document de référence

2014

2014 2015 2016

Ambition 2016

Your business technologists. **Powering progress**

Atos

A

Profil 3

A.1 Profil d'activité [G4-3] et [G4-4] 5
A.2 Structure du chiffre d'affaires [G4-8] et [G4-EC1] 7
A.3 Entretien avec Thierry Breton [G4-1] 8
A.4 Personnes responsables 10
A.5 Atos en 2014 [G4-9] 11
A.6 Présentation du Groupe 16

B

Positionnement et stratégie d'Atos 23

B.1 Tendances du marché des services informatiques 24
B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel [G4-8] et [G4-13] 29
B.3 Stratégie et ambition 2016 31

C

Ventes et production 37

C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités 38
C.2 Marchés [G4-8] 41
C.3 Infogérance 51
C.4 Conseil & Intégration de Systèmes 54
C.5 Big Data & Cyber-sécurité 57
C.6 Cloud & Enterprise Software 60
C.7 Worldline 62

D

Responsabilité sociétale d'entreprise RFA 65

D.1 Construire une réflexion intégrée 66
D.2 Etre un employeur responsable 81
D.3 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables 100
D.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence 109
D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe 120
D.6 Information sur le rapport 132

E

Finance 141

E.1 Revue opérationnelle 142
E.2 Objectifs 2015 158
E.3 Revue financière 159
E.4 Etats financiers consolidés 166
E.5 Comptes sociaux de la Société Mère 224

F

Facteurs de risques [G4-14] RFA 247

F.1 Facteurs de risques externes [G4-13] 248
F.2 Risques liés à l'activité [G4-13] 249
F.3 Risques de conformité et de réputation 251
F.4 Risques relatifs aux marchés financiers 253
F.5 Les activités de gestion des risques 253
F.6 Litiges et réclamations 255

G

Gouvernance d'entreprise et capital RFA 257

G.1 Administration de la Société 258
G.2 Information juridique 258
G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 268
G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 283
G.5 Résolutions 298
G.6 Code et chartes [G4-15] et [G4-56] 303
G.7 Evolution du capital et performance boursière 307

H

Annexes 321

H.1 Glossaire - Définitions 322
H.2 Table de concordance AMF 326
H.3 Siège social 330
H.4 Fonctions dans le Groupe 330
H.5 Organisation globale 330
H.6 Implantations 331

I

Implantations et contacts [G4-5] et [G4-31] 333

Table des matières détaillée 334

Atos

document de référence 2014

incluant **le rapport financier annuel**

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1er avril 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

A Profil

A.1 Profil d'activité 5

A.2 Structure du chiffre d'affaires 7

A.2.1 Répartition par ligne de Services 7

A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle 7

A.2.3 Répartition par marché 7

A.3 Entretien avec Thierry Breton 8

A.4 Personnes responsables 10

A.4.1 Responsable du Document de Référence 10

A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence 10

A.4.3 Responsables du contrôle des comptes 10

A.5 Atos en 2014 11

A.5.1 Principaux graphiques 11

A.5.2 Principales réalisations 13

A.6 Présentation du Groupe 16

A.6.1 Formation du Groupe 16

A.6.2 Direction et organisation 17

A.1 Profil d'activité

[G4-3] et [G4-4]

Atos SE (Société Européenne) est un leader mondial des services numériques avec un chiffre d'affaires annuel pro forma d'environ 10 milliards d'euros en 2014 et 86 000 collaborateurs dans 66 pays. Atos fournit à ses clients internationaux des services de Conseil et d'Intégration de Systèmes, d'Infogérance et de BPO, d'opérations Cloud, de Big Data et de Cyber-sécurité, et des services transactionnels par l'intermédiaire de Worldline, le leader européen des services de paiement. Grâce à son expertise technologique et sa connaissance sectorielle pointue, 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 accélèrent le développement de ses clients et les aident à réaliser leur vision de l'entreprise du futur. Atos est le partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques et Paralympiques. Le Groupe est coté sur le marché Euronext Paris et exerce ses activités sous les marques Atos, Atos Consulting, Atos Worldgrid, Bull, Canopy et Worldline.

Grâce à son large portefeuille d'offre de produits et services, le Groupe est à même de répondre aux principaux défis de la transformation numérique de ses clients :

- **Réinventer le modèle économique** : Comment passer d'un modèle traditionnel à un usage massif du numérique, et développer l'agilité requise ? Comment transformer l'entreprise elle-même ?
- **Améliorer l'expérience client** : Comment assurer la satisfaction client de A à Z, comment anticiper ses besoins, et y répondre avec pertinence ?
- **Assurer la sécurité et la confiance** : Comment s'assurer que les infrastructures sont sécurisées et conformes ? Mais plus important encore, comment peut-on faire de la sécurité un levier pour l'innovation et la croissance ? Comment développer la confiance dans ce monde digital ?
- **Renforcer l'excellence opérationnelle** : Comment, à l'heure du digital, assurer des services agiles, flexibles et évolutifs ?

Le Groupe offre des solutions innovantes et sur mesure telles que sur les applications mobiles, les médias sociaux, le Big Data et le Cloud qui permettent la transformation des organisations afin de faire évoluer leurs activités en toute sécurité vers l'ère numérique.

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

Gestion des infrastructures et des données : faire évoluer les services informatiques d'aujourd'hui vers un environnement hybride

Atos accompagne ses clients pour créer l'entreprise du futur. Pour cela, Atos s'appuie sur son expertise en externalisation, acquise depuis de nombreuses années et renforcée par sa connaissance du marché. Le savoir-faire de Canopy dans le domaine du Cloud Computing fait d'Atos un acteur de référence dans la transformation des infrastructures. Avec son offre Adaptive Workplace, Atos a été plusieurs reprises récompensé par des analystes indépendants pour son rôle de prestataire de services informatiques le plus visionnaire en Europe, de leader des services publics et de l'externalisation des data-centers en Europe et en Amérique du Nord. Par ailleurs, Atos fournit de l'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 d'Intégration de Systèmes, gage de valeur ajoutée pour ses clients, de croissance accrue et de rentabilité. L'amélioration de son modèle de production globale a permis de gagner en qualité, en évolutivité, 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 bonnes 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 leurs coûts, à gagner en rentabilité et en efficacité grâce aux technologies et à l'innovation. L'approche « Digital to Performance » d'Atos Consulting aide les entreprises à tirer parti des technologies numériques et à amorcer leur transformation numérique. Atos aide ses clients à communiquer et à collaborer en interne ou en externe.

Big Data & Cyber-sécurité : le Big Data comme différenciateur commercial

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

Worldline : services transactionnels et de paiement

Worldline, filiale d'Atos, est le leader européen et un acteur mondial dans les services de paiement. 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 flexible unique, 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 axes : « 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 Cloud & Enterprise Software est proposée par le Groupe.

Expertise sectorielle d'Atos

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

Industrie, Distribution & Transport

Atos aide les entreprises à transformer et à optimiser leurs processus opérationnels et leurs infrastructures. Pour le secteur de l'industrie, Atos conçoit, créé et exploite des solutions couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur. Les solutions du Groupe reposent sur la planification des ressources de l'entreprise et les systèmes d'exécution industrielle, apportant des améliorations en matière de gestion des cycles de vie des applications et de la relation client. Cela permet aux clients d'Atos de la distribution de relever les défis posés par des consommateurs de plus en plus informés. Les solutions de paiement aident nos clients à comprendre leur 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 pour l'ensemble de nos solutions de mobilité.

Public & Santé

Atos est un partenaire de confiance auprès des gouvernements, des services de la défense, de la santé et de 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 ont également un rôle primordial à jouer pour nos clients désireux d'améliorer leur excellence opérationnelle.

Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Les acteurs de ce secteur sont confrontés à une concurrence accrue, à la déréglementation, à la consolidation et aux 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 élargir leur part de marché. En leur proposant des technologies pour faire évoluer la gestion de leurs opérations, Atos aide les entreprises qui souhaitent accroître leur flexibilité et réduire leurs coûts. Atos fait avancer ses clients en garantissant et en sécurisant l'adoption de ses technologies de transformation, grâce à une approche centrée sur la gestion des données dans les domaines des télécommunications, des médias et des services aux collectivités par la mise en place de systèmes de réseaux intelligents.

Services Financiers

Atos soutient les plus grandes sociétés internationales de Services Financiers. Le Groupe propose des services pour améliorer rapidement leur performance opérationnelle et informatique, ainsi que leur agilité sur le long terme. Atos apporte des solutions de gestion des risques et assure la conformité avec les réglementations des marchés, en constante évolution, ainsi que les interactions entre les différentes régions du monde. Alors que le monde évolue dans un monde toujours plus connecté, Atos fournit des solutions de bout en bout pour les secteurs de la banque et des assurances 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. Atos permet ainsi aux banques et aux compagnies d'assurances de fidéliser leurs clients et de renforcer leur réputation auprès d'eux.

Défense

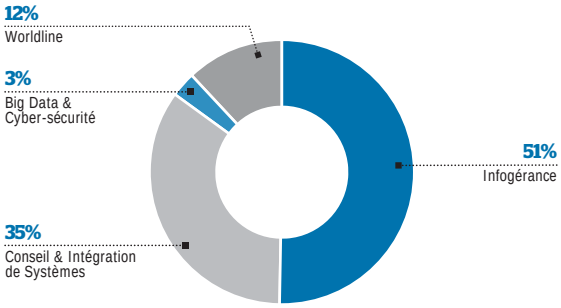
Expert des systèmes d'information sécurisés pour les infrastructures et les applications critiques, les produits et solutions commercialisées sous la marque Bull aident les autorités et les entreprises de défense et de sécurité intérieure à relever le défi des nouveaux risques d'aujourd'hui. Des services (ingénierie et Intégration de Systèmes complexes) aux solutions, Bull aide les acteurs de la défense à bâtir et opérer les technologies et systèmes de défense de demain. Les réalisations de Bull 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, parmi bien d'autres.

A.2 Structure du chiffre d'affaires

[G4-8] et [G4-EC1]

A.2.1 Répartition par ligne de Services

En 2014, 72% du chiffre d'affaires d'Atos a été réalisé par des contrats pluriannuels, issu de contrats d'externalisation (51% du chiffre d'affaires total incluant le BPO), en Services Transactionnels de Haute Technologie & Activités Spécialisées de Worldline (12% du chiffre d'affaires total) et par les contrats en maintenance applicative et pour Atos Worldgrid (respectivement 7% et 2% inclus en Conseil & Intégration de Systèmes).

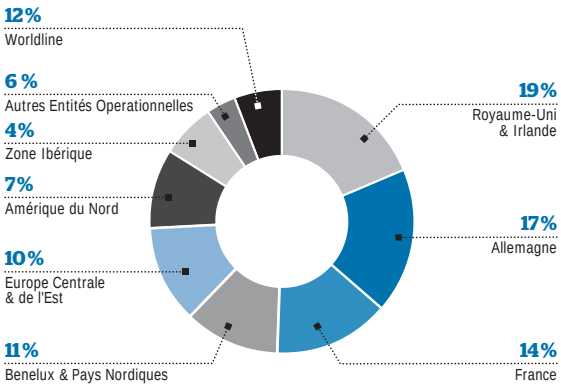


En millions d'euros	2014
Infogérance	4 577
Conseil & Intégration de Systèmes	3 136
Big Data & Cyber-sécurité	240
Total IT Services	7 952
Worldline	1 099
TOTAL GROUPE	**9 051**

A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle

[G4-6]

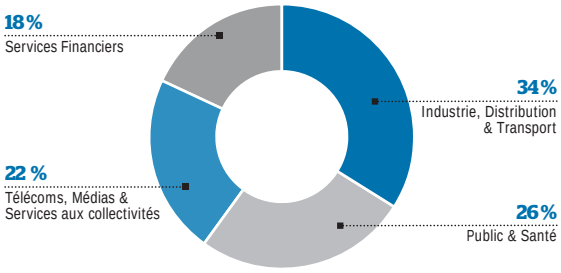
L'Europe est demeurée la base opérationnelle principale du Groupe, générant 86% du chiffre d'affaires total en 2014 à périmètre et taux de changes constants.



En millions d'euros	2014
Royaume Uni & Irlande	1 707
Allemagne	1 587
France	1 305
Benelux & Pays Nordiques	1 038
Europe Centrale & de l'Est	877
Amérique du Nord	597
Zone Ibérique	330
Autres Entités Operationnelles	511
Total IT Services	**7 952**
Worldline	**1 099**
TOTAL GROUPE	**9 051**

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	2014
Industrie, Distribution & Transports	3 041
Public & Santé	2 390
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 970
Services Financiers	1 649
TOTAL GROUPE	**9 051**

A.3 Entretien avec Thierry Breton
[G4-1]

Thierry Breton

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

Comment résumeriez-vous les progrès d'Atos en 2014 ?

Thierry Breton, Président du Conseil d'Administration et Directeur Général d'Atos : En 2014, nous avons affiché une croissance du chiffre d'affaires de 5,1% par rapport à 2013 et une marge opérationnelle de 7,8% du chiffre d'affaires, avec un flux de trésorerie disponible atteignant 367 millions d'euros, une hausse du revenu net de 8,8% à 283 millions d'euros et une situation de trésorerie nette de 989 millions d'euros à la fin de l'exercice 2014.

2014 a été la première année de notre plan stratégique à trois ans : Ambition 2016. Ce fut une année de transformation accélérée pour Atos, notamment grâce à l'introduction en bourse de Worldline, et l'intégration de Bull. Par ailleurs, le projet d'acquisition de Xerox ITO annoncé en décembre dernier 2014 augmentera de manière significative notre présence en Amérique du Nord. Je suis fier que notre croissance et nos acquisitions stratégiques positionnent Atos en 2015 dans le top 5 mondial des entreprises de services numériques, avec près de 100 000 employés présents dans 72 pays et un chiffre d'affaires annuel d'environ 11 milliards d'euros sur une base pro forma.

Dans quelle mesure les acquisitions de Bull et de Xerox IT Outsourcing changent-elles la donne ?

Bull est à présent intégré à Atos et apporte une contribution importante à notre performance. La marque Bull vient renforcer notre position de leader dans les services de Cloud, le Big Data et la Cyber-sécurité en Europe, avec plus de 2 000 experts dédiés. Notre position de leader mondial en Infogérance et Intégration de Systèmes est confortée. Notre démarche commerciale, grâce à l'apport technologique autour des produits tels que les serveurs Bullion, s'enrichit.

La finalisation du projet d'acquisition de Xerox ITO est prévue au deuxième trimestre 2015. Cela constituera un jalon majeur dans l'histoire d'Atos, puisqu'elle contribuera à tripler notre présence sur le plus grand marché mondial de services informatiques et à renforcer nos effectifs de près de 10 000 Business Technologists. Ceci est d'autant plus important que le marché américain est l'un des pionniers dans l'adoption de nouvelles technologies et, de ce fait, un moteur supplémentaire de notre expansion future.

Considérez-vous le Big Data comme une source croissante de revenus ?

Chez Atos, nous sommes convaincus que les données constituent « l'or noir » de demain. Au cours des 18 derniers mois, notre monde a généré plus de données que l'humanité n'en a jamais générées auparavant. Dans ce contexte, leur analyse constituera une source croissante de richesse et d'innovation au cours des années à venir.

Afin de décupler la puissance du Big Data, les solutions de « Business Intelligence » d'Atos tirent profit du Cloud Computing et s'inspirent des dernières améliorations dans le domaine des technologies « in memory », de la virtualisation, du stockage des données et de la puissance de traitement – permettant ainsi aux clients de créer de la valeur à partir du volume, de la vitesse et de la diversité des données générées par leur organisation. Atos aide ainsi ses clients à transformer leurs données et leurs informations en ressources stratégiques dont ils peuvent tirer parti pour se démarquer.

De quelle façon Atos a-t-il développé de nouvelles offres et renforcé sa compétitivité en 2014 ?

Grâce à notre positionnement mondial, à la transformation dynamique mise en place en 2014 et à l'intégration de Bull, nous sommes mieux placés que jamais pour accompagner la transformation numérique de nos clients, y compris sur les marchés stratégiques et à forte croissance tels que le Cloud, le Big Data et la Cyber-sécurité.

Nous notons en particulier un fort intérêt de la part de nos clients pour nos services de Cloud sécurisés. Nous avons enregistré dans le Cloud une croissance du chiffre d'affaires de 37% en 2014 pour Canopy, et l'activité Big Data et Cyber-sécurité au sein du Groupe représente environ 550 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel combiné grâce à l'intégration de Bull.

Nous avons également continué à renforcer notre forte culture des alliances commerciales en 2014. Grâce à un réseau de partenariats mondiaux avec des leaders de l'industrie tels que Siemens, EMC², VMware, SAP, Samsung, Microsoft et Yonyou, nous investissons en permanence dans de nouvelles offres et innovations pour nos clients.

Dans le même temps, nous continuons à améliorer notre productivité dans le cadre de notre programme de transformation « Tier One Program » afin de mieux répondre aux besoins de nos clients et d'augmenter notre compétitivité sur tous les marchés.

D'un point de vue global, que fait Atos en termes de responsabilité d'entreprise ?

Je dirais qu'elle fait partie de notre ADN. Par exemple, notre programme Wellbeing@work continue de créer un environnement stimulant pour nos employés qui peuvent collaborer et bâtir des communautés grâce à notre Initiative Zéro email™. Ces initiatives font partie de notre engagement global en matière de responsabilité d'entreprise. Depuis quatre ans, Atos a rempli les critères du GRI du Niveau d'Application A+ pour son Rapport Intégré d'Entreprise. Je suis extrêmement fier de nos Business Technologists, qui ont accompli des efforts considérables pour permettre à notre entreprise d'atteindre une position de leader dans ces domaines.

Pour un Groupe comme Atos, qui s'appuie sur les compétences de ses collaborateurs, ces réalisations constituent d'excellents indicateurs de nos performances : elles sont en effet la marque de notre engagement à attirer et fidéliser les Talents qui participent à la poursuite de notre dynamique de développement.

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

Comme présenté dans notre plan stratégique Ambition 2016, approuvé par 99,6% de nos actionnaires en décembre 2013, notre objectif est de devenir la marque informatique européenne de référence en matière de services numériques, ainsi que dans les domaines du Cloud, du Big Data, de la Cyber-sécurité et des solutions de paiement.

Notre priorité est de générer une croissance rentable et d'augmenter notre marge opérationnelle de 100 à 200 points de base entre 2013 et 2016, tout en générant un flux de trésorerie disponible compris entre 450 et 500 millions d'euros en 2016. Nos résultats solides en 2014, notre investissement permanent dans l'innovation et dans nos Ressources Humaines, ainsi que notre transformation accélérée démontrent que le Groupe a l'expérience et les moyens financiers nécessaires pour mettre en œuvre son plan stratégique 2016.

En votre nom, nos actionnaires, et en celui du Conseil d'Administration que je préside, je tiens à remercier nos collaborateurs et tous ceux qui contribuent à notre développement pour faire face à l'avenir, en participant ainsi à la création de valeur de votre Groupe.

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 1er avril 2015

A.4.3 Responsables du contrôle des comptes

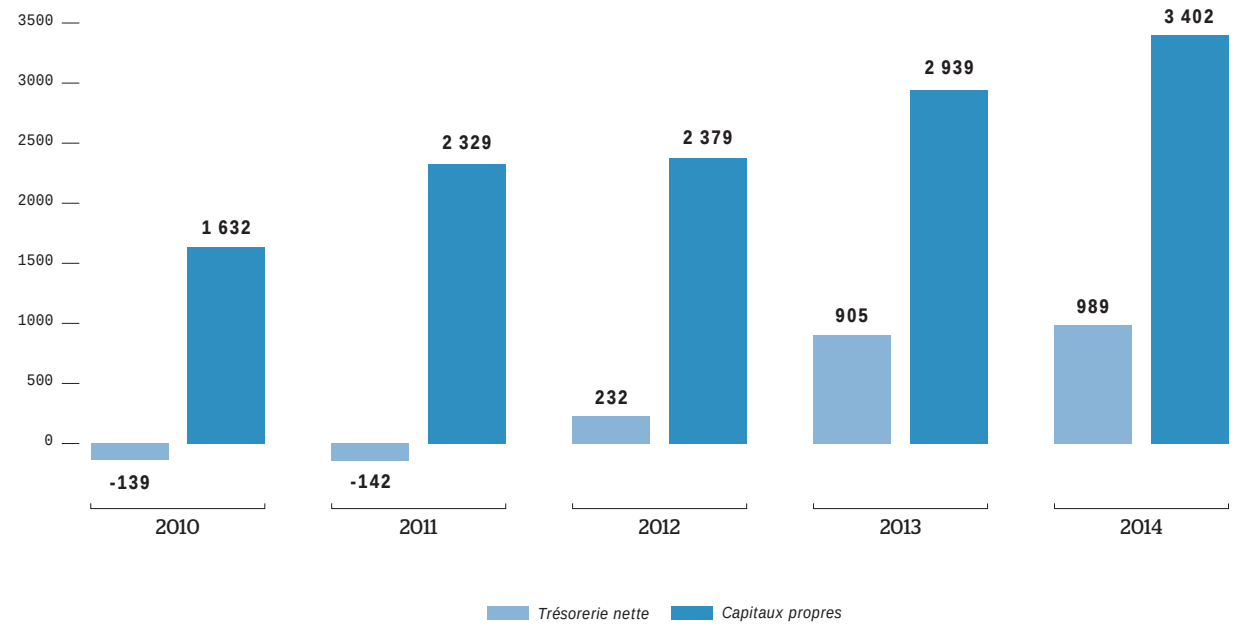
NOMINATION ET EXPIRATION DES MANDATS

Commissaires aux comptes	Suppléants
Grant Thornton Victor Amselem	**Cabinet IGEC**
• Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de six exercices	• Nommé le 27 mai 2014 pour une durée de six exercices
• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	• 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
Deloitte & Associés Christophe Patrier	**Cabinet B.E.A.S.**
• Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de six exercices	• Nommé le 30 mai 2012 pour une durée de six exercices
• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	• Date d'expiration du mandat : à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

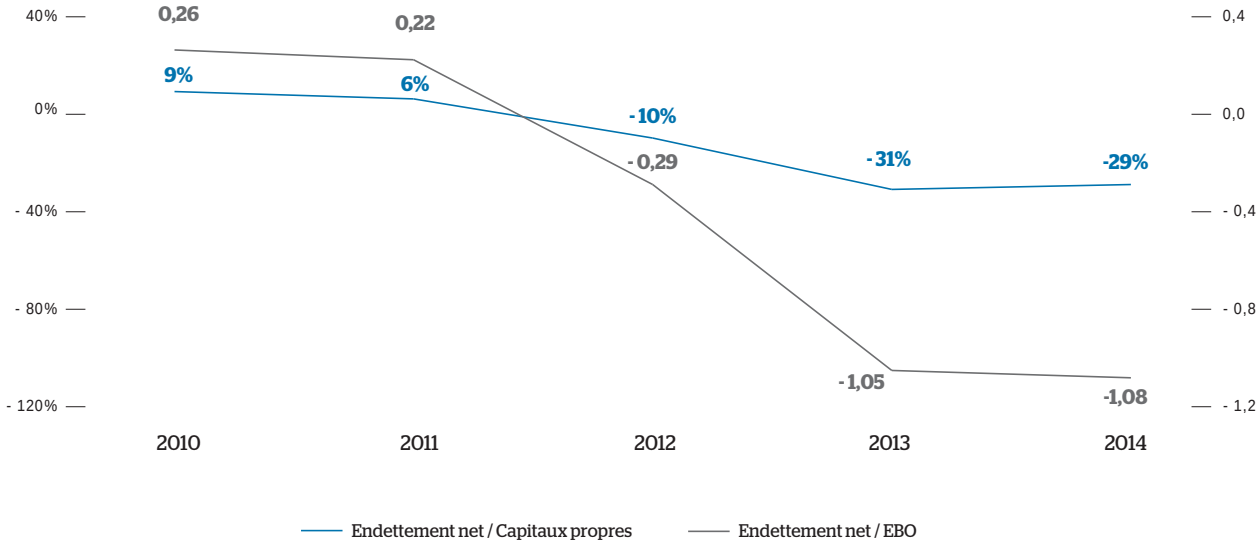
A.5 Atos en 2014
[G4-9]

A.5.1 Principaux graphiques

TRESORERIE NETTE ET CAPITAUX PROPRES

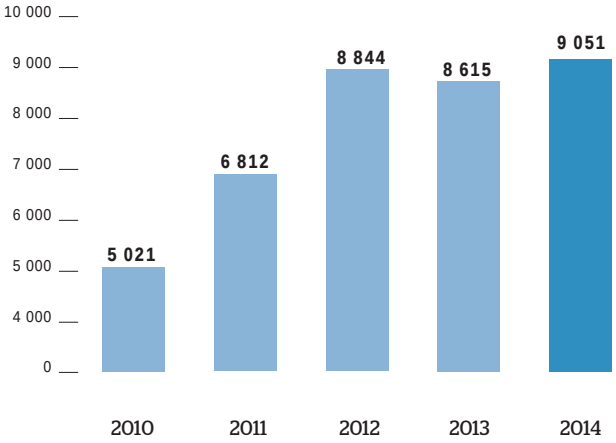


ENDETTEMENT NET / EBO ET ENDETTEMENT NET / CAPITAUX PROPRES

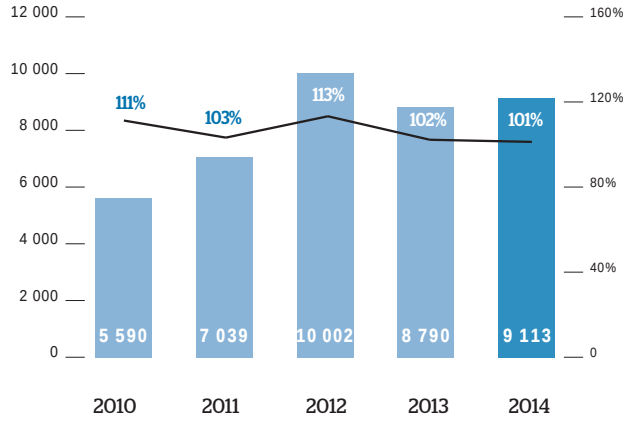


Chiffres 2010 à 2014 : publiés.

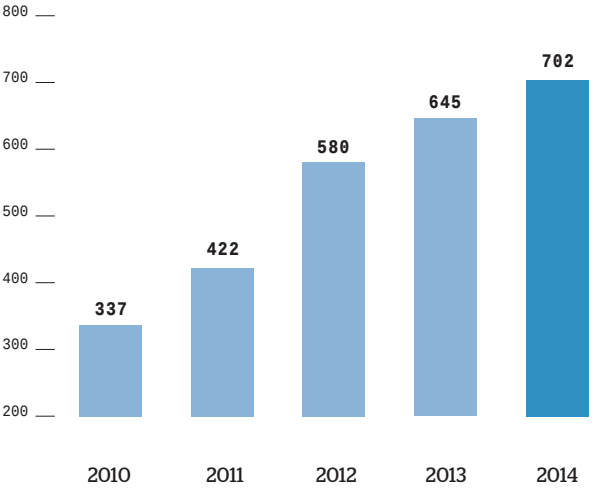
EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SUR 5 ANS
(en millions d'euros)



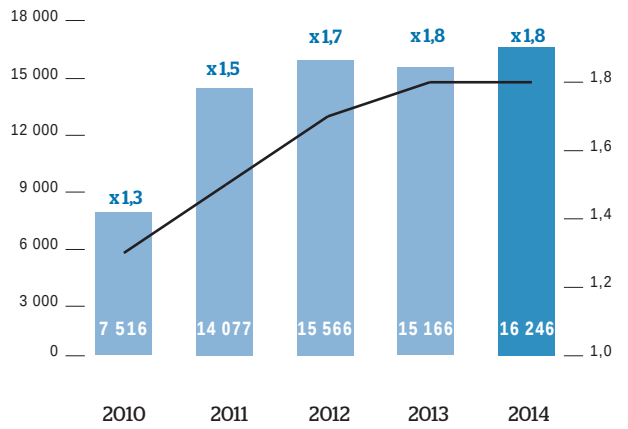
PRISES DE COMMANDES *(en millions d'euros)*
Prises de commandes sur chiffre d'affaires en %



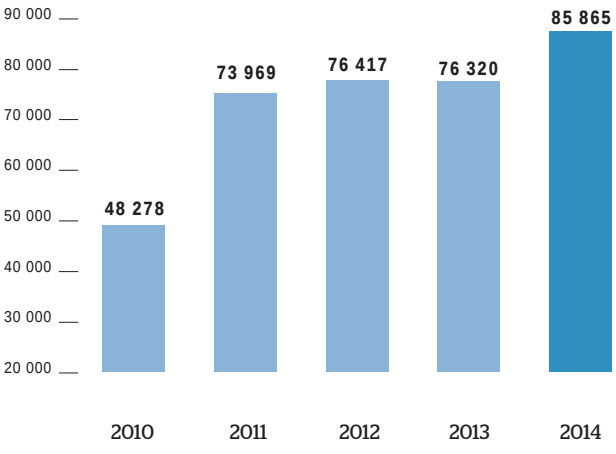
EVOLUTION DE LA MARGE OPERATIONNELLE SUR 5 ANS
(en millions d'euros)



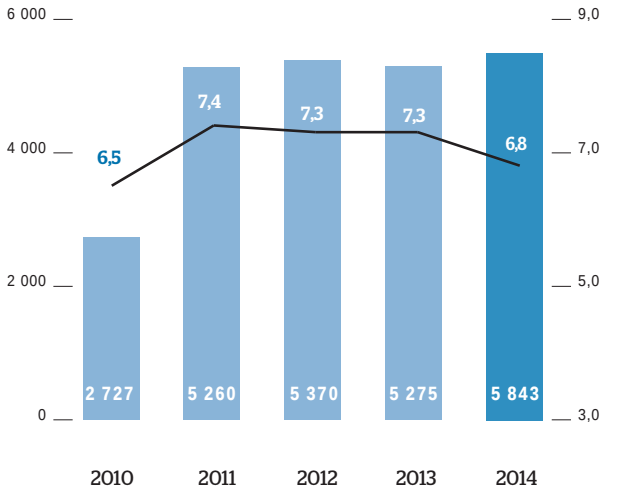
CARNET DE COMMANDES *(en millions d'euros)*
En année de chiffre d'affaires



EVOLUTION DE L'EFFECTIF SUR 5 ANS



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



Chiffres 2010 à 2014 : publiés.

A.5.2 Principales réalisations

Janvier

Worldline, filiale d'Atos spécialisée dans les paiements électroniques et les services transactionnels, a été choisi par McDonald's en France pour l'accompagner dans sa nouvelle stratégie numérique. La commande en ligne, désormais possible via tous les terminaux – mobiles ou non – s'appuie notamment sur la solution Omnicommerce de Worldline. Worldline a réalisé le site et l'application mobile de McDonald's en France, en y intégrant sa solution de paiement électronique.

Février

Atos a publié ses résultats annuels 2013 avec un profit record et une trésorerie nette à 905 millions d'euros renforçant le plan stratégique 2014-2016 d'Atos. Sur 2014, Atos anticipait une amélioration de la marge opérationnelle et du flux de trésorerie disponible et ambition d'introduire Worldline en bourse :

- marge opérationnelle : 645 millions d'euros, 7,5% du chiffre d'affaires, en forte progression de +100 points de base ;
- chiffre d'affaires publié : 8 615 millions d'euros, quasi stable à taux de change constants : -0,9% ;
- flux de trésorerie disponible : 365 millions d'euros ;
- trésorerie nette : 905 millions d'euros ;
- résultat net record : 262 millions d'euros, en croissance de +17% ;
- le bénéfice par action (BPA ajusté, non dilué et basé sur le nombre d'actions à fin décembre 2011) s'est élevé à 4,8 euros en 2013, en hausse de+50% par rapport à 2011 statutaire.

Mars

Atos a signé un nouveau contrat de cinq ans pour la transformation du data center mondial de Huntsman Corporation, un industriel de niveau mondial spécialisé dans la chimie. Les opérations mondiales vont être consolidées en Amérique du Nord afin de maîtriser les coûts, accroître l'efficacité et améliorer les services.

Ce data center sera construit sur une plateforme, basé sur un modèle d'utilisation des dépenses de fonctionnement d'utilisation des capacités fourni par Canopy, une entreprise d'Atos et un « guichet unique » pour le Cloud Computing.

Avril

Atos a annoncé son chiffre d'affaires du premier trimestre 2014. Le chiffre d'affaires s'est porté à 2 064 millions d'euros, représentant une évolution organique de -1,8% par rapport au premier trimestre 2013 à périmètre et taux de change constants. Les prises de commandes du Groupe ont atteint 1,671 milliard d'euros fin mars 2014. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires s'est porté à 81%. La trésorerie nette a atteint 830 millions d'euros à la fin de la période.

Le Groupe a confirmé tous ses objectifs 2014 et a annoncé son intention de procéder à l'introduction en bourse de Worldline selon le calendrier prévu en fonction des conditions de marché et après consultation des institutions représentatives du personnel concernées.

Volkswagen Bank a prolongé et étendu sa collaboration avec Worldline, filiale du Groupe Atos dans les services de paiements électroniques, pour cinq ans supplémentaires. Le contrat porte essentiellement sur la gestion par Worldline de plus de 230 000 cartes de crédit ainsi que sur des services pour la carte de crédit premium « Carte mobile Volkswagen VISA ». Ces services incluent des fonctions comme le paiement par SMS, le programme de remise directe ou la demande de code PIN.

Mai

Atos et Bull, partenaire de confiance de la donnée en entreprise, ont annoncé le 26 mai 2014 une offre publique d'achat par Atos sur toutes les actions émises et en circulation composant le capital du Groupe Bull. L'offre valorise la totalité du capital de Bull sur une base totalement diluée à environ 620 millions d'euros. L'offre d'Atos aux actionnaires de Bull est fixée à un prix de 4,90 euros par action en numéraire et de 5,55 euros par OCEANE Bull en circulation.

Avec un chiffre d'affaires 2013 de 1 262 millions d'euros, des activités dans plus de 50 pays, Bull est l'un des principaux acteurs dans le Cloud, la Cyber Sécurité et le Big Data et le leader Européen des Supercalculateurs (HPC). Le rapprochement des deux entreprises donnera naissance au n° 1 du Cloud en Europe et à l'un des principaux leaders dans la cyber-sécurité. Bull apportera des capacités critiques et complémentaires dans le Big Data qui, combinées aux solutions d'Atos, créeront une offre intégrée unique dans ce segment à forte croissance. La transaction devrait générer en 24 mois 80 millions d'euros de synergies de coûts.

Atos a remporté avec blueKiwi le prix Forrester Groundswell de l'excellence pour la collaboration d'entreprise grâce à son programme Zéro email™.

Juin

Atos a fait l'acquisition de Cambridge Technology Partners (Cambridge), leader du conseil informatique en Suisse. Avec ses 300 salariés, Cambridge Technology vient accélérer la croissance d'Atos en renforçant sa position de premier plan dans le conseil et les services informatiques, notamment en apportant son expertise en matière de marketing digital dans les secteurs des biens de consommation et de luxe, des produits pharmaceutiques et Services Financiers. Cambridge annonce un chiffre d'affaires de 40 millions de francs suisse (35 millions d'euros) pour l'exercice 2013. L'entreprise bénéficie d'une excellente réputation en tant que spécialiste du marketing numérique, de la gestion des identités et des accès et des lieux de travail, sans oublier les activités traditionnelles de conseil technologique et commercial.

Worldline a annoncé le 27 juin 2014 le succès de son introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext Paris (compartiment A ; code ISIN : FR0011981968 ; code mnémonique : WLN).

Le prix de l'Offre a été de 16,40 euros par action, correspondant à une capitalisation boursière d'environ 2 161 millions d'euros. Worldline a levé environ 255 millions d'euros dans le cadre d'une émission d'actions nouvelles. A l'issue de l'Offre et avec

un exercice de 75% de l'option de sur-allocation, Atos reste le principal actionnaire de Worldline, à hauteur d'environ 70%.

L'agence européenne eu-LISA en charge des systèmes informatiques à large échelle a mandaté un consortium rassemblant Atos, Accenture et HP pour maintenir et améliorer la seconde génération du système d'information Schengen (SIS II). Le contrat a été établi pour une durée de trois ans prolongeable pour un an. Leader du consortium, Atos gérera le projet depuis la définition des demandes jusqu'à la validation des logiciels.

Juillet

Atos a publié son chiffre d'affaires du premier semestre pour l'exercice clos le 30 juin 2014 :

- forte activité commerciale au deuxième trimestre avec un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 127% ;
- chiffre d'affaires publié : 4 176 millions d'euros ;
- marge opérationnelle à 275 millions d'euros, en hausse de +20 pts, à 6,6% ;
- résultat net part du Groupe : 76 millions d'euros ;
- flux de trésorerie disponible : 124 millions d'euros ;

Les principaux faits marquants ont été les 500 millions d'euros de nouveaux grands contrats remportés en juin 2014, l'introduction en bourse avec succès de Worldline selon le planning initial et l'offre sur Bull s'étendant jusqu'au 31 juillet 2014.

Août

Atos et Bull, opérateur de confiance de la donnée en entreprise, ont annoncé le succès de l'offre publique d'achat d'Atos sur Bull. Atos a détenu à la date du règlement livraison le 18 août 2014 84,25% du capital et des droits de vote de Bull sur la base du capital émis au 31 juillet 2014 ainsi que 18,41% des OCEANEs en circulation. C'est une étape clé dans le projet de création en Europe d'un leader mondial du Cloud, de la Cyber sécurité et du Big Data.

Atos, partenaire des Jeux olympiques et paralympiques, a livré les systèmes critiques pour la gestion et la diffusion des informations des Jeux du Commonwealth à Glasgow, afin de permettre aux athlètes, aux officiels, aux spectateurs, aux bénévoles et aux médias du monde entier d'accéder aux Jeux et de recevoir les résultats en temps réel. Avec une équipe sur place de 60 Business Technologists, supporté par l'équipe des « grands événements » d'Atos Major Events de Barcelone et de Madrid, Atos a fourni pour les Jeux du Commonwealth un niveau de soutien technique sans précédent au Comité d'Organisation de Glasgow 2014.

Septembre

En 2014, pour la troisième année d'affilée d'appartenance au Dow Jones Sustainability Index (DJSI), Atos a été récompensé au sein du DJSI World avec six points de plus dans l'index par rapport à l'an dernier. Cette reconnaissance est une étape importante pour Atos et qui démontre encore son leadership en matière de responsabilité sociétale d'entreprise sur le marché mondial des services informatiques.

Atos a annoncé que pour la deuxième 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 en 2014.

Atos a franchi une étape technologique majeure pour les jeux olympiques et paralympiques de RIO 2016. Atos fournit les ressources technologiques requises pour le portail des bénévoles ; 85 000 applications ont ainsi été déjà traitées. Jusqu'à la fin des Jeux, Atos supervisera et intégrera les contributions de tous les partenaires et fournisseurs technologiques, de manière à assurer un déroulement opérationnel et des services continus et sécurisés. Atos offrira ainsi des communications instantanées aux athlètes, spectateurs, organisateurs, officiels, médias, téléspectateurs et utilisateurs sur le Web.

Octobre

Pour la deuxième année consécutive, Atos a été reconnue par le CDP pour son score élevé en termes de performance en matière d'impacts climatiques. Atos, qui figure une année de plus sur la liste A du CDP Climate Performance Leadership Index en 2014, est à nouveau reconnu comme leader mondial dans le secteur de l'informatique pour ses actions dans la réduction des émissions de carbone et pour atténuer les risques opérationnels ayant un impact sur changement climatique. C'est une nouvelle occasion pour Atos de démontrer son engagement à lutter contre le changement climatique.

Novembre

Le 4 novembre 2014, Atos a obtenu l'approbation de ses BCR (Binding Corporate Rules – Règles d'entreprise contraignantes) pour le traitement des données personnelles pour le compte de ses clients et pour lui-même, ce qui signifie que tous les transferts effectués pour les besoins des clients sont protégés conformément à la Directive de l'Union européenne, toutes les entités d'Atos étant liées par les mêmes obligations. Cette approbation par les Autorités européennes de protection des données personnelles est une reconnaissance et une validation de l'approche globale d'Atos en matière de protection des données personnelle et de ses procédures en la matière.

Atos a annoncé son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2014. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 209 millions d'euros, en hausse de +5,9% par rapport au troisième trimestre 2013, soit une évolution organique de -0,9%. Les prises de commandes du Groupe ont atteint 2 222 millions d'euros, ce qui représente un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 101%. Au 30 septembre 2014, le carnet de commande du Groupe s'élevait à 16,3 milliards d'euros et le montant total des propositions commerciales pondéré était de 5,4 milliards d'euros. Le Groupe a généré 2 millions d'euros de flux de trésorerie disponible au troisième trimestre 2014. La trésorerie nette a atteint 762 millions d'euros à fin septembre 2014. Avec un chiffre d'affaires anticipé à +5% (quasi stable à périmètre et taux de change constants), confirmation des objectifs 2014.

Bull, une société du Groupe Atos, prend la tête de la course de l'extrême Computing et dévoile son programme exascale. La principale ambition de ce programme est de concevoir et de développer en Europe la prochaine génération de supercalculateurs – mille fois la puissance des systèmes actuels – qui contribueront dans le monde entier à la recherche et à l'industrie. L'industrie disposera avec l'exascale d'un puissant moteur pour la compétitivité et l'innovation. L'exascale devrait également aider à relever dans la prochaine décennie les défis scientifiques, industriels et sociétaux, notamment dans les nanosciences, la génomique, la climatologie, l'aéronautique et l'énergie.

Décembre

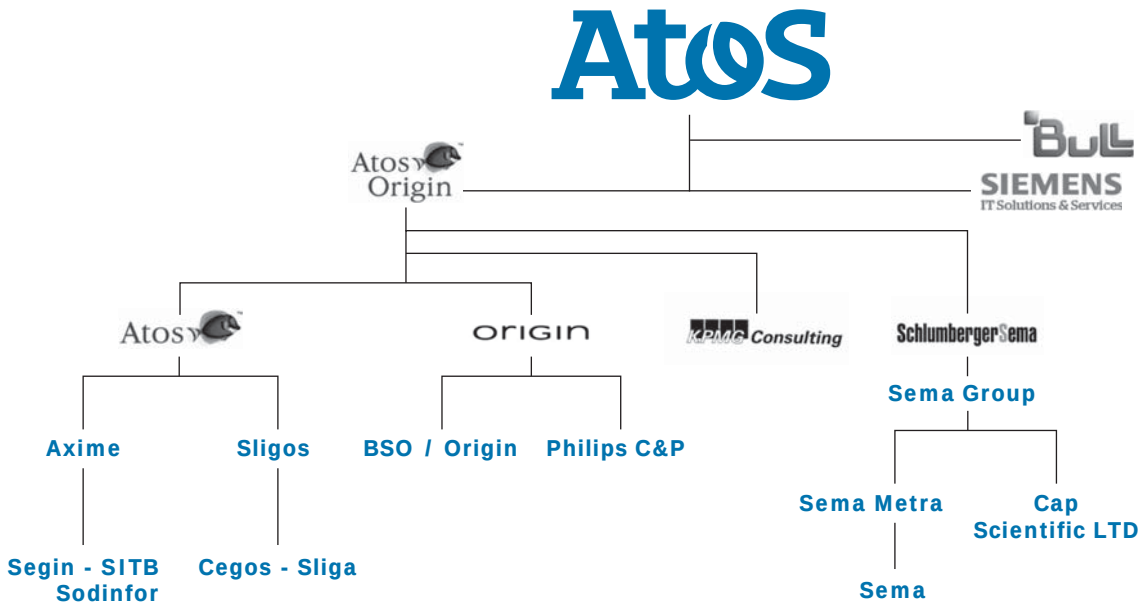
Atos a annoncé le projet d'acquisition de l'activité d'Externalisation Informatique de Xerox (Xerox ITO) lui permettant de tripler sa taille aux Etats-Unis, qui représentent désormais la première géographie du Groupe. Atos devient aussi l'un des plus importants fournisseurs de services informatiques de Xerox.

Atos a ouvert un nouveau centre de données haute performance à Francfort pour ses clients mainframe en Europe et aux USA. Avec une puissance totale de calcul de plus de 50 000 MIPS, le Hub Mainframe européen (EMH) est parmi les plus grands centres de données mainframe en Europe.

A.6 Présentation du Groupe

A.6.1 Formation du Groupe

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



Historiquement, **Atos** a résulté du rapprochement intervenu en 1997 entre deux sociétés françaises de services informatiques, **Axime** et **Sligos**, dont les constitutions respectives 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 1er 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 Public d'Achat lancée par Atos sur **Bull**, une étape important dans la création en Europe d'un leader mondial dans le Cloud, la Cyber-sécurité 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.

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. Le Directeur Financier (CFO), le Directeur Commercial (CCO), le Directeur de la Technologie (CTO), le Directeur Fusions & Acquisitions et des Relations Investisseurs reportent au Comité de Direction Générale.

Nom	Titre	Champs de Responsabilités
Thierry Breton	Président-Directeur général ; Président de Worldline	
Charles Dehelly	Directeur Général Adjoint en charge de a coordination des Opérations	Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Opérations (Lignes de Services mondiale et entités opérationnelles par Pays)*, du programme TOP, de la fonction Achats
Gilles Grapinet	Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Fonctions Globales ; Directeur Général de Worldline	Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Fonctions Globales**, et Directeur Général Worldline
Michel-Alain Proch	Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Etats-Unis, de l'Informatique et de la Sécurité.	Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Etats-Unis, de l'intégration de Xerox ITO, de l'Informatique et de la Sécurité.

* *À l'exclusion de Worldline qui est sous la direction de Gilles Grapinet et des Etats-Unis sous la direction de Michel-Alain Proch.*

** *À l'exclusion du Directeur Financier, du Directeur des Fusions Acquisitions et des Relations Investisseurs et du Directeur Commercial qui reportent au Comité de Direction Générale, et l'Informatique et de 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'Electricité «Supelec» de Paris et de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Il a été décoré du titre d'Officier de la Légion d'honneur et de Grand Officier de l'Ordre national du Mérite. Il est Président-Directeur général d'Atos et depuis la création de Worldline en juillet 2013, il est également Président de Worldline.

Charles Dehelly, Directeur Général Adjoint en charge de la coordination des Opérations

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

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

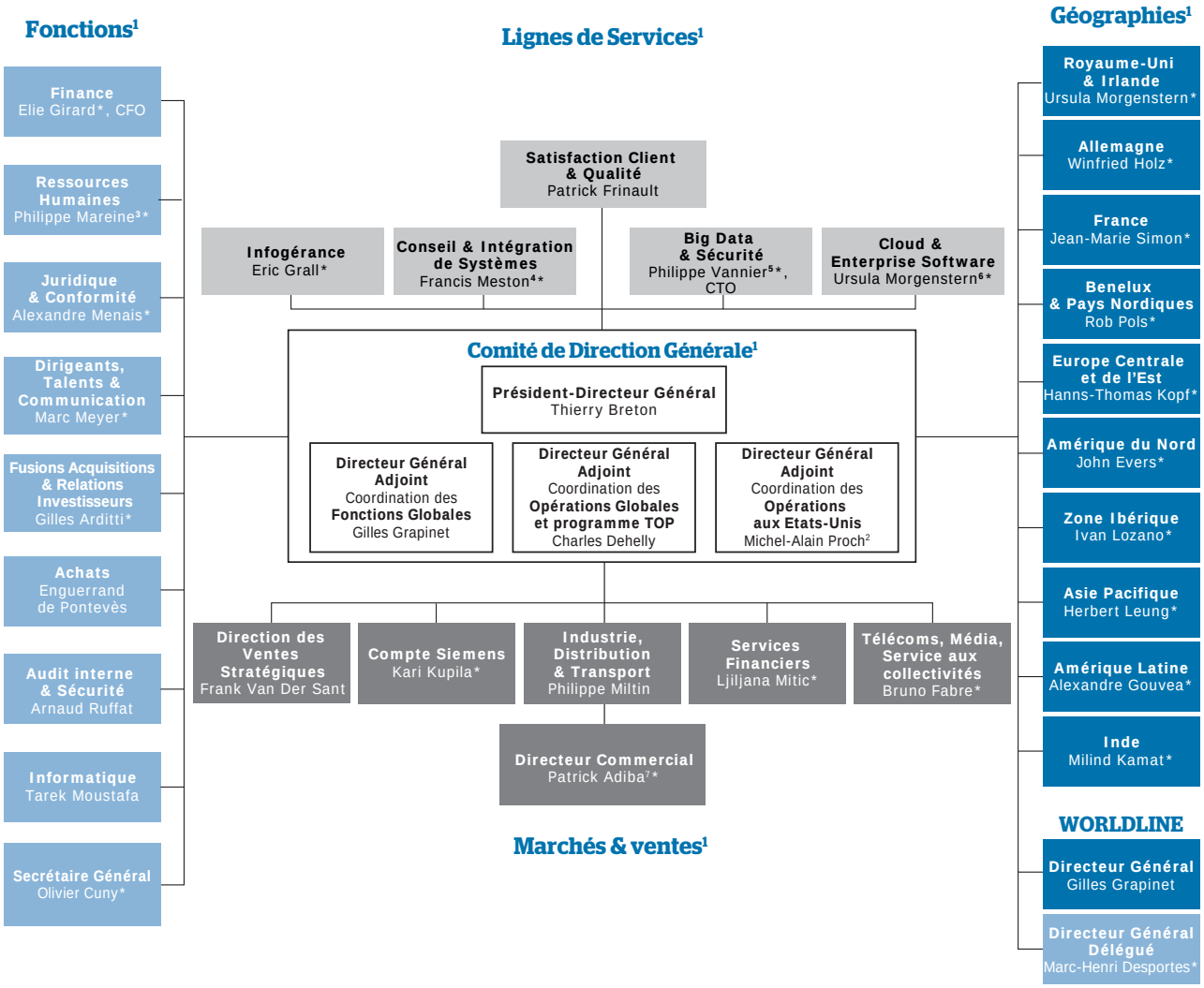
Diplômé de l'Ecole Nationale d'Administration, Gilles Grapinet a été Inspecteur Général des Finances, Directeur du Système d'information et de la Stratégie à la Direction Générale des Impôts, Directeur du programme Copernic visant à mettre en place l'« e-administration fiscale » puis membre du Comité 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, en charge de la coordination des Etats-Unis, de l'Informatique 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 en charge de la coordination des Etats-Unis, de l'intégration de Xerox ITO, de l'Informatique et de la Sécurité au niveau du Groupe.

A.6.2.2 Organigramme



[1] *Le Directeur Financier (CFO), le Directeur Commercial (CCO), le Directeur de la Technologie (CTO), le Responsable Fusions & Acquisitions et Relations Investisseurs reportent au Comité de Direction Générale*
[2] *Egalement responsable de la coordination de l'intégration de Xerox ITO, de l'Informatique et de la Sécurité*
[3] *Egalement responsable du partenariat Siemens, de la Logistique et des Services Généraux*
[4] *Egalement responsable de l' Inde, du Moyen-Orient et de l'Afrique*
[5] *Egalement Directeur Général de Bull*
[6] *Comprenant Canopy, Yunano, blueKiwi*
[7] *Egalement responsable de « Major Events »*

** Membre du comité exécutif*

A.6.2.3 Comité Exécutif

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

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

Fonctions Groupe

Elie Girard, Directeur Financier du Groupe

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.

Patrick Adiba, Directeur Exécutif, Directeur Commercial Groupe 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.

Philippe Mareine, Directeur Exécutif, Ressources Humaines 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 du Partenariat Mondial avec Siemens. Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale d'Administration.

Marc Meyer, Directeur Exécutif, Gestion des Dirigeants et des Talents, 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 Télécom/ 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, Directeur Juridique, Conformité & Gestion des contrats

Chargé des fonctions juridiques, de la conformité et de la gestion des contrats, Alexandre Menais a rejoint Atos en 2011. 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, Fusions & Acquisitions et Relations Investisseurs & 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'Etudes Politiques de Paris.

Lignes de services

Eric Grall, Directeur Exécutif, Infogérance

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

Francis Meston, Directeur Exécutif, Conseil & Intégration de Systèmes

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

Philippe Vannier, Directeur Exécutif Big Data et Sécurité, Directeur de la Technologie (CTO)

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 est Président-Directeur général de Bull. Depuis août 2014, Philippe Vannier est désormais Directeur Exécutif en charge de Big Data & Cyber-sécurité et Directeur de la Technologie du Groupe. Philippe Vannier est Chevalier de la Légion d'Honneur.

Entités Opérationnelles

Winfried Holz, Directeur Exécutif, Allemagne

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

Ursula Morgenstern, Directrice Exécutive, Royaume-Uni & Irlande, Cloud & 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 en plus de la gestion des activités du Royaume-Uni et de l'Irlande.

Jean-Marie Simon, Directeur Exécutif, France

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

Marc-Henri Desportes, Directeur Général Adjoint, 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.

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 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.

John Evers, Directeur Exécutif, Amérique du Nord

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

Iván Lozano, Directeur Exécutif, Région Ibérique

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

Herbert Leung, Directeur Exécutif, Asie-Pacifique

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

Alexandre Gouvêa, Directeur Exécutif, Amérique Latine

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

Milind Kamat, Directeur Exécutif, Inde

Avant de rejoindre Atos, Milind Kamat dirigeait les services informatiques dans le secteur financier pour les clients nationaux et internationaux de CMC, filiale du groupe TCS. Milind Kamat est diplômé de l'université de Mumbai en Ingénierie 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.

Marchés

Ljiljana Mitic, Directrice Exécutive, Services Financiers

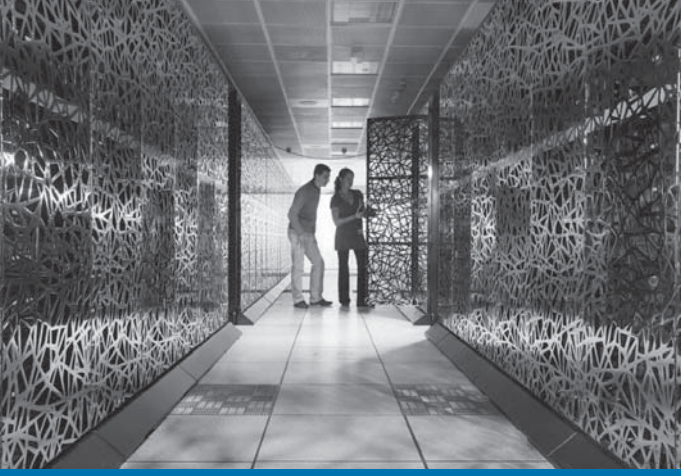
Après avoir suivi des études de Commerce International à la Fachhochschule de Dortmund, Ljiljana Mitic obtient son doctorat à l'université de Plymouth. Elle débute sa carrière en 1992 comme consultante chez MBP Software et rejoint en 1993 EDS Allemagne où elle occupe plusieurs postes à responsabilité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

Bruno Fabre, Directeur Exécutif, Télécoms, Médias & 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.1 Tendances du marché des services informatiques 24

B.1.1 Services informatiques pour renforcer les opérations et atteindre l'excellence opérationnelle 24

B.1.2 Les services informatiques fournis dans le Cloud 25

B.1.3 Mobilité et expérience client 26

B.1.4 Numérisation des donnés, Big Data et Internet des objets 27

B.1.5 Sécurité 28

B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel 29

B.2.1 Taille totale du marché 29

B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché 29

B.2.3 Taille et part de marché d'Atos en Europe 30

B.2.4 Perspectives à moyen terme 30

B.3 Stratégie et ambition 2016 31

B.3.1 Contexte de marché 31

B.3.2 Ambition 2016 31

B.1 Tendances du marché des services informatiques

En 2014, le marché a continué d'évoluer en ligne avec l'analyse d'Atos, la « transformation numérique » étant désormais le nom générique donné au rôle croissant de l'informatique dans la Société. Les clients élaborent des stratégies numériques pour appréhender les avantages ou innovations informatiques promis pour soutenir la croissance des activités 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 aussi rapidement que possible. Les entreprises visent, d'une part, à renforcer et soutenir leurs opérations pour devenir « best in class » et, d'autre part, à mieux servir leurs propres clients en pénétrant l'économie numérique, en tirant avantage du volume considérable de données disponibles, en passant de modèles commerciaux basés sur les produits à des modèles basés sur les services, grâce à l'instrument numérique.

- **Le marché des Services Informatiques** change de manière importante car les clients s'orientent de plus en plus vers le Cloud et le déploiement de la mobilité, ce qui transforme cette activité. La mobilité affecte la façon dont l'entreprise communique avec ses clients, employés et parties prenantes, et impacte également les procédures internes de l'entreprise et sa culture. Le Cloud change la façon dont les entreprises consomment les services informatiques. Les activités de soutien et d'amélioration des fonctions de back-office (Ressources Humaines, finance, comptabilité) demeurent, mais elles adoptent de plus en plus largement le Cloud. Les investissements sont orientés vers l'informatique, un moyen d'améliorer les opérations de base en R&D, en conception de produit et en production, et notamment dans les domaines des nouvelles applications qui élargissent le champ d'utilisation existant. Les applications majeures de ces tendances sont appelées Big Data et Internet des Objets ;
- **Les activités de Paiements et Services Transactionnels :** cette activité est transformée par la révolution du B2C (service au consommateur), l'explosion du mobile et l'émergence d'un écosystème centré sur le commerçant.
- **Cyber-sécurité :** avec davantage d'informatique, en partie dans des domaines entièrement nouveaux, la confidentialité, la sécurité et l'emplacement des données de l'utilisateur deviennent de plus en plus critiques. Des cyber-attaques sont presque chaque jour signalées. La demande pour des solutions de sécurité croit car, i) la protection des actifs dépendante de l'informatique est en très forte croissance, ii) la résolution des défis de sécurité est un prérequis pour obtenir la confiance des clients et faciliter l'adoption de ces nouveaux services.

Dans les sections suivantes sont présentés les défis les plus importants et les sources d'investissement du marché et des clients d'Atos : excellence opérationnelle, expérience client, Big Data & Internet des Objets, Sécurité. Ceux-ci sont associés à une pression continue exercée sur le marché des Services Informatiques, définissent le nouveau monde numérique dans lequel Atos opère.

Comme décrit ci-dessous, le centre de décision du budget informatique dédié à ces questions se déplace des Directeurs Informatiques vers les responsables des lignes métiers (Directeur Financier, Directeur Sécurité, Directeur Marketing, Chef de Produit…), obligeant les prestataires de services informatiques à changer la façon dont ils interagissent avec leurs clients et les différentes fonctions au sein de leurs organisations.

B.1.1 Services informatiques pour renforcer les opérations et atteindre l'excellence opérationnelle

Les clients sollicitent encore 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.

- **Digitalisation des procédures internes :** cette tendance s'est accélérée et, pour la plupart des grandes entreprises, les fonctions support sont aujourd'hui rationalisées pour recourir à de moins en moins de personnel et de plus en plus à l'informatique, et sont appréhendées de façon globale. Des Ressources Humaines au recrutement et à la paie, en passant par la finance, le planning budgétaire et le contrôle des coûts, jusqu'aux achats, aux appels d'offres et à la sélection des fournisseurs, sans oublier les affaires juridiques et l'administratif, toutes les fonctions support sont désormais exécutées par des logiciels à la pointe de la technologie qui permettent de dématérialiser les procédures et d'adopter une approche en flux tendus ;
- **Convergence IT/technologies opérationnelles :** l'amélioration des fonctions de back-office s'accompagne d'une amélioration des processus de production de base avec une intégration de plus en plus avancée. Les clients cherchent à intégrer les environnements de production dans les services informatiques afin de réduire les délais de commercialisation et d'en améliorer la flexibilité. De plus en plus d'actifs de l'environnement de production comportent des composants informatiques standards ou migrent vers des systèmes informatiques standards. D'autre part, les clients sont contraints de raccourcir les délais de commercialisation et d'être en mesure de transférer facilement la production entre différents sites. Pour ce faire, ils peuvent intégrer les systèmes informatiques et opérationnels (par exemple, intégration PLM-MES), tendance appelée par les analystes industriels Convergence IT/OT. Dans certaines industries, la gestion de la chaîne d'approvisionnement est réorganisée pour mieux relever ces défis ;

- **Globalisation et industrialisation des services informatiques :** il est nécessaire de réduire les coûts et d'augmenter la qualité, ce qui influence les réseaux de distribution internationaux standardisés et optimisés. Des méthodes de développement, comme Lean et Six Sigma, sont utilisées pour optimiser les services, réduire les frais généraux et améliorer la qualité. La globalisation des processus standardisés à travers plusieurs sites fournisseurs, pays et régions, permet une économie à plus grande échelle, une utilisation de ressources moins chères ou délocalisées et des missions flexibles. Simultanément, elle accompagne le client dans ses objectifs de croissance et de mondialisation ;
- **Transformation des centres de données :** l'adoption des technologies de Big Data entraîne la réorganisation des centres de données avec notamment une transition vers des infrastructures informatiques plus convergentes et des changements dans l'économie de base du stockage. Les infrastructures virtualisées permettront aux entreprises de construire un mode opératoire futur basé sur le Cloud, en fournissant des services informatiques tout en réduisant les coûts des infrastructures ;
- **La croissance de l'externalisation des processus métiers et des services informatiques (BPO)** a permis un nombre croissant de processus à forte valeur ajoutée et spécifiques à une industrie sont traités par des fournisseurs de services, comme dans les domaines de la santé, des assurances et des Services Financiers. Les BPU (Business Process Utilities), c'est-à-dire des équipements hautement automatisés au service de plusieurs clients, principalement basés sur le modèle de paiement à l'utilisation, se développent ;
- **L'informatique au service de l'environnement :** tirer profit des services informatiques pour promouvoir le développement durable. L'informatique est responsable d'environ 3% des émissions de gaz à effet de serre, mais elle peut aussi exercer un très important effet de levier dans d'autres secteurs d'activité au service du développement durable (« IT for Green »). Tenus par la réduction des dépenses, les changements de réglementations, les parties prenantes et la pression de l'opinion publique, les clients recherchent des solutions pour mettre en place le développement durable, adopter une énergie efficace, réduire les déchets, utiliser les « réseaux intelligents », gérer le trafic et la flotte, etc. ;
- **Services d'externalisation auprès des utilisateurs finaux :** l'impact profond des aspects sociaux et collaboratifs, de la consumérisation et du mobile sur les environnements opérationnels des clients d'Atos impose des solutions pour une large gamme de scénarios professionnels, permettant aux employés de travailler partout et à tout moment et 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 à tous les aspects de la planification, de l'approvisionnement et du support.

B.1.2 Les services informatiques fournis dans le Cloud

Cloud Computing : offrir des services informatiques à la demande aujourd'hui sécurisés et fiables

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

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

Les services Cloud sont proposés selon deux types de centres de traitement :

- **Cloud public** : des services hautement standardisés offerts à un ensemble extrêmement large de clients sur une infrastructure partagée et hautement standardisée ;
- **Cloud privé** : des services offerts à un seul client ou à un ensemble de clients choisis (Cloud communautaire) en fonction d'un seul environnement de Cloud. La sécurité, les niveaux de service et la personnalisation sont ainsi davantage ciblés. Le Cloud privé peut être déployé au sein d'une entreprise ou d'une organisation et géré par un prestataire externe (Cloud privé infogéré), ou fourni par un prestataire externe qui est en charge d'exploiter une architecture Cloud dédiée (Cloud privé hébergé), ceci étant sous la marque Canopy d'Atos.

Le Cloud permet aux prestataires de services informatiques de proposer à leurs clients une nouvelle offre informatique plus souple, ainsi que la source d'un vaste programme de transformation permettant d'implanter le Cloud comme nouveau modèle de livraison. Le logiciel en tant que service (Software as a Service/SaaS) devient le mode d'achat normal des nouvelles applications, et cannibalise déjà le modèle traditionnel de licence informatique. A titre d'exemple, 40% des solutions CRM ont été vendues en SaaS en 2014, et des solutions RH sont aujourd'hui largement adoptées. La mise en œuvre à grande échelle de solutions ERP, nécessitant plusieurs années, n'est plus d'actualité, les prestataires de services en Conseil & Intégration de Systèmes étant sollicités pour leur expertise dans le déploiement et l'intégration des logiciels en mode SaaS avec des cycles de vie courts. De nouvelles méthodes de développement apparaissent, telles que Devops, grâce auxquelles les interactions entre la conception des solutions et la livraison à l'opérationnel sont raccourcies, ce qui a un profond impact sur la façon de travailler des prestataires de services.

Pour Atos, les prestataires de services devront offrir des **Cloud hybrides** à leurs clients grâce auxquels ceux-ci pourront utiliser à la fois des Clouds publics, des Clouds privés et des systèmes anciens, ce qui nécessite une orchestration des services et garantit un haut niveau de sécurité. Le Cloud Computing, dans ses formes différentes et complexes, constitue un autre moyen de fournir des services informatiques mais il doit être intégré aux systèmes existants. La qualité, la sécurité et l'interopérabilité des services qui en résultent doivent être gérées de façon appropriée, ce qui sera l'occasion de créer de nouvelles offres de service pour les entreprises de services informatiques.

Ce marché représente aujourd'hui des volumes d'affaires que les analystes estiment être supérieurs à 100 milliards d'euros en 2015. Les analystes anticipent un fort taux de croissance de l'ordre de +30% par an pour les cinq prochaines années sur tous les segments de marchés, et un taux de croissance encore plus important pour les services de Cloud privé et l'IaaS.

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

Le Cloud Computing devrait également contribuer au bouleversement du paysage concurrentiel, car il réunit des segments de différents marchés informatiques comme le matériel, les logiciels et les services. Passant d'un marché de masse à celui de l'entreprise, les acteurs du Cloud offrent d'importantes économies à toute entreprise à même d'adopter une approche unique, et élargissent aujourd'hui leur gamme de services Cloud.

B.1.3 Mobilité et expérience client

Plus d'interactions partout et à toute heure pour mieux servir le client

Forrester estime à plus de 2 milliards le nombre de smartphones dans le monde en 2014. Le nombre croissant d'autres appareils tels que les tablettes ou les dispositifs portables change les règles du jeu et doivent être prises en compte. De plus, les smartphones comprennent désormais différents capteurs, GPS et, plus spécialement, des fonctionnalités Near Field Communication (NFC), qui élargissent les possibilités au-delà du concept initial d'une simple connexion Internet mobile. A côté de la prolifération des smartphones, les tablettes ont poursuivi leur ascension en 2014 : plus de 250 millions de tablettes PC ont été vendus dans le monde. Selon IDC, en 2015 les ventes de tablettes vont dépasser celles des PC.

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

L'entreprise est influencé par le développement de la mobilité, qui mène à repenser l'« engagement client » qui peut être un citoyen, un consommateur, un étudiant ou un patient, selon le moment de la journée. Proposer une nouvelle expérience client s'accompagnera alors de dépenses importantes dans les services informatiques dans ce domaine.

Entraînées par la vague des solutions informatiques mobiles, les grandes entreprises et les administrations publiques ont lancé un vaste programme visant à tirer plus parti de la pénétration des services mobiles et d'approfondir l'engagement client. Ces programmes relèvent généralement de la responsabilité du Directeur Marketing. Cependant on observe dans certains cas des Directeurs Expérience Utilisateur qui sont spécialement nommés.

Etant donné qu'un des aspects les plus importants des applications mobiles est la contextualisation des données, de nouvelles voies pour interagir avec les clients sont évaluées. La valeur d'une application Internet ou mobile isolée sera bien inférieure à celle apportée par les possibilités d'une application intégrée et lié, par exemple, à une solution CRM ou d'autres systèmes de gestion. Les appareils mobiles peuvent être le moyen idéal de communication avec les clients, mais seulement si l'entreprise est prête à livrer au bon moment. Pour permettre une analyse du contexte en temps réel, les entreprises ont besoin d'une analyse des données passé pour en tirer des informations solides, ce qui améliore la relation client de différentes manières, depuis la conception d'applications plus intelligentes jusqu'à un service clientèle personnalisé. L'essentiel est de délivrer pour ses clients une expérience ininterrompue, permettant d'accéder de façon homogène d'un PC, à un smartphone, à une tablette, depuis son habitation ou son lieu de travail.

Les opportunités offertes aux prestataires de services informatiques sont nombreuses, mais elles diffèrent d'un secteur à l'autre :

- dans la distribution, l'expérience d'achat est enrichie avant la visite du client en magasin et après son acte de paiement, en proposant des offres de fidélité et des remises ciblées ;
- dans le secteur de la santé, les patients sont en contact à distance avec leurs docteurs qui peuvent établir un diagnostic en ligne ;
- dans l'assurance, la possibilité de moduler les primes en fonction des kilomètres parcourus figure parmi les principales priorités ;
- dans le secteur automobile, l'offre de services multiples aux « conducteurs connectés » devient la norme ;
- dans les transports, les passagers sont friands d'informations en temps réel sur leur trajet.

B.1.4 Numérisation des donnés, Big Data et Internet des objets

Les données numériques, le nouvel avantage concurrentiel

La digitalisation des entreprises fait partie de la stratégie de toutes les fonctions de l'entreprise, qui développent et soutiennent les canaux, le contenu et les transactions électroniques pour transformer leurs capacités commerciales, créant de nouvelles sources de valeur pour le client et de différenciation.

Les activités numériques ne consistent plus dans le simple fait de vendre des produits en ligne. La digitalisation des entreprises est désormais omniprésente tout au long de la chaîne de valeur et ce dans tous les secteurs de l'industrie. La maximisation de la valeur des actifs de données (la digitalisation des transactions commerciales) sera un levier essentiel de la croissance des entreprises. Leur analyse contribuera à l'amélioration de la prise de décision et des résultats.

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

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.

Chaque secteur a ses propres cas d'emploi, mais beaucoup sont centrés sur l'amélioration de l'expérience client ou l'optimisation du parcours numérique du client, tandis que d'autres visent à détecter la fraude et à gérer les risques, les prévisions avancées ou la planification. Si tous les cas d'emploi sont différents, ils ont en commun un potentiel d'impact considérable. Par exemple, les données industrielles générées par la connexion de millions de machines qui fournissent et partagent des informations, appelées Internet des Objets (IdO), amélioreront également la valeur commerciale (c'est-à-dire optimiseront l'efficience des activités industrielles) et auront le potentiel de créer encore davantage de valeur en contribuant à l'efficience des réseaux industriels secondaires ou de nouveaux modèles commerciaux.

Certaines approches de Big Data nécessitent des machines extrêmement puissantes pour être en mesure de traiter ces volumes dans un délai plus court. Pour la première fois, l'opportunité est offerte aux clients d'accéder à cette nouvelle technologie, ce qui demande parfois une grande puissance de calcul en mode « as-a-Service », mais pas suffisamment souvent pour justifier des systèmes dédiés, comme pour les agences de prévisions météorologiques ou des banques qui ont besoin de systèmes permanents.

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.

En 2015, le marché de l'Informatique devrait connaître l'essor des solutions de Big Data, depuis la phase pilote jusqu'à la mise en œuvre réussie pour bon nombre d'entre elles. Cette évolution s'accompagnera d'un développement d'outils de Big Data plus faciles à utiliser, prêts à l'emploi et intégrés aux systèmes existants. Selon certains bureaux d'analyse du secteur, le Big Data devrait être à l'origine de plus de 135 milliards d'euros de dépenses informatiques dans le monde en 2015, soit une croissance d'environ 50% par rapport à l'année précédente.

L'Internet des Objets (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. Cisco estime que plus de 30 milliards d'objets intelligents seront connectés à Internet, d'ici à 2020. 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.

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

B.1.5 Sécurité

La sécurité a été identifiée tôt par Atos comme un segment très prometteur du secteur des produits et services informatiques, dans un monde où les processus métiers 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.

La cybercriminalité a coûté plus de 100 milliards de dollars par an. Les questions des risques et de la compliance placent de plus en plus la sécurité au cœur du nouveau monde numérique. De nouvelles formes de cybercriminalité apparaissent : criminalité organisée, espionnage industriel, cyber-terroristes… Un grand nombre d'entreprises, de gouvernements et d'individus sont victimes chaque jour de fraudes, de sabotages, d'espionnages et de chantages massifs. Cette tendance s'accélère. Avec la digitalisation, des milliards de procédures, appareils et objets nouveaux se connectent au monde virtuel chaque année, faisant de la cyber-sécurité un défi de plus en plus difficile à relever à la fois pour les utilisateurs et les entreprises. C'est aussi la nature même de la sécurité qui change, car nous évoluons dans un monde où les systèmes autrefois internes sont désormais distribués dans le Cloud, embarqués dans les chaînes logistiques de partenaires, ou dépendants de la protection adéquate de milliards d'appareils de clients ou de tiers (téléphones, mais également voitures, compteurs intelligents de services collectifs, capteurs de santé, machines industrielles connectées…).

En conséquence, l'époque où la forteresse des données était inviolable est révolue. Nous sommes face à un continuum numérique où la sécurité doit être profondément ancrée au cœur de chaque solution numérique. Les enjeux sont clairs : 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 doivent 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 les 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.

Pour être en première ligne de cette mutation, les prestataires de services de premier plan doivent maîtriser ces défis pour leurs clients dans tous les secteurs où ils interviennent, de la production à la santé, en passant par la finance, les services collectifs, la distribution et les transports, jusqu'aux services publics et aux médias. La sécurité est au cœur de leurs activités, 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) et 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…), pour positionner le Groupe comme étant le leader européen incontesté de la cyber-sécurité. 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 cyber-sécurité font de la sécurité non seulement un mécanisme de protection, mais également un outil essentiel de croissance. Atos se pose ainsi en partenaire de confiance unique pour les stratégies commerciales numériques et 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 telles que les employés, partenaires et les 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 publiées début janvier 2015, les dépenses consacrées par les utilisateurs finaux aux produits et services informatiques en 2014 sont estimées au niveau mondial à 2,8 trillions d'euros, dont 43,5% pour les services de télécommunications, 18,6% pour les périphériques, 8,5% pour les logiciels, 3,8% pour les centres de données et 25,6% pour l'ensemble du marché des Services Informatiques. En dollars américain constant, les dépenses informatiques ont crû de +1,9% en 2014.

Les dépenses consacrées aux services informatiques ont crû de +2,7% pour atteindre 725 milliards d'euros, porté par la croissance des services de conseil, et ce dans tous les domaines informatiques. En 2014, les appareils ont progressé de 3,8%, tandis que les tablettes basiques ont enregistré une baisse sur les marchés matures et émergents. La croissance des dépenses en logiciels d'entreprises demeure la plus solide sur la période de prévision, avec un taux annuel de 5,8% : le marché de la Gestion de la Relation Client (CRM SaaS) et des systèmes de gestion des bases de données (DBMS) reste dynamique, porté par les petites et moyennes entreprises. La concurrence accrue sur le secteur des services de télécommunication, les nouvelles réglementations et la baisse de la demande d'appareils expliquent le recul des dépenses moyennes par les utilisateurs finaux (-0,1% en 2014). Les systèmes des centres de données ont retrouvé le chemin de la croissance (0,8%) après une année 2013 en recul grâce aux changements initiés dans la fourniture de logiciels et de services.

Les dépenses concernant les services informatiques en 2014 ont atteint à peu près 725,3 milliards d'euros, dont 111,6 milliards consacrés directement aux activités de support pour le matériel et les logiciels. La taille du marché des Services Informatiques sur lequel Atos est actif (souvent appelés « business services professionnels ») est donc de 613,7 milliards d'euros, dont près de 35%, soit 187,5 milliards d'euros concernent l'Europe (Ouest/Est), actuellement le principal marché du Groupe.

Marché par région - 2014	**Total** *(en milliards d'euros)*
Amérique du Nord	264,7
Amérique Latine	25,0
Europe de l'Ouest	179,3
Europe de l'Est	8,1
Moyen-Orient et Afrique	11,6
Asie Pacifique	125,0
TOTAL	**613,7**

Source : Estimations Atos et rapport Gartner pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,75 euro pour 1 USD en 2014.

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

En 2014, et avec l'intégration de Bull par Atos, le Groupe occupait la huitième place des entreprises de services informatiques au niveau mondial et la seconde en Europe, avec une part de marché de l'ordre de 5%. Atos est le premier fournisseur de services informatiques européen, derrière l'américain IBM.

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

En Cloud, Atos au travers de Canopy est le leader européen en Europe sur le marché du Cloud privé.

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

Le tableau ci-dessous présente les parts de marché dans chaque pays principal et pour chaque ligne de services d'après les estimations 2014 du groupe Gartner sur les dépenses informatiques externes pour les services professionnels, et reflète ainsi la place occupée par Atos, véritable leader européen.

	Taille du marché		Atos	
(en milliards d'euros)	**2014**	**Poids**	**2014**	**PdM** *(%)*
Royaume-Uni & Irlande	62,0	31%	1,8	3%
Allemagne	28,5	16%	1,7	6%
France	22,0	12%	1,7	8%
Benelux & Pays Nordiques	35,4	17%	1,4	4%
Zone Ibérique	12,0	6%	0,4	3%
Europe Centrale & de l'Est	26,0	14%	0,9	3%
Reste de l'Europe	1,6	3%	0,0	2%
Europe	**173,9**	**100%**	**7,9**	**5%**
IT management/Infrastructure*	71,5	38%	3,3	5%
Conseil & Implémentation**	89,0	47%	3,1	3%
Process Management***	27,0	14%	1,5	5%

Basé sur le chiffre d'affaires statutaire 2014.
** Ligne de Service Infogérance hors BPO.*
*** Lignes de Service Conseil & Intégration de Systèmes et Big Data & Cyber-sécurité.*
****Incluant le BPO et Worldline.*
Source : rapport Gartner 2014 Dépenses informatiques par marché pour les services professionnels (conseil, développement et intégration, gestion informatique, gestion des processus). Taux de change à 0,75 euro pour 1 USD en 2014.

B.2.4 Perspectives à moyen terme

L'activité commerciale et économique mondiale s'est révélée plus faible que prévue au premier semestre 2014. Les prévisions de croissance de l'économie mondiale ont été révisées à la baisse à 3,3% pour 2014. Les prévisions pour 2015 ont été abaissées à 3,8%, en raison notamment d'un grand nombre de mauvaises surprises comme l'hiver rude qu'ont connu les Etats-Unis, les retombées du conflit en Ukraine sur la Russie et les pays voisins, et le ralentissement de la croissance en Amérique latine. La stagnation de la croissance dans la zone euro, avec une contraction de la production en Italie, l'absence de croissance en France et un affaiblissement inattendu de l'économie allemande au deuxième trimestre, ainsi qu'un ralentissement de l'activité en Chine et au Japon, sont autant d'indicateurs du repli de l'activité mondiale. (Source : Fonds Monétaire International, Perspectives Economiques Mondiales, octobre 2014).

Selon les dernières prévisions du Fonds Monétaire International, l'économie européenne continuera de croître en 2015 à environ 1,3%, avec un TCCA quasiment inchangé sur les trois prochaines années. (Source : Base de données des perspectives Economiques Mondiales, octobre 2014) A moyen terme, la croissance devrait s'établir à environ 1,5%. Dans ce contexte de perspectives médiocres, les prévisions sont mitigées au sein de la région — plus solides en Allemagne et en Espagne, et plus faibles en France et en Italie. L'économie du Royaume-Uni devrait continuer à croître vigoureusement. La demande devient plus équilibrée, avec un renforcement des investissements des entreprises.

Les tensions entre la Russie et l'Ukraine et les sanctions économiques associées, la possibilité d'une stagnation prolongée au sein de la zone euro et la baisse soutenue du prix des matières premières constituent encore des facteurs de risque baissier pour la région. La croissance à long terme est freinée par des obstacles structurels, tels que la faiblesse de l'activité commerciale et la fragilité des systèmes bancaires.

En conséquence, les prévisions de croissance des dépenses informatiques pour 2015 ont été revues à 3,7% à taux de change constants, tandis que les dépenses consacrées aux services informatiques devraient progresser de 4%. Une part importante de la croissance est alimentée par la prolifération de l'Internet des objets : en 2020, la base installée des appareils composant l'Internet des objets excédera les 26 milliards d'unités à travers le monde, contre 15 milliards d'appareils connectés en 2015 et 7 milliards en 2010. Cela ouvre de nouvelles opportunités réelles dans le domaine du Big Data et de l'analyse, avec des solutions susceptibles d'être déployées dans la plupart des industries : finance, distribution, services aux collectivités, télécommunications.

À moyen terme, d'ici 2016 – le recours aux services Cloud, y compris aux solutions SaaS, pour les processus opérationnels va s'accélérer pour dépasser les prévisions actuelles de 30%. Le Cloud deviendra un élément clé de la transition vers les entreprises numériques, offrant l'agilité et l'évolutivité attendues. Le passage au Cloud Computing génère une nouvelle vague

de services qui supplantent les processus métiers traditionnels gérés et pris en charge par les organisations. Cela ouvre de nombreuses opportunités de croissance et d'innovation pour les prestataires de services informatiques dans ce domaine.

Dans ce contexte, la sécurité et la protection des données, la gestion des données personnelles et la confidentialité deviendront des éléments cruciaux à prendre en compte qui inciteront à adopter de nouvelles réglementations et de meilleures pratiques. Le traitement des risques de sécurité inhérents au Cloud présentant des différences notables selon les régions, et les questions de confidentialité et de législation ayant un effet sur son adoption dans certaines parties d'Europe, les directives européennes en matière de protection des données personnelles devraient accélérer le recours aux services Cloud « Made in Europe », selon certains analystes du secteur. En 2014 par exemple, la conformité réglementaire a constitué un poste important de dépenses de sécurité, dont la croissance devrait encore se renforcer en 2015 et 2016.

Au total, le marché de la Sécurité des Informations devrait avoisiner 56 milliards d'euros en 2015, avec un TCCA de 8% sur les trois prochaines années, le segment de la prévention des pertes de données enregistrant la plus forte croissance à 19%. Les trois principales priorités des entreprises concernant le Cloud demeurent la sécurité des e-mails, la sécurité du Web et l'IAM (gestion des accès et des identités), ce qui bénéficie aux offres de sécurité reposant sur le Cloud, notamment le cryptage. Les modèles de sécurité fondés sur le Cloud fourniront environ 10% de l'ensemble des solutions de sécurité informatique des entreprises en 2015. La croissance de la sécurité fondée sur le Cloud demeurera solide, à environ 20% jusqu'en 2017.

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 et soumis à une pression en matière de prix. Les acteurs du marché sont confrontés d'une part à de grandes entreprises internationales, telles que les groupes américains (IBM, HP, Accenture), et d'autre part à des entreprises implantées dans des pays à bas coûts. Il s'agit principalement d'entreprise indiennes qui souhaitent étendre leur sphère d'activités après avoir pénétré les pays anglophones, mais aussi d'Amérique latine et bientôt de Chinoises. Atos est également en concurrence avec des champions nationaux bénéficiant de solides relations avec les autorités publiques nationales.

Par ailleurs, Atos opère sur un marché qui rencontre d'importants changements et dans lequel l'innovation élargit le rôle de l'informatique, qui était traditionnellement utilisée pour prendre en charge les opérations des grandes organisations. Une première extension de ce positionnement sur le marché a été dans les années 2000 l'utilisation de l'informatique comme levier de croissance, avec l'introduction de la technologie dans les processus métier a suivi une maturation rapide des tendances les plus récentes autour du Cloud, de la mobilité, de l'Internet des objets et des Big Data, qui ouvrent de nouvelles opportunités pour le Groupe. 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 doit aussi faire face à une concurrence de nouveaux acteurs issus du Web.

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

B.3.2 Ambition 2016

Sur la période 2011-2013, le Groupe s'est concentré sur l'intégration et le redressement de SIS, pour devenir un acteur européen de premier plan dans le secteur des services informatiques aux entreprises. En parallèle, Atos a commencé et achevé, en juin 2013, la filialisation de Worldline afin de lui apporter la flexibilité stratégique et financière nécessaire à son propre développement. Ainsi le Groupe a été profondément transformé, et préparé pour la prochaine étape stratégique.

Dans ce contexte, le Groupe a présenté à l'occasion d'une Journée Analystes qui s'est tenue à son siège social à Bezons (France), son nouveau plan triennal pour la période 2014-2016 bâti pour permettre au Groupe de devenir une entreprise de premier ordre et LA marque informatique européenne privilégiée. Ce plan stratégique est appelé « Ambition 2016 ».

2014, première année de notre plan triennal, a été une année particulièrement dynamique pour Atos. Tout en atteignant ses objectifs opérationnels et financiers, le Groupe a également accéléré sa transformation, avec notamment 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 afin d'accroître notre présence de façon significative en Amérique du Nord. 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. Ces réalisations ont conduit à donner au Groupe dès le début de l'année 2015 un profil nouveau, bâti pour atteindre son Ambition 2016.

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

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

Six 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 essentiels pour atteindre les objectifs opérationnels. L'intégration des facteurs sociaux, environnementaux et de gouvernance responsable dans les décisions stratégiques au jour le jour contribue à assurer une croissance durable.

Cette stratégie est soutenue par plusieurs programmes qui garantissent que l'exécution débouchera sur des résultats financiers solides et la satisfaction des employés :

- Programme d'efficacité **TOP Tier 1** est la troisième vague des plans de transformations TOP à la suite de TOP lancé en 2009 et TOP² lancé en 2011 : il sécurise les performances opérationnelles et financières, la marge et la génération de trésorerie du Groupe. Le programme TOP couvre également de nombreuses initiatives qui ont pour objectif la diminution des frais d'exploitation dans leur ensemble (bureaux, achats, déplacements) et l'amélioration de la structure des coûts généraux et administratifs. Après l'exécution réussie des programmes précédents (l'un destiné à rétablir une rentabilité conforme à celles du secteur, et l'autre à parachever l'intégration de SIS), Atos lance à présent la troisième phase de son programme de transformation TOP (Tier 1), qui permettra au Groupe d'atteindre l'excellence. Ces nouvelles initiatives mettront l'accent sur la satisfaction du client, l'amélioration de la gamme du mix d'activités et des coûts, pour créer davantage de valeur à partir de toutes les activités d'Atos. Les priorités du plan TOP Tier 1 seront renforcées grâce à de nouvelles initiatives très ciblées :
  - management de processus End-to-end en Infogérance,
  - l'initiative META en Production Global en Intégrations de Systèmes,
  - le programme de transformation TEAM pour Worldline,
  - la consolidation avancée des fournisseurs, en tant que stratégie achat plus efficace contribuera à l'atteinte des objectifs du Groupe ;
- L'ensemble de ces programmes a été étendu au périmètre acquis de Bull et l'intégration des deux entités doit améliorer l'efficacité opérationnelle en réduisant les coûts administratifs, y compris l'immobilier, et l'optimisation du coût des d'achats grâce à un effet volume plus importants. Ces synergies de coûts s'appuient sur un programme d'intégration au sein du nouveau Groupe parfaitement identifié et planifié, sur la base des plans de transformation déjà éprouvés dans le cadre des transactions récentes ;
- **Wellbeing@work** contribue au bien-être des collaborateurs Atos et soutient le processus de transformation de l'entreprise de demain. L'objectif de Wellbeing@work est de transformer le Groupe, de définir de nouveaux standards pour l'environnement de travail et de rendre l'entreprise plus efficiente. Atos souhaite progresser dans les classements des entreprises sur ces thèmes (Great Place to Work). Enfin, le programme de responsabilité sociétale d'entreprise (CSR) est également partie prenante de cette initiative, pour qu'Atos devienne une société de premier rang en matière de responsabilité sociétale.

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

En Infogérance, au moment de du lancement du plan Ambition 2016, Atos avait déjà atteint la taille, la diversité des activités et la couverture nécessaires pour suivre ses clients partout dans le monde, et a assis sa crédibilité, qui est reconnue sur le marché des Grands Contrats. Sur la période 2014-2016, l'Infogérance d'Atos devrait évoluer pour proposer des services à plus forte valeur ajoutée, permettant une augmentation du nombre de contrats signés et de la rentabilité. Ce faisant, la priorité est d'augmenter la satisfaction des clients. 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 complété en août 2014, l'Infogérance d'Atos verra son chiffre d'affaires augmenté d'environ 500 millions d'euros. Cela a enrichi les offres actuelles d'Atos grâce aux expertises de Bull dans les Services de maintenance et de migration mainframe 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 EMC².

Le projet d'acquisition des activités d'Externalisation informatique de Xerox (« Xerox ITO ») qui est développée plus loin, représente une nouvelle étape dans le renforcement du leadership mondial d'Atos en Infogérance avec un chiffre d'affaires annuel de 6 milliards d'euros et un renforcement de ses offres en gestion des infrastructures et des postes de travail.

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 un accroissement significatif de ses effectifs offshore. Pour améliorer sa marge opérationnelle, l'Intégration de Systèmes a également mis en place des programmes d'optimisation de bout-en-bout des processus métiers.

Après avoir enregistré une hausse de son chiffre d'affaires et généré des gains de productivité, Atos Intégration de Systèmes s'appuie sur les trois pratiques globales (Gestion Applicative, SAP, Solutions) et sur les différentiateurs clés de développement durable pour se développer davantage à l'international.

META est le nom donné au programme d'amélioration des activités en Intégration de Systèmes. Une initiative d'organisation de la production mondiale clé vise à accroître les effectifs en offshore de l'Intégration de Systèmes, pour passer de 33% de ses effectifs directs fin 2013 à 50% en 2016, permettant à Atos de s'aligner sur ses concurrents. Il est prévu que cet effectif de production mondial atteigne 15 000 personnes, sur un total de 29 000. Parallèlement, Intégration de Systèmes prévoit de continuer à renforcer le processus d'intégration des centres de production en Pologne, Russie, Thaïlande, Chine, au Maroc ainsi qu'en Amérique du Sud. Cela contribuera à répondre aux besoins spécifiques des clients tels que la langue, le fuseau horaire et les exigences réglementaires, en matière par exemple de protection des données personnelles.

Fin 2014, le taux d'offshore en Intégration de Systèmes atteignait déjà 38%, tout à fait en ligne pour atteindre l'objectif de 50% en 2016.

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 doit permettre 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 (Cloud, Big Data, Mobilité, Cyber-sécurité, Maintenance d'application…) dans les dernières années et continuera d'investir dans l'innovation pour anticiper les nouvelles tendances. Fin 2013, Atos générait déjà de l'ordre de 40% de son chiffre d'affaires sur ces offres où les taux de croissance plus élevés permettent de compenser des pressions tarifaires et des baisses de volumes éventuels sur d'autres segments. Les enjeux sociaux et environnementaux créent de nouvelles opportunités pour l'innovation. L'innovation dans ces domaines est 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 cyber-sécurité 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 système, 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 du business HPC. Cela a également permis à Atos de renforcer ses solutions d'analyse de données, de proposer des services Big Data et d'asseoir sa position sur ce marché à forte croissance.

Sur le marché particulièrement fragmenté de la Cyber-Sécurité 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 différenciant. 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 cyber-sécurité et la Sécurité dans le Cloud. Toutes les Lignes de Services 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.

La croissance d'Atos dans les prochaines années devrait également provenir d'offres innovantes, préparées ces dernières années en investissant et en anticipant les technologies et les tendances commerciales.

Les alliances et partenariats constituent une partie importante de la stratégie du Groupe en vue d'augmenter sa part de marché sur des services et des marchés spécifiques, où la combinaison

et l'exploitation des compétences, des ressources et des connaissances locales peuvent s'avérer profitables à tous en termes d'innovations dans les domaines du Cloud, de la mobilité, de l'Internet des objets, des réseaux sociaux et du Big Data.

Entre autres, Atos a forgé une solide alliance dans le cadre de Canopy avec EMC² et VMware proposant la migration des entreprises 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). Avec Microsoft, Atos a lancé plusieurs initiatives, afin, notamment, de fournir des solutions Cloud innovantes pour le poste de travail, intégrant des services reconnus comme référence sur le marché des Offres de Collaboration et de Communications (A3C). Avec SAP, la Société a continué à développer de nouvelles solutions concernant, entre autres, l'informatique en mémoire (SAP Hana), la mobilité et le développement durable. Avec Oracle, le développement du Big Data a permis d'introduire de nouveaux services autour de l'ensemble de produits Exadata, capitalisant sur la plateforme EPCE d'Oracle. Le partenariat conclu avec Siemens, l'actionnaire industriel le plus important de l'entreprise, est unique sur le marché des Services Informatiques grâce à sa triple approche : Siemens n'est pas seulement le plus grand client d'Atos, il existe également une stratégie de coopération dans une vingtaine de domaines identifiés (industrie, santé, mobilité, énergie, etc.), de commercialisation conjointe afin de trouver de nouvelles opportunités. L'alliance avec Samsung repose sur un accord définissant des offres conjointes s'appuyant sur les technologies de Samsung, en particulier dans les domaines de la signalétique numérique dans les espaces de vente, des véhicules connectés, de la gestion des postes de travail et des solutions en « Cloud Computing » pour l'utilisateur final en mobilité. Avec le Groupe Bolloré, Atos collabore sur le projet « My Car », la flotte automobile électrique d'Atos. Le développement de nouveaux services d'Atos va bénéficier à tous les clients du Groupe Bolloré qui souhaitent déployer une solution de flotte automobile similaire. En outre, Atos et Bolloré ont décidé d'appliquer la technologie de réalité augmentée à la Blue Car afin de promouvoir les technologies d'Atos et de Bolloré.

Le Groupe envisage la poursuite de partenariats stratégiques avec les leaders technologiques pour renforcer ses compétences et savoir-faire 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

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. Au travers de Canopy, le Groupe affiche l'ambition de générer 700 millions de chiffre d'affaires dans le Cloud en 2016 et ainsi maintenir son leadership en Europe.

Canopy, a généré 383 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. Canopy présente des avantages par rapport à ses concurrents qu'ils soient fournisseurs d'infrastructures ou de purs acteurs du Cloud. La société 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, Canopy offre dans l'archivage et le traitement des données la sécurité requise et une empreinte environnementale responsable pour les grandes entreprises et organisations.

L'acquisition de Bull a renforcé la position d'Atos en tant que N° 1 du Cloud européen. Cela a sensiblement renforcé les opérations Cloud du Groupe, Bull ayant apporté de nouvelles technologies et capacités techniques qui figuraient dans le plan R&D de Canopy, accélérant ainsi la mise sur le marché de modules spécifiques pertinents pour 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 d'Atos en Europe générant déjà de l'ordre de 80% du chiffre d'affaires des services informatiques dans la partie nord du continent.

Le Groupe générant environ 7% de son chiffre d'affaires 2013 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 annoncé son intention de former une coopération stratégique mondiale dans les services informatiques et en externalisation des processus métiers (« Business Process Outsourcing », BPO) avec Xerox, une entreprise mondiale de services, de technologies et de gestion documentaire, ainsi que le projet d'acquérir l'activité d'Externalisation informatique de Xerox (Xerox ITO). La finalisation de la transaction est prévue pour le deuxième trimestre 2015. Cela permettrait à Atos de passer d'une présence européenne à une position mondiale de premier plan. Avec un chiffre d'affaires estimé à 1 050 millions de dollars pour une marge opérationnelle de l'ordre de 8% en 2014, Xerox ITO emploie 9 800 personnes dans 45 pays, dont 4 500 sont localisés aux Etats-Unis et plus de 3 800 dans des pays offshores tels que l'Inde, les Philippines, et le Mexique. Avec plus de 90% du chiffre d'affaires de Xerox ITO réalisé aux Etats-Unis, Atos devrait presque tripler sa taille aux Etats-Unis, dépassant ainsi son objectif du plan Ambition 2016 qui était de doubler son chiffre d'affaires aux Etats-Unis. La part du chiffre d'affaires du Groupe réalisée

aux Etats-Unis va passer de 6% à 17% permettant l'accès à un réservoir d'ingénieurs de talent hautement qualifiés grâce une plus grande visibilité. Xerox ITO est dirigé par une équipe managériale solide et expérimentée qui renforcera les talents d'Atos aux Etats-Unis. Atos deviendrait ainsi l'un des plus importants fournisseurs de services informatiques de Xerox. Les clients de Xerox ITO sont composés d'entreprises américaines de premier ordre, notamment sur des marchés attractifs tels que la Distribution et la Santé, qui viendront enrichir à la base clients existante d'Atos qui pourra les accompagner tout au long de leur transformation digitale.

Atos et Xerox vont établir une coopération stratégique mondiale pour travailler sur des projets d'innovations communs ainsi qu'à une approche commerciale conjointe afin d'optimiser les opportunités en services informatiques pour Atos et en BPO pour Xerox en Europe et en Amérique du Nord. L'objectif de cette coopération est d'accélérer la croissance et l'innovation et de générer des volumes d'affaires supplémentaires bénéficiant aux clients des deux entreprises aux Etats-Unis et en Europe.

D'autre part, Atos prévoit d'élargir sa présence sur les marchés émergents dans deux régions spécifiques : tout d'abord en Asie-Pacifique, où il s'appuiera sur ses clients internationaux existants implantés dans des pays clés comme la Chine, la Malaisie et l'Australie. Le Groupe utilisera le partenariat Yonyou principalement en Chine continentale pour les logiciels et l'Intégration de Systèmes, et visera de nouveaux marchés tels que l'Indonésie et les Philippines.

Dans les pays émergents, la priorité est donnée à la zone Asie-Pacifique avec pour ambition un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 10% sur la période 2014-2016. Pour les pays de la zone Inde, Moyen-Orient et Afrique, compte tenu de la base clients existante et de son expertise métiers pour servir une demande forte, le Groupe ambitionne un taux de croissance annuel moyen de 15% à 20%.

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 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.

La stratégie de Worldline est centrée autour des priorités suivantes :

- renforcer son avance technologique autour des nouveaux moyens de paiements (mobile, Internet, NFC…) ;
- 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 ;
- étendre et consolider son organisation au plan mondial, en s'appuyant sur ses équipes hautement qualifiées ;
- accélérer l'industrialisation des plateformes et des opérations techniques ;
- réussir des acquisitions stratégiques dans de nouvelles géographies et/ou capturer de nouvelles technologies ;
- intégration totale de l'aspect développement durable au cœur du processus des opérations.

TEAM est le nom du programme d'amélioration de Worldline. L'objectif de TEAM est d'atteindre de nouveaux niveaux d'efficacité. Cette action mondiale permettra d'améliorer l'intégration dans Worldline, avec l'ambition d'aller au-delà de tout ce qui a déjà été réalisé grâce aux initiatives mondiales actuelles d'Atos, pour obtenir des gains spécifiques en termes de base de coûts et de résultats. Centré au départ sur les infrastructures et l'unité globale de production, le programme portera une nouvelle attention particulière aux innovations du portefeuille, qui feront l'objet d'une sélection stricte. Il vise par ailleurs une offre de prestations ciblées, pour lesquelles des économies d'échelle et une meilleure optimisation peuvent être réalisées grâce à un contrôle plus serré et l'utilisation de centres de services partagés pour les productions locales.

C
Ventes et production

C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités 38

C.1.1 Nouveau modèle de stratégie sur le marché 38
C.1.2 Approche marketing 39
C.1.3 Direction des Ventes Stratégiques 40

C.2 Marchés 41

C.2.1 Industrie, Distribution & Transports 41
C.2.2 Public & Santé 42
C.2.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités 46
C.2.4 Services Financiers 49

C.3 Infogérance 51

C.3.1 Compétences en centres de données et infrastructures gérées 52
C.3.2 Compétences en environnements de travail et Service Desks 52
C.3.3 Compétences en Maintenance Applicative 53
C.3.4 Capacités en réseau et communication 53
C.3.5 Division de services de projets 53
C.3.6 BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing) 54

C.4 Conseil & Intégration de Systèmes 54

C.4.1 L'ère de la digitalisation 54
C.4.2 Accompagnement de la transformation vers la digitalisation 54
C.4.3 Conseil & Intégration de Systèmes : appliquer la stratégie du plan à trois ans 56
C.4.4 Accroissement de la globalisation d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes 57
C.4.5 Adresser le marché américain 57

C.5 Big Data & Cyber-sécurité 57

C.5.1 Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique 58
C.5.2 Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée 58
C.5.3 Cyber-sécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier 59
C.5.4 Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques 59
C.5.5 Perspectives 59

C.6 Cloud & Enterprise Software 60

C.6.1 Offres de Canopy 60
C.6.2 Adoption par le marché 61
C.6.3 Impact sur l'activité 61

C.7 Worldline 62

C.7.1 Services commerçants & Terminaux 62
C.7.2 Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement 63
C.7.3 Mobilité & Services Web Transactionnels 63

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

C.1.1 Nouveau modèle de stratégie sur le marché

Au second semestre 2014, Atos a mis en œuvre un nouveau modèle de mise sur le marché assorti d'innovations majeures. 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

Le nouveau modèle de mise sur le marché s'applique tout particulièrement à trois types de comptes clients, mettant en œuvre deux moteurs de Ventes distincts.

Moteur de croissance

Le moteur de croissance vise à générer une croissance moyenne nettement supérieure à 3% en glissement annuel par le biais de nouveaux contrats et de nouveaux clients :

Le moteur de croissance est pertinent pour deux segments clients :

- les 250 premiers comptes d'Atos, affichant un fort potentiel d'augmentation de part de portefeuille. Ces comptes clients sélectionnés représentent 70% du chiffre d'affaires externe d'Atos ;
- de nouveaux clients ciblés sélectionnés sur la base de leurs besoins de transformation et leur concordance avec le cœur de compétence d'Atos.

Ces comptes seront gérés par les cinq marchés mondiaux (Services Financiers ; Industrie, Distribution & Transports ; Télécoms, Media & Services aux Collectivités ; Public & Santé ; Compte Siemens). Leur rôle consiste à assurer la proximité avec les clients, et leur satisfaction, ainsi que la croissance du chiffre d'affaires pour ces comptes.

Moteur de développement

D'autres clients d'Atos seront gérés par les Lignes de service avec pour objectif de contribuer à la croissance par le biais du renouvellement et du développement des contrats en cours.

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

Le nouveau modèle permet aux 200 Chargés de comptes responsables des plus grands clients de contribuer à leur croissance :

- le rôle de Leader de marché local a été supprimé, excepté pour le Secteur public qui, lui, reste local ;
- les Chargés de comptes dépendent à présent directement des marchés mondiaux, à l'exception du Secteur Public ;
- 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 comptable 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 Services 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 recentré sur la gestion du changement et le suivi des ventes.

C.1.2 Approche marketing

C.1.2.1 Contexte

La fonction marketing monde a été créée avec deux missions principales :

- **aide à la vente :** fournir à la force de vente les matériaux commerciaux (présentation des offres, cas clients, références, et d'autres outils clients et matériels) afin de faciliter le dialogue avec le client, d'augmenter son nombre de points de contacts avec ses clients et ses prospects et d'augmenter son temps consacré au client ;
- **créer et gérer de la demande :** au travers de la création et la gestion de la campagne de ventes commerciales globales axées sur des propositions de valeur ajoutée.

Au cours des dernières années, un nombre de nouveaux canaux et de nouvelles initiatives ont été établis, élargissant le périmètre de la fonction :

- le réseau des Business Technology and Innovation Center (BTIC) rassemble au total six centres, accueillant plus de 1 000 ateliers clients, dont la plupart lors de journées entières, avec les clients et les partenaires ;
- davantage accélérer la transformation digitale, une plateforme d'automatisation marketing SaaS a été mise en place et connectée aux sites web du Groupe, au CRM et à d'autres outils SaaS ; cette plateforme autorise une gestion et une évaluation efficaces ;
- une équipe commerciale interne a été mise en place pour qualifier les contrats et les opportunités générées par le marketing aussi bien que pour promouvoir des initiatives internes aux forces de ventes, par exemple avec la nouvelle offre proposée par Bull, réduisant le temps de mise sur le marché des nouvelles offres et des initiatives, permettant aux forces de ventes de suivre et maîtriser les retours des clients.

L'organisation du marketing est entièrement alignée sur l'organisation commerciale du Groupe, avec des équipes terrains reportant directement au Directeur Marketing du Groupe. La performance de la fonction marketing d'Atos est mesurée par rapport à des cibles de vente : nombre d'opportunités générées, propositions commerciales créées, prises de commandes, etc.

C.1.2.2 Nouveautés

En 2014, le marketing a continué de contribuer à la croissance du Groupe permettant 500 millions d'euros de prises de commandes et un soutien à 2 milliards d'euros de prises de commandes.

Les centres dédiés à l'innovation client (BTIC, Business Technology & Innovation Center) restent un important contributeur à la croissance générée par le marketing mais également l'équipe commerciale intérieure a commencé à contribuer de façon significative à la génération de nouvelles opportunités commerciales en les transmettant aux équipes commerciales.

Un nombre de nouvelles initiatives ont été lancées lors du second semestre 2014, tel qu'un nouveau bulletin et une chaîne télévisée « Sales TV » en tant que nouvel élément du programme de développement des ventes.

C.1.2.3 Ambitions d'Atos

Pour l'année 2015, le marketing va entamer une grande refonte tout au long de la transformation des forces de ventes :

- toutes les ressources marketing de terrain vont être allouées à des clients existants ainsi qu'à des nouveaux logos identifiés que le Groupe vise à faire croître dans les années à venir ;
- le Marketing va créer des plans marketing dédiés à chaque compte client et pour des nouveaux clients identifiés en soutien du plan initial ;
- l'équipe de Marketing Groupe va être transformée pour fournir des services marketing aux marketing managers spécifiques à des clients sur le terrain sous forme de services à la demande.

Les principaux bénéfices du modèle seront :

- une hausse plus importante de l'efficacité marketing au travers de la spécialisation de l'approche marketing, c'est-à-dire, en visant les preneurs de décisions identifiés et les influenceurs ;
- l'alignement total entre les équipes commerciales et marketing au travers de plans marketing dédiés aux clients les plus importants et nouveaux ;
- davantage d'industrialisation de l'approvisionnement de services marketing sous forme de services à la demande.

S'agissant du contenu, les défis de la transformation client ont été définis afin de mieux aligner les messages marketings aux besoins des clients et de simplifier la commercialisation du Groupe.

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 le Cloud Computing, la virtualisation de la bureautique ou l'environnement de travail du futur. Ces sujets exigent la flexibilité d'un modèle stratégique à la demande, payable en fonction de l'utilisation, gage pour les clients ayant des volumes variables.

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

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

C.1.3.2 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. Afin de capitaliser les bonnes pratiques de SSE dans le domaine des contrats internationaux, Atos a lancé une entité globale supplémentaire « International Large Deals » (ILD, « Importants contrats internationaux »). ILD sera opérationnel au sein de la gouvernance de SSE et spécialement orienté sur les contrats en dessous du seuil de SSE mais étant des contrats internationaux.

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 Services, par exemple les Solution Design Architects, Transition and Transformation Managers : des experts de divers domaines, dont les Ressources Humaines, les Affaires Juridiques, les Fusions et Acquisitions, ou encore la Fiscalité.

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

C.1.3.3 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 Marchés
[G4-8]

C.2.1 Industrie, Distribution & Transports

C.2.1.1 Contexte

En 2014, les secteurs de l'Industrie et de la Distribution ont poursuivi leur évolution selon les modèles établis ces dernières années.

De nombreux pays font face à une stagnation persistante, avec une croissance généralement très faible.

De nombreux clients d'envergure internationale ont néanmoins été en mesure d'afficher d'excellents résultats grâce, notamment, aux grands programmes d'efficacité et de productivité initiés et achevés ces dernières années.

Le marché des Transports a fait face à un durcissement de la concurrence, tandis que la pression exercée sur les prix n'a cessé d'augmenter, pour protéger la rentabilité.

Dans ce contexte, les investissements informatiques devraient progresser dans un futur proche, non seulement dans le domaine des programmes informatiques de consolidation et de productivité, mais également dans les services informatiques en tant que levier clé de la croissance.

L'engagement en faveur d'un comportement éco-responsable et éthique est demeuré solide, en partie grâce à la reconnaissance dans tous les secteurs que ces valeurs sont intrinsèques à un succès commercial pérenne, non seulement en termes de coûts et d'efficacité opérationnelle, mais également en termes de marque et de réputation.

La mondialisation devrait demeurer un moteur de croissance, tandis que la capacité à servir des marchés divers et à optimiser les chaînes d'approvisionnement avec une réelle souplesse a été considérée comme une priorité de première importance tout au long de l'année. Il apparaît clairement que les sociétés qui se sont implantées suffisamment tôt à l'échelle mondiale bénéficient aujourd'hui d'une présence forte à travers le monde.

C.2.1.2 Nouveautés

Les priorités commerciales des clients d'Atos sont demeurées inchangées en 2014. L'amélioration des processus commerciaux et la réduction des coûts d'entreprise sont demeurées des thématiques récurrentes de premier plan.

Cependant, nous avons constaté une attention et des investissements croissants de la part de nos clients dans de nouveaux domaines où l'informatique joue un rôle important dans l'accompagnement des plans de croissance.

Les réseaux sociaux et la collaboration ainsi favorisée contribuent de plus en plus à éviter de gaspiller du temps et des ressources, à gérer efficacement des équipes autour de projets et à attirer les meilleures ressources appartenant déjà aujourd'hui à la génération numérique native.

La production intégrée est l'une des clés prévisibles de la prochaine révolution industrielle. Les liens créés entre les solutions ERP, PLM, MES et Contrôle des machines de production permettent une très forte augmentation de l'utilisation des usines de production, des gains de flexibilité pour répondre aux variations de la demande, contribuant ainsi à faciliter la gestion de plus en plus complexe des changements de produits et à raccourcir les délais de commercialisation.

La transformation numérique redessine en profondeur la façon dont les entreprises conduisent leurs activités : du développement de l'e-Business à la digitalisation des processus, en passant par l'Internet des Objets qui favorise l'émergence de nouveaux modèles économiques.

Toutes ces évolutions sont fortement marquées dans chacun des secteurs où ces changements sont observés.

Avec un portefeuille de solutions dédiées et spécifiques, Atos est parfaitement positionné pour répondre à ces demandes dans les sous-secteurs spécialisés suivants :

- équipements de l'aérospatiale et des transports ;
- automobile ;
- chimie, métaux et mines ;
- biens de consommation emballés (alimentation et boissons) ;
- high-tech et ingénierie ;
- machines-outils et usines ;
- pharmaceutique ;
- pâtes, papier et bois ;
- distribution ;
- transport.

C.2.1.3 Ambitions d'Atos

En 2014, Atos a consolidé avec succès ses activités PLM et MES de façon à ne former qu'une seule unité de Production intégrée. C'est sur elle que devraient s'appuyer nos clients pour amorcer le prochain changement de paradigme Industrie 4.0. Notre ADN est profondément inscrit dans notre secteur d'activités, comme en témoignent plus de 10 000 spécialistes de la production.

De grandes avancées ont également été enregistrées dans le domaine de l'Internet des Objets : des projets importants ont été réalisés pour nos clients et, dans certains cas, en collaboration avec eux lorsqu'il s'agit de marchés nouveaux. Les bases sont posées pour permettre au Groupe d'être un acteur de premier plan de la transformation numérique.

En 2014, Atos a également joué un rôle clé dans le domaine des services d'infrastructures, un marché fortement concurrentiel. Sa présence à l'international, l'industrialisation de ses centres de production à l'échelle mondiale et ses partenariats stratégiques procurent à Atos un avantage concurrentiel pour l'avenir. Nos capacités d'intégration constituent également un facteur de différenciation sur ce marché : nous offrons à nos clients un environnement organisé, intégrant différentes solutions et infrastructures existantes basées sur le Cloud, totalement indépendantes de leurs marques.

Grâce aux nouvelles possibilités offertes par l'intégration de Bull, Atos pourra renforcer ses offres dans le domaine du calcul haute performance (High Performance Computing).

C.2.1.4 Expertise sectorielle

Dans chaque sous-secteur, Atos peut compter sur des compétences spécifiques et des offres de services verticales.

La plupart des leaders de différents marchés figurent dans notre portefeuille de clients.

Dans presque tous les sous-secteurs, Atos a acquis en 2014 de nouvelles références très judicieuses, ce qui lui a permis d'étoffer son offre à destination des clients clés existants.

Notre approche de la gestion globale pour les grands comptes est appréciée de nos clients et les revenus générés par nos comptes globaux ont en fait augmenté de façon plus que proportionnelle. Poursuivant dans ce sens, nous avons considérablement allongé la liste des comptes gérés globalement, afin de répondre à une demande claire de nos clients : serrer des mains en un lieu et gouverner à l'échelle mondiale.

Ces dernières années, ces tendances ont été particulièrement visibles dans les domaines des infrastructures et des systèmes ERP. En 2014, le besoin s'est accentué également dans le domaine des systèmes MES et PLM.

C.2.2 Public & Santé

C.2.2.1 Contexte

L'année 2014 a été marquée par de nombreux événements qui ont accru davantage la pression sur les gouvernements et les services publics :

- la pandémie du virus Ebola en Afrique occidentale a touché plus de 20 000 personnes et fait au moins 8 000 victimes ;
- l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a identifié la propagation de la poliomyélite dans au moins 10 pays comme une urgence sanitaire mondiale ;
- le Panel intergouvernemental sur le changement climatique (IPCC) a publié son cinquième rapport d'évaluation, selon lequel les émissions mondiales de CO2 font courir le risque d'impacts « graves, généralisés et irréversibles » sur la planète ;
- plusieurs centaines de personnes ont trouvé la mort dans des crashs d'avions partout dans le monde ;
- les risques politiques et de sécurité n'ont pas diminué avec l'annexion de la Crimée par la Fédération russe et la flambée du terrorisme comme le massacre par Boko Haram de 300 personnes en une seule nuit.

Partout dans le monde, les gouvernements sont confrontés à la difficulté de faire plus avec moins. D'un côté, les citoyens demandent des services de bout en bout alliant fiabilité, vitesse, flexibilité, sécurité, transparence et orientation client, en particulier dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la sécurité et des transports publics.

De l'autre, la plupart des gouvernements sont tenus de réduire l'endettement public, et donc les dépenses publiques. Pour améliorer les services tout en réduisant les coûts, ils doivent forcément gagner en efficacité.

Les gouvernements et les services publics ayant initié des projets visant à transformer en profondeur leur mode de fonctionnement doivent relever plusieurs défis majeurs :

- les cycles électoraux ne facilitent pas la gestion des projets de transformation de long terme ;
- une procédure budgétaire annuelle constitue un frein à la gestion de projets pluriannuels à retombées lointaines et intègre une approche incrémentale du changement ;
- des parties prenantes divisées avec des objectifs divergents ;
- des personnels régis par des réglementations strictes avec quelques mauvais alignements de compétences ou de volonté de changement.

Malgré ces obstacles, les gouvernements et services publics enregistrent une amélioration inédite des performances grâce à la digitalisation de leurs processus et de leurs relations citoyens. Les technologies de l'information sont la force motrice de ces gains d'efficacité et, par conséquent, les Services Publics et la Santé constituent des marchés de croissance majeurs pour Atos et une composante essentielle de notre stratégie.

C.2.2.2 Nouveautés

Les XXIIe Jeux Olympiques d'Hiver ont eu lieu à Sotchi, en Russie, en février 2014. Atos a assuré le pilotage du consortium de partenaires technologiques en charge de la conception, de l'intégration et de la gestion de la gigantesque infrastructure informatique des Jeux de Sotchi 2014.

Atos est le partenaire informatique mondiale des Jeux Olympiques depuis Salt Lake City en 2002 et a contribué au cours de ces dix dernières années au succès de chaque édition des Jeux d'hiver et d'été. Atos sera le partenaire informatique mondial des Jeux Olympiques jusqu'en 2024.

A Sotchi, Atos a :

- fourni des informations en temps réel à 9 500 médias et diffuseurs accrédités, et plus de 200 000 accréditations ;
- fourni en temps réel les résultats de toutes les compétitions, depuis tous les sites de compétition, sur 8 milliards de terminaux dans le monde, afin que les gens puissent, à tout moment, interagir avec les Jeux via leurs télévisions, leurs appareils mobiles, ou leurs ordinateurs ;
- collecté et traité les données de chacun des 5 500 athlètes inscrits aux Jeux ;
- recueilli et filtré plus de 5 millions d'événements de sécurité informatique par jour ;
- a également joué un rôle majeur en soutenant le Comité d'Organisation des Jeux de Sotchi 2014 dans le recrutement des 25 000 volontaires nécessaires au déroulement des Jeux Olympiques et Paralympiques. Tout le processus numérique a été géré en ligne par le biais d'un portail dédié, développé par Atos.

Plusieurs premières technologiques ont été dévoilées par Atos pendant cet événement :

- les résultats ont été transmis au site Web des Jeux à travers le Cloud ;
- pour la première fois aux Jeux Olympiques, Atos a assuré une virtualisation complète dans l'ensemble des centres de données des Jeux, permettant ainsi de réduire de 40% le nombre de serveurs par rapport aux Jeux de Vancouver de 2010 ;
- l'intranet olympique a été livré sur une plateforme mobile et les résultats transmis au site Web des Jeux à travers le Cloud.

Atos a également lancé sa nouvelle campagne de marketing numérique « Today for the Games, tomorrow for you » (Aujourd'hui pour les Jeux, demain pour vous), mettant en avant 5 solutions technologiques professionnelles clés, faisant partie intégrante des Jeux : sécurité, Big Data, Cloud, collaboration sociale et mobilité.

Un autre événement majeur de l'année 2014 a été l'acquisition de Bull qui est solidement implanté dans le secteur public. 44% des revenus de Bull sont générés dans le secteur public et la santé, notamment en France, en Espagne, au Benelux, en Pologne, au Royaume-Uni, au Brésil et aux Etats-Unis. De par sa solide expertise verticale et ses références client dans les domaines des systèmes critiques, de la ville intelligente, de la gestion de la relation citoyens, du Big Data, de la cyber-sécurité, de la gestion du cycle de vie de l'information, de la gestion des fraudes, de la sécurité des transactions, Bull complète parfaitement l'expertise d'Atos dans les secteurs des services publics et de la santé, ainsi que son portefeuille de clients.

En 2014, Atos a collaboré avec les plus grandes villes de la planète pour leur permettre de tirer le meilleur parti possible des technologies de l'information :

- **Vienne** (Autriche) : Atos a conçu et développé une solution de gestion des pandémies qui a été récompensée par Microsoft en tant que solution de support sanitaire la plus innovante. Cette solution prend en charge les programmes de vaccination et fournit des informations aux organismes de sécurité sociale leur permettant de contrôler l'apparition de maladies potentielles comme la rougeole, Ebola ou le SRAS ;
- **Birmingham** (Royaume-Uni) : Atos a participé aux côtés de la ville de Birmingham à la définition de sa stratégie de ville intelligente, laquelle a été retenue par le British Standards Institute (l'Institut britannique de normalisation) pour servir de modèle à d'autres villes ;
- **Lee County** (Etats-Unis) : Atos a mis en place un « city cockpit » numérique, une solution de poste de pilotage de la ville ;
- **Eindhoven** (Pays-Bas) : Atos a procédé à une validation de principe afin de démontrer la capacité à prédire des incidents avant qu'ils ne se réalisent et de déclencher une réponse directe telle qu'un ajustement du paramétrage des lampadaires pour réduire les risques. La solution bénéficie de l'analyse des médias sociaux, combinée à celle des informations collectées par l'Internet des objets (détection par caméra, détection sonore) et des informations de domaine (données personnelles recueillies dans les bars – comme la quantité de bière servie etc.).

En 2014, l'Agence européenne des systèmes informatiques à grande échelle (eu-LISA) a mandaté un consortium formé par Atos, Accenture et HP pour maintenir et améliorer la seconde génération du système d'information Schengen (SIS II). En tant que chef de file, Atos prendra en charge la gestion de SIS II, de la définition des besoins aux étapes de validation et d'adaptation logicielle. Atos avait développé et supporté la mise en œuvre de systèmes précédents – SIS 1, utilisés jusqu'en 2013. SIS II est le plus grand système d'information européen répondant aux enjeux de sécurité publique en permettant l'échange d'informations entre les autorités nationales frontalières, douanières et policières, tout en garantissant la libre circulation des personnes voyageant à travers l'Europe dans un environnement sécurisé.

Atos a signé un autre projet important en 2014 : la gestion des services informatiques de l'environnement bureautique consolidé et intégré de la Direction Générale de l'Informatique (DGIT) de la Commission européenne.

D'autres contrats majeurs ont également été remportés :

- pour Disclosure Scotland (Royaume-Uni), Atos fournira des services d'Infogérance en support aux applications de Protection des Groupes Vulnérables (PVG) ;
- Atos prendra en charge l'environnement applicatif du gouvernement flamand au cours des sept prochaines années ;
- pour Eurocontrol, Atos assurera les services de gestion des systèmes bureautiques (communications et services collaboratifs des ordinateurs personnels).

En 2014, Atos a annoncé une nouvelle solution de gestion de contenu pour le secteur de la santé, baptisée Enterprise Content Management for Healthcare Atos. Elle est spécialement conçue pour permettre aux établissements de soins et aux systèmes de sécurité sociale nationaux de consolider, d'accéder, de partager et de gérer les documents et les images médicales (radiographies, IRM, etc.). Les données de santé issues de plusieurs services seront stockées et accessibles en temps réel via une plateforme unique, robuste, interopérable et indépendante de tout fournisseur. L'offre Atos Enterprise Content Management for Healthcare repose sur des solutions EMC² Documentum® Integrated Patient Record (IPR), fournissant une vision et un accès unifiés aux images et documents médicaux des patients, indépendamment des terminaux utilisés, du lieu d'accès ou du format des documents. Elle permet également de partager des informations cliniques selon les normes en vigueur dans le monde de la santé et répond à toutes les exigences liées à la e-santé.

C.2.2.3 Ambitions d'Atos

Les ambitions d'Atos dans le marché Public et de la Santé continueront de se concentrer sur les domaines dans lesquels son expertise crée de la valeur et de la différenciation.

Atos a défini trois axes de développement de son ambition sur le marché Public & Santé :

Cloud

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

S'appuyant sur Canopy, Atos veut devenir le leader des applications Cloud des administrations en Europe, accompagnant les clients d'Atos tout au long de leur transition vers le Cloud.

Grâce à Atos, le Cloud a réellement fait son entrée dans les Jeux de Rio 2016. Pour la première fois lors de Jeux d'été, les principaux systèmes de planification seront mis à disposition sur le Cloud, y compris les systèmes d'accréditation, d'inscription et de gestion des candidatures et du personnel. Il en va de même pour le portail des bénévoles, lancé en août de cette année. La solution de Cloud Computing pour les Jeux 2016 de Rio est réalisée en partenariat avec Cisco, EMC² et VMware.

Suite au nouveau contrat signé en 2013 entre Atos et le CIO, les deux organisations collaborent afin de réaliser la transition de tous les services informatiques destinés aux Jeux olympiques sur Canopy, le Cloud d'Atos. Objectif : avoir achevé cette transition pour les Jeux Olympiques d'Hiver de Pyeongchang, en 2018.

Big Data & Cyber-sécurité

Dans le domaine du Big Data, Atos fournit aux gouvernements et services publics un large éventail de services de bout en bout :

- conseil, stratégie et architecture ;
- solutions d'analyse de données/de gestion d'information dans le Cloud ;
- conception, réalisation et exploitation de solutions de stockage de données, solutions de veille et de gestion d'informations d'entreprise.

Avec le produit Bullion, Bull apporte à Atos de nouvelles capacités de calcul pour le traitement du Big Data. Bullion est décrit comme « le plus puissant serveur Intel x86 du marché » par SPECint_rate2006 (test publié le 22 octobre 2014), avec un nouveau résultat qui fait référence, laissant les autres fournisseurs loin derrière.

Les serveurs Bullion sont les seuls serveurs x86 équipés de 48 à 24 000 Go (24To) de mémoire et de 2 à 16 processeurs selon les modèles.

En matière de sécurité, Atos a pour ambition de favoriser la confiance à l'égard des usagers des services publics à travers :

- la mise en place de la gouvernance de sécurité ;
- la protection des infrastructures et des systèmes ;
- l'intégrité et la confidentialité des données ; et
- la sécurité physique.

Atos est activement impliqué dans les initiatives de sécurité nationale, avec la gestion de l'identité des personnes physiques, les solutions de contrôle des frontières, la gestion des risques et les communications sécurisées. Atos participe également de plus en plus au développement des approches stratégiques nécessaires pour faire face aux défis liés à la cyber-sécurité.

Digital Transformation

Atos a pour ambition de devenir le partenaire stratégique des gouvernements et des administrations publiques pour leurs projets de transformation numérique, en leur offrant des services et solutions « best in class » centrés sur sept domaines :

- sécurité : en créant des environnements parfaitement sécurisés grâce à des solutions numériques qui engagent et impliquent les citoyens ;

- connexion : des technologies numériques et mobiles, qui contribuent à proposer des services centrés sur les personnes encore plus efficaces ;
- mobilité et transports publics : des solutions technologiques qui rendent les transports plus efficaces et permettent aux citoyens de rester mobiles ;
- éducation : des services numériques qui accompagnent le développement personnel tout au long de la vie et la transition de l'école vers le monde du travail, nourrissant le capital humain grâce à un apprentissage collaboratif et social plus adapté ;
- santé : connecter les hôpitaux aux praticiens et au personnel de santé à domicile en leur fournissant des outils et plateformes numériques plus flexibles qui contribuent à une autonomie efficace des patients concernant leurs soins ;
- gestion de la relation citoyenne : des plateformes numériques pour la fourniture de services et la gestion de la citoyenneté ;
- développement durable : des moyens efficaces d'exploiter les ressources pour améliorer la qualité de vie et réduire les déchets.

Un autre domaine est la numérisation des terrains d'opérations militaires à l'aide de solutions numériques OODA (Observation-Orientation-Décision-Action) dotées d'un système embarqué de gestion des combats en temps réel, une solution de gestion des capteurs et des armes ainsi que de la situation tactique.

C.2.2.4 Expertise sectorielle

Dans le secteur de la défense, l'acquisition de Bull offre de nouvelles opportunités majeures avec des solutions dédiées éprouvées :

- **COMINT** (Communications Intelligence) est une solution permettant aux gouvernements de réduire les menaces terroristes potentielles en suivant les individus suspects via leurs appareils de communication, COMINT fournit des capacités d'écoute et d'analyse en couvrant les réseaux mobiles, les faisceaux hertziens et les satellites ;
- **ELINT** (Electronic Intelligence) est un système d'identification des avions par interception des émissions radar, contribuant à une prise de décision rapide et à une compréhension approfondie d'une zone de confrontation ;
- **SHADOW** est un brouilleur réactif intelligent dont la technologie qui couvre à la fois l'interception, le brouillage et la neutralisation des engins explosifs improvisés contrôlés à distance (RC-IED) ;
- **GLOBULL** est une solution visant à aider les ministères de la Défense à garantir la protection mobile des données critiques en donnant aux utilisateurs la garantie absolue d'une parfaite protection des données personnelles ;
- **HOOX SMARTPHONE** propose le cryptage des communications voix et SMS et des données ;
- **TRUSTWAY VPN** permet de sécuriser totalement les réseaux privés virtuels (VPN).

Ces fonctionnalités améliorent les solutions Atos existantes dans le domaine de la sécurité :

- Sécurité Civile, des solutions et des services complets qui aident les clients à détecter, éviter, répondre et résoudre les problèmes dans un environnement réseau-centrique. Cette série détaillée de réponses, depuis la planification des missions et la gestion des frontières jusqu'à la fusion des données et la réponse d'urgence, permet d'exploiter les informations de manière plus intégrée et plus souple ;
- Cyber-sécurité reliée très étroitement à la sécurité civile et nationale, la cyber-sécurité est un nouveau domaine qui supplante les anciennes technologies, dans la mesure où il peut affecter l'ensemble d'une société, avec des attaques lancées depuis n'importe quel emplacement, à tout moment et avec un fort niveau de complexité. Atos a défini les 3 impératifs auxquels le client doit se conformer pour protéger ses citoyens, ses partenaires et son propre réseau contre les cyber-attaques.

Atos offre d'autres solutions dédiées aux services publics et à la santé, parmi lesquelles :

- **eGovernment** – solution qui permet aux organismes du secteur public d'intégrer des services de bout en bout en toute sécurité et efficacité, y compris les solutions d'analyse les plus avancées pour la gestion des données massives ;
- **eHealth** – des solutions pour tirer le meilleur des technologies de communication et de collaboration pour informer et éduquer le patient ;
- **MyCity solutions** – une variété de solutions offrant une approche intégrée aux collectivités locales du monde entier, dans les domaines de la sécurité et de la santé, le portefeuille MyCity est une gamme de solutions, fondée sur une compréhension profonde et une vision stratégique, qui permet aux administrations et aux citoyens de travailler ensemble. Grâce à cette approche intégrée, Atos propose des services pour transformer sur le long terme la ville à travers des services efficaces et une expérience des citoyens plus satisfaisante.

C.2.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités

C.2.3.1 Contexte

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

En 2014, les entreprises du secteur Télécoms, Médias & Services aux collectivités ont toutes subi une évolution de leurs réglementations, assisté à l'émergence de nouveaux modèles commerciaux et affronté une concurrence agressive. Dans les Télécommunications, par exemple, de plus en plus d'activités internes qui complètent les services avec ou sans fil et câblé par une nouvelle offre à valeur ajoutée, ainsi que les activités de croissance externe redessinent le paysage concurrentiel. Dans le même temps, les secteurs de l'Energie et des Services aux collectivités font face à une évolution continue de l'utilisation des sources d'énergie nucléaire, de nouvelles sources d'énergie telles que le gaz de schiste et des énergies renouvelables.

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

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

Outre ces défis communs, chaque secteur a des préoccupations spécifiques, souvent différentes selon la localisation de l'entreprise, avec des conditions plus favorables dans les pays émergents :

- **Télécommunications** : La concurrence de plus en plus rude entraîne une diminution du chiffre d'affaires annuel par utilisateur ; les bénéfices sont également obérés par le besoin d'investir dans la capacité des réseaux et par l'émergence de nouveaux acteurs spécialisés dans l'Internet et les nouveaux services autour des données. L'érosion des flux de rentrées traditionnelles de chiffre d'affaires voix et messageries pousse de plus en plus les opérateurs de télécommunications à se tourner vers de nouvelles sources de revenus : le Cloud pour le marché des Entreprises et le marché Grand Public, ainsi qu'un intérêt de plus en plus prononcé pour la communication entre équipements (machine-to-machine), dans le cadre d'un Ecosystème numérique qui est interconnecté, intégré et enrichi par le réseau d'opérateurs ;
- **Médias** : Le passage de l'analogique au numérique est inéluctable. Les publics sont de plus en plus fragmentés et, par conséquent, les services de médias sont de plus en plus personnalisés. Le défi que représente la gestion de la monétisation est grand. Plus le choix de plateforme est vaste et plus celui-ci est complexe. Pour les éditeurs de presse, la publication de contenus dans les médias numériques et en ligne est devenue impérative avec ses monétisations associées ;
- **Energie & Services aux collectivités** : La nécessité de moderniser les outils de génération, de transmission et de distribution et l'adoption de solutions de réseaux et compteurs intelligents exigent des niveaux d'investissement faramineux dans un contexte de demande atone, voire en baisse. Dans le secteur pétrolier et gazier, la chute des prix du pétrole, la hausse continue des coûts et la complexité croissante des projets d'exploration et de production génèrent des défis similaires. Dans ce secteur, les progrès ont été plus lents que prévus, mais ils devraient s'accélérer en s'orientant davantage sur les données, la transformation numérique constituant un véritable catalyseur.

C.2.3.2 Nouveautés

En 2014, Atos a regroupé plus encore ses efforts sur les secteurs des télécommunications, des médias et des services aux collectivités dans une même entité, reconnaissant ainsi les enjeux communs auxquels font face ces secteurs dans la transition vers des modèles commerciaux basés sur les données. Le défi, représenté par exemple par la transformation en temps réel de données d'utilisation en une information utile commercialement, est le même pour une entreprise du secteur des télécommunications que pour une société des Médias ou de Services aux collectivités.

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

C.2.3.3 Ambitions d'Atos

Les ambitions du Groupe peuvent être résumées en trois points :

- **innovation :** le Groupe maintient son accent sur l'innovation, comme en témoignent ses offres, y compris les services Cloud aux consommateurs dans les télécommunications, la gestion d'appareils multiples dans les médias, et les réseaux intelligents dans les services aux collectivités ;
- **externalisation informatique en tant que harmonisateur et consolidateur :** le Groupe se positionne comme le partenaire idéal tant d'harmonisation et de consolidation pour l'externalisation informatique, surtout en Europe où cet effort s'étend pour inclure des externalisations de processus spécifiques ;
- **transformation :** en tant que Business Technologists, comprendre les besoins du métier pour mettre à la disposition des clients des solutions clés en temps réel et à la demande, tout en maîtrisant la transformation de l'environnement informatique existant en une entreprise en temps réel qui peut accéder aux actifs de l'entreprise instantanément et à la demande.

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

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

- dans le secteur des Télécoms, Atos aidera ses clients à transformer les services autour de la voix vers des offres autour de la donnée en ajoutant des services de données à forte valeur ajoutée, à la fois sur les marchés des Particuliers et des Entreprises ;
- dans les Médias, le Groupe continuera à développer ses capacités de fournisseur de services étendus d'externalisation opérationnelle ;
- dans l'Energie et les Services aux collectivités, Atos continuera de mettre l'accent sur l'évolution de ses clients vers des modèles d'énergie intelligente et de renforcer la présence d'Atos dans au sein des entreprises des secteurs du pétrole et du gaz.

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

C.2.3.4 Expertise sectorielle

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

Télécoms

- **Cloud** : les prestations de Cloud sont devenues indispensables, à la fois en tant que moyen pour les sociétés de télécommunication de gérer leurs propres ressources massives de données distribuées et comme solution offerte aussi bien aux consommateurs qu'aux entreprises. Les solutions de Cloud d'Atos répondent à ces deux exigences, et sont conçues pour garantir une évolutivité quasi instantanée, permettant aux sociétés de télécommunication de tester et de commercialiser rapidement leurs nouveaux produits et services ;
- **NGIN** : les réseaux intelligents du Groupe de nouvelle génération sont l'une des rares solutions commercialisées sur le marché permettant aux opérateurs mobiles d'exploiter pleinement la convergence fixe/mobile. Particulièrement utiles dans l'entreprise, ces réseaux permettent aux opérateurs de proposer des contrats et des services pleinement intégrés par le biais d'équipements fixes et mobiles, même dans des environnements hybrides 3G et 4G ;
- **B2B et M2M** : alors que les opérateurs de télécoms prennent conscience des opportunités commerciales offertes par les communications entre équipements (machine-to-machine/M2M), Atos est prêt à les aider à gérer et surveiller ces vastes volumes de données nouvelles, en fournissant les solutions d'analyse en temps réel indispensables ;
- **Prochaine génération de solutions BSS** : l'offre de communications s'enrichissant, les services exigés des systèmes utilisés pour gérer la facturation, la médiation et les relations avec la clientèle se multiplient. Les solutions BSS de prochaine génération d'Atos sont prêtes pour l'avenir, qu'il s'agisse d'appareils fixes, mobiles, 4G ou au-delà ;
- **Transformation de l'OSS** : toutes les entreprises de télécommunications doivent gérer des environnements opérationnels de plus en plus complexes et Atos permet non seulement de transformer le périmètre OSS traditionnel en orchestrant les principaux éléments réseau, mais veille également à ce que la couche OSS puisse être embarquée et intégrée à une offre de bout en bout plus vaste de services numériques avec des parties externes dans un écosystème numérique en expansion ;

- **Big Data** : l'accent est mis sur de nouvelles bases de traitement pour les télécommunications ; l'analyse de données à la croissance exponentielle est essentielle, les données circulant à travers le réseau en temps réel sont enrichies par des données contextuelles pour de nouvelles initiatives bottom-line et topline (optimisation et monétisation des données avancées).

Médias

- **Création de centres médias :** Atos aide les sociétés de diffusion innovantes à concevoir et construire les centres numériques totalement intégrés nécessaires pour alimenter la consommation de médias multicanaux 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- **Externalisation des médias :** les médias connaissent des pressions financières et doivent réduire leurs coûts et améliorer la qualité de leurs services, tout en faisant avancer les nouveaux projets numériques. Les nouvelles méthodes de consommation multiplient les types de contenu, leur format et les modes de distribution. Cela accroît la complexité et les coûts d'exploitation. L'externalisation de l'opérationnel permet aux entreprises de médias de se concentrer sur leurs activités créatives et stratégiques, en se délestant des tâches routinières qui ne leur permettent pas de se différencier de la concurrence. Notre parfaite connaissance des médias, de la conception à la réalisation, notre vaste portefeuille de clients dans ce secteur à travers le monde et notre positionnement à l'avant-garde de l'innovation des solutions et services pour les médias font d'Atos le partenaire unique des entreprises de médias pour gérer et exploiter leur chaîne d'approvisionnement, en termes d'activités, de processus et d'infrastructures sous-jacentes. La solution New Media Delivery offre des services de gestion et de distribution de contenu vidéo efficaces et adaptables, ainsi que des applications multi-écrans. Par ailleurs, Atos Smart Player pour les sports synchronise les statistiques et les résultats sportifs avec des flux multimédias en temps réel ou préenregistrés, le métabalisage intelligent industrialisé offrant une nouvelle expérience numérique aux amateurs de sport qui leur permet d'accéder à de multiple flux d'informations et de brouiller les frontières entre écran et terrain ;
- **Télévision interactive et 2nd écran :** offre également une solution en mode SaaS permettant une interactivité avec les émissions de télévision depuis une tablette ou un smartphone, ce qui accroît l'engagement du téléspectateur et crée de nouveaux flux de revenus à partir de données contextualisées, de publicités, de sondages, etc. ;
- **Médias numériques et chaîne logistique :** le secteur des médias connaît une transformation profonde qui se poursuivra dans les prochaines années. Les contenus vidéo sont de plus en plus consommés sur des appareils connectés à l'Internet. La haute définition et l'UHD (ultra-haute définition) entreront dans toutes les maisons à travers les différentes plateformes de livraison. Les contenus de rattrapage, à la demande et programmés coexisteront de plus en plus et le micro-paiement combine désormais le modèle économique de l'abonnement et celui de la publicité. Tous ces facteurs contribuent à transformer la chaîne d'approvisionnement des médias numériques qui est complexe et ne cesse d'évoluer pour soutenir l'activité commerciale en constante mutation des entreprises de médias. Ainsi, avec Atos, le client pourra mettre en place architecture de données d'entreprise, des processus commerciaux spécifiques et une méthodologie d'indexation pérenne pour toutes les solutions médias. Il pourra également convertir toutes les ressources sur bande existantes en fichiers numériques standardisés, définir des modèles de transformation, permettre la distribution de contenus à la demande sur de nouvelles plateformes et gérer des services de médias intégrés ;
- **Canopy « Media Cloud » :** offre une suite de produits pour l'ensemble des flux, de l'intégration à la monétisation de contenu pour la fourniture de nouveaux contenus médias multi-écrans. Media Cloud propose des solutions médias de bout en bout, de l'acquisition de contenu à la distribution et la monétisation, avec tous les avantages d'un Cloud privé sécurisé en termes de flexibilité commerciale et d'exploitation. Une « boîte à outils » complète en mode SaaS permet aux professionnels des médias de rester compétitifs sans avoir à investir ni à gérer une quantité importante de nouvelles technologies ;
- **Big Data / Analytique des médias :** offre une analyse avancée de données en temps réel et multi-sources en exploitant les changements de comportement des marchés et des consommateurs à travers les contenus mis en ligne et les réseaux sociaux. En s'appuyant sur des données structurées et non structurées (provenant de CRM, abonnements à des services premium et réseaux sociaux), il permet aux diffuseurs commerciaux de publier des annonces publicitaires riches ciblées afin d'accroître la valeur tirée de la publicité et d'obtenir un retour en temps réel de la production et de l'audience.

Services aux collectivités

- **Contrôle-commande pour le nucléaire :** modernisation des centrales nucléaires existantes françaises et des récentes centrales chinoises, à l'aide des solutions de contrôle-commande de centrale nucléaire d'Atos ;
- **Compteurs intelligents et réseaux électriques intelligents :** offre des solutions permettant la nécessaire transformation numérique pour améliorer les processus de gestion des réseaux et des clients et construire l'écosystème de la maison connectée du futur ;
- **Analytique du Big Data :** permet d'améliorer les performances commerciales en mettant l'accent sur les informations opérationnelles et exploratoires d'une part et sur les données commerciales et relatives aux clients d'autre part ;
- **Solutions de mobilité électrique (eCar et eMobility) :** Atos est à l'avant-garde de l'innovation, notamment en ce qui concerne sa solution de gestion des bornes de recharge interopérables et le système de back-office central de compensation/règlement ;
- **Pétrole & Gaz,** Atos fournit :
  - des systèmes de gestion de données de production,
  - maintenance prédictive des équipements de terrain clés et suivi à distance du bon fonctionnement des équipements,
  - analyse pour les raffineries : optimisation de la consommation électrique et contrôle des équipements,
  - cyber-sécurité des champs et des raffineries pour déduire les pertes de données et de production ;
- **Cloud pour l'énergie & Services aux collectivités :** accompagne la transition vers le Cloud et permet aux entreprises du secteur de l'énergie et aux Services aux collectivités d'exploiter le Cloud pour optimiser la gestion et la fourniture d'applications commerciales et d'activités d'Expertises et Génériques.

C.2.4 Services Financiers

C.2.4.1 Contexte

Selon les prévisions de l'OCDE, l'économie mondiale devrait continuer de connaître une croissance faible du PIB sur la période 2014-2016, en hausse de +3,3% en 2014, +3,7% en 2015 et +3,9% en 2016. Bien que les chiffres tendent à s'améliorer, les prévisions de croissance demeurent encore inférieures aux niveaux d'avant-crise à +4%. Conjuguée à une demande et à des modèles de croissance divergents d'un pays à l'autre, une reprise durable nécessite davantage de travail, compte tenu des principales évolutions suivantes :

- Europe et Japon : éviter toute poursuite de la stagnation économique en Europe grâce au soutien monétaire constant de la BCE, parallèlement à une réforme fiscale et structurelle ; lutter contre la déflation technique au Japon et la faiblesse des prévisions de croissance (respectivement 1,7% et 1% en 2016) ;
- Consolider la reprise de la croissance économique aux Etats-Unis (3% en 2015) ;
- BRIC et marchés émergents : transformer le ralentissement observé en Chine en une croissance durable demeure un défi (7%).

Les chiffres publiés par le secteur des services financiers indiquent une reprise durable de la rentabilité en 2015, bien que le ROE à deux chiffres demeure faible par rapport aux niveaux d'avant-crise (+20%). Les difficultés posées par les conditions de marché et les réformes structurelles à court et moyen termes demeurent une composante importante :

- conditions de marché : environnement de taux d'intérêt bas, compression des marges, faible volatilité ;
- réformes structurelles :
  - réglementation : les exigences en matière de fonds propres incitent à abandonner les lignes métiers dont la rentabilité est faible, ainsi qu'à refinancer et optimiser davantage les bilans,
  - réformes : réformes structurelles des banques, exigences en matière de plans de résolution et de relance. Coût élevé du respect des réglementations,
  - optimisation du modèle commercial : cibler des investissements dans des lignes métiers centrées sur le développement durable, affichant des parts de marché et un ROE élevés, dans des pays en croissance, se positionner pour le virage économique en faveur de l'Asie et développer les activités avec les multinationales des marchés émergents.

Les grandes institutions des services financiers (ISF) évaluent de manière critique leurs capacités de différenciation et leurs futures stratégies concurrentielles en vue de renforcer les activités de croissance prioritaires, et ce à l'échelle nationale, régionale ou mondiale. L'excellence opérationnelle demeure un impératif pour les programmes de transformation des activités à grande échelle qui visent à réduire le ratio coûts/revenus. Les économies de coûts sont essentielles pour générer les investissements qui alimenteront la croissance.

C.2.4.2 Nouveautés

A court et moyen termes, les opportunités de croissance dans le secteur des services financiers seront liées aux mutations économiques, structurelles et technologiques :

- glissement du pouvoir économique en faveur des marchés émergents – expansion continue en Chine et en Inde avec une explosion des populations urbaines aisées. Le FMI a annoncé que la Chine serait la première puissance économique mondiale au quatrième trimestre 2014, à parité de pouvoir d'achat. Les multinationales des marchés émergents constituent une nouvelle source d'activités, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux. Les ISF ayant des franchises dans les marchés émergents sont les mieux positionnées pour capter la croissance, mais elles ont besoin d'offres personnalisées et différenciées ;
- concentration de la richesse entre les mains des citoyens seniors – nécessite des produits et services plus sophistiqués dans le domaine du transfert de patrimoine, de la protection et de la santé ;
- technologies de digitalisation – renforcer le pouvoir des clients particuliers – accessibilité à tout moment/en tout lieu et transparence des prix. Les appareils mobiles et les données favorisent les services basés sur un contexte enrichi et les nouveaux modèles économiques.

Atos est idéalement positionné comme l'un des rares partenaires de transformation numérique opérationnel d'envergure mondiale, en mesure d'optimiser le modèle économique dans son ensemble en combinant Business Process Service (BPS) et services informatiques pour des processus critiques grâce à un savoir-faire et des solutions innovantes de grande échelle. A titre d'exemple, Atos est leader dans les activités de Paiements, d'Epargne et d'Investissement, ainsi que sur les marchés financiers. La digitalisation consiste à reconsidérer entièrement l'architecture des modèles économiques des services financiers ; partenaire de confiance pour les processus secondaires ainsi que pour les solutions de technologie de rupture, Atos permet aux ISF d'accélérer la réalisation des ambitieux objectifs fixés en termes de ROE et de ratio coût/revenus.

C.2.4.3 Ambitions d'Atos

Atos figure parmi les trois plus grands fournisseurs du secteur des Services Financiers en Europe. L'acquisition de Bull renforce cette position sur les marchés clés et conforte encore notre stratégie de mise en marché. Atos a pour ambition de devenir le « partenaire de référence des clients ciblés pour les solutions commerciales informatiques et les services de bout en bout sélectionnés ». Grâce à cette plateforme fiable, l'objectif d'Atos Financial Services est d'atteindre les priorités de croissance suivantes au cours des prochaines années :

- leader du marché : devenir le numéro 2 en Europe et se développer dans les pays non européens, notamment aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique ;
- partenaire de choix : pour les solutions verticales de services financiers en s'appuyant sur les plateformes globales d'innovation d'Atos. Atos est numéro 1 européen en Cloud d'entreprise et numéro 1 européen en cyber-sécurité, avec une présence mondiale, grâce à des solutions de Big Data et d'analyse de bout en bout dans l'environnement High Performance Computing de Bull ;
- pénétration accélérée du sous-marché de l'assurance : accroître de 30% le chiffre d'affaires sur le marché des Services Financiers grâce au renforcement des relations avec des assureurs mondiaux et régionaux. Cela passe par exemple par l'obtention du statut de partenaire global privilégié auprès d'un assureur d'envergure mondiale pour les services de transformation/gestion applicative. Devenir le partenaire numérique de choix pour un assureur régional néerlandais ;
- centres mondiaux de livraison de services financiers : extension des hubs d'expertise pour les offres verticales et Business Services Go-to-Market, notamment pour les BPS, la transformation numérique, les services financiers, la cyber-sécurité, les risques et la compliance, pour lesquels les clients bénéficient du savoir-faire opérationnel, de la propriété intellectuelle et des solutions partenaires d'Atos.

C.2.4.4 Expertise sectorielle

En 2014, Atos Financial Services a remporté de nouveaux contrats grâce à notre offre stratégique de mise sur le marché. Gartner a relevé le classement d'Atos Financial Services à « Giant » dans son dernier rapport « Western Europe Business Services Provider » (novembre 2014). La stratégie de mise sur le marché d'Atos vise à fournir un modèle économique « Now Banking and Insurance » pour les ISF. Lorsque les clients sont demandeurs de services numériques, la disponibilité des services est universelle et les processus numériques permettent à l'organisation d'exploiter le Big Data. Le modèle économique en résultant génère de bonnes performances, telles qu'une acquisition en hausse, des ventes croisées/montées en gamme et une meilleure rentabilité. Cette vision est soutenue par les offres de croissance suivantes :

Transformation du back-office – excellence opérationnelle grâce aux services BPS et informatiques

Business Process Services (BPS/BPO) – Atos fournit des services BPS industriels pour les processus métiers critiques hautement informatisés. Atos figure parmi les leaders européens des services e-Payment (avec Worldline), des services BPS sur les marchés européens clés dans des domaines tels que l'épargne et l'investissement (NSI par ex.), la gestion physique des liquidités, ainsi que des opérations post-négociation sur les marchés financiers (par ex. compensation/règlement, rapprochement). L'unique collaboration entre NSI et Atos en matière de services BPS dans le domaine des paiements s'est soldée par la signature d'un important contrat avec un département du gouvernement britannique. Atos anticipe une forte croissance de cette activité à court et moyen termes.

Marchés financiers (MF) – Les solutions de MF sont généralement basées sur la propriété intellectuelle d'Atos, et soutiennent directement les opérations des intermédiaires de marché (par exemple celles des chambres de compensation de titres, des dépositaires de valeurs mobilières ou des systèmes de règlements bruts en temps réel/RBTR). Le Groupe enregistre une hausse de la demande liée à de nouveaux projets propres à ce secteur tels que Target2Securities. Reconnu comme un fournisseur de premier plan de solutions industrielles fiables, Atos a remporté de nouveaux contrats en Europe et en France.

Infogérance – Atos figure parmi les leaders européens de l'externalisation des services informatiques et de l'Infogérance. Gartner classe Atos parmi les leaders du « Magic Quadrant » pour les services d'externalisation de centres de données, d'infrastructures et de l'espace de travail numérique. Les clients d'Atos dans le secteur des services financiers tirent le meilleur parti du coût, de la qualité et de la souplesse des solutions informatiques proposées. Atos a fait face à une hausse de la demande des services liés à la fourniture d'un nouveau paradigme d'informatique défini par logiciel. L'activité Cloud d'Atos Canopy a explosé avec l'adoption de nouveaux services innovants SaaS/IaaS/PaaS étayés par des contrats de niveaux de services ultra-sécurisés, conçus pour les environnements bancaires et d'assurance. Grâce aux compétences de Bull dans les domaines du Cloud, de la cyber-sécurité et des plateformes d'infrastructure, ainsi qu'à la collaboration avec des partenaires stratégiques comme EMC², nous sommes en mesure de fournir des solutions complètes pour l'informatique définie par logiciel. Service Integration and Management (SIAM) évolue également rapidement, les clients recherchant un partenaire d'orchestration de premier plan pour la fourniture de services de pointe, à l'instar d'Atos qui a rempli le rôle d'intégrateur informatique des Jeux Olympiques.

Maintenance Applicative – Les modèles économiques de demain requièrent une revue complète de l'architecture des environnements applicatifs existants pour les services financiers. De nouvelles applications intelligentes avec des capacités d'intelligence cognitive, comme des conseillers virtuels basés sur l'apprentissage machines, sont possibles sur le plan commercial.

Atos investit avec des partenaires dans des domaines ciblés tels que le profilage de client, l'analyse des risques d'entreprise et l'automatisation des services d'assistance informatique pour bénéficier rapidement de ces technologies. Pour les applications personnalisées, une approche de développement adaptable est nécessaire, comme ce fut le cas pour une grande banque néerlandaise. Couplé avec des outils fondés sur le Cloud, Devops raccourcit les délais de commercialisation et accroît les économies de coûts. Avec Bull, Atos est en mesure de revoir la conception des plateformes propriétaires existantes coûteuses : pour la Sécurité Sociale française, par exemple, Atos a livré un port MF critique complexe dans des environnements ouverts à bas coûts. Troisième fournisseur en Europe et septième à l'échelle mondiale, Atos figure parmi les leaders de la transformation applicative.

Transformation numérique

Expérience client – Atos est à l'avant-garde des solutions de support aux clients dans le domaine de l'expérience client numérique sophistiquée et enrichie à tous les points de contact avec les ISF. On peut citer en exemple la prise en charge pour le compte d'une banque du Moyen-Orient de la mise en œuvre et de la gestion applicative d'une nouvelle plateforme multicanaux Banking 3.0 afin de soutenir son expansion régionale. Dans le cadre de la fourniture de services d'intégration et de gestion applicative à une grande banque française, Atos a mis en place une plateforme multicanaux pour les filiales internationales. Atos figure parmi les dix plus grands fournisseurs de mobilité (Gartner). La vaste gamme de solutions d'Atos englobe des offres multicanaux sophistiquées de mobilité et d'analyse du Big Data, ainsi que des solutions d'avenir comme l'automatisation en libre-service des agences et la signature numérique. Un partenariat avec Samsung a été annoncé dans ce dernier domaine.

Entreprise numérique dans le monde connecté – L'Internet des objets (IdO) générera une explosion des données en provenance d'un large éventail de capteurs embarqués au cœur des modes de vie des consommateurs, comme les technologies vestimentaires, la voiture ou la maison connectée. Les ISF devraient exploiter ces nouvelles données pour élaborer de nouveaux modèles économiques. On peut citer par exemple l'assurance santé ou l'assurance habitation, ou encore l'assurance automobile, pour lesquelles des offres sont établies en fonction du profil spécifique de chaque consommateur. Avec Bull, Atos dispose de l'expertise nécessaire pour déployer une gamme complète de solutions, des plateformes d'infrastructure à l'analyse de données basée sur le Cloud as a Service (DAaaS), en passant par les appareils de calcul pour des applications de Big Data personnalisées. Exemples : solutions High Performance Computing (HPC) et solutions de voitures connectées avec Worldline.

Cyber-sécurité, gestion des risques et compliance (CRC)

Atos transforme des environnements CRC fragmentés en plateformes en temps réel standardisées et intégrées, offrant des performances élevées, constantes et optimales en matière de gestion des risques et de sécurité. Le Groupe constate une hausse de la demande en conseil, solutions et services opérationnels en matière de cyber-sécurité, émanant de notre réseau mondial de SOC (Security Operations Centers). Une compagnie d'assurance internationale a, par exemple, sollicité Atos pour créer une infrastructure de sécurité « best in class » au niveau mondial. Atos est le leader de la cyber-sécurité en Europe avec plus de 1 400 équivalents temps plein.

C.3 Infogérance

Atos est spécialisé dans la gestion et la transformation des systèmes informatiques de ses clients. Il est l'une des trois premières entreprises dans ce domaine en Europe et l'une des six premières dans le monde. L'Infogérance représente environ 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et 30 000 employés d'Atos travaillent dans ce domaine dans 48 pays à travers le monde. Le Groupe est l'une des rares entreprises capables de fournir l'ensemble de la chaîne (conception, mise en place et gestion) d'une solution d'externalisation complète offrant la gestion et la transformation de services globaux pour les postes de travail, les infrastructures, les applications, la sécurité et le Cloud.

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

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

Les cinq Entités Opérationnelles géographiques les plus importantes du point de vue du chiffre d'affaires sont le Royaume-Uni & Irlande, l'Allemagne, le Benelux & Pays Nordiques, l'Amérique du Nord et l'Europe Centrale & de l'Est. Du point de vue sectoriel, 29% du chiffre d'affaires provient du marché Industrie, Distribution & Transport suivi par Public & Santé, Télécoms, Médias & Services aux collectivités et Services Financiers.

C.3.1 Compétences en centres de données et infrastructures gérées

La stratégie de l'activité Centre de Données d'Atos met l'accent sur une architecture en hubs et satellites ; celle-ci est composée de quatre hubs en Cloud jumelés (soit huit centres de données) soutenus par des centres de données stratégiques répartis sur dix centres de données hubs. Cette architecture permet de fournir tous les services d'Infogérance ; celle-ci est l'architecture cible qui recevra l'ensemble des traitements de plus de plus de 80 centres et salles de données locales et périphériques multi-clients qui doivent encore être consolidés, en ligne avec la consolidation avec succès du programme qui vise un objectif de fermeture de 25 sites entre 2014 et 2016.

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

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

Via ces centres de données mondiaux à haute efficacité énergétique, Atos offre une vaste expérience de la gestion d'infrastructures, avec une palette complète de services globaux couverts par un contrat avec des engagements de niveaux de service (SLA) : portefeuille de serveurs infogérés (plus de 170 000), stockage (plus de 240 000 Terra bytes), ordinateurs centraux (plus de 119 000 MIPS). Cependant, le portefeuille a aussi été amélioré en 2014 avec l'expansion continue des services Cloud (voir section *C.6 Cloud & Logiciels d'entreprise*), les environnements de calculateurs à haute performances (Oracle) et les offres SAP HANA, tous offrant de solides fondations d'infrastructure et de centre de données pour les plans d'expansion future du Groupe.

L'intégration de Bull va également apporter à Atos des capacités nouvelles considérables en produits d'infrastructures, services et actifs pour lesquelles plus d'informations seront fournies en 2015.

C.3.2 Compétences en environnements de travail et Service Desks

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 2,4 millions de postes de travail pour utilisateurs finaux avec ses six centres de production mondiaux pour les Services Desk, agissant comme une seule unité de prestation mondiale virtuelle, couplés à 12 centres de production gérant annuellement plus de 30 millions de demandes d'intervention en 38 langues et une capacité d'assistance sur site dans 110°pays, confirmant incontestablement la présence d'Atos à l'échelle mondiale. L'organisation internationale des services bureautiques représente un effectif de plus de 9 500 personnes. 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 le 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 les fonctionnalités requises par les utilisateurs finaux et les activités reliés.

Les expériences consommateurs ont totalement changé les attentes des personnes sur leurs lieux de travail. Fournissant l'expérience client la plus adaptée au travers de services prêts à l'emploi permet aux clients d'Atos d'introduire de manière sécurisée des solutions du type « Bring your own device » et de partage de fichiers. Pour les utilisateurs finaux, l'« uniformisation » n'est plus d'actualité et l'approche du poste de travail flexible 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 et l'expérience d'ensemble de l'utilisateur final, comprenant les fichiers d'aide, le chat et les solutions de résolution par l'utilisateur, comme la réinitialisation de mot de passe, tels que le renouvellement du mot de passe ont un impact direct sur l'expérience de l'utilisateur.

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, A3C (Anytime Communication & Collaboration Cloud sur le Cloud privé d'Atos) (la « dropbox » du Groupe), 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, dans le cadre du « Zéro email™ », par l'intégration de solutions de collaborations sociales.

Permettre aux clients de redéfinir leur espace de travail numérique au sein d'un environnement centrée sur l'utilisateur et créer un environnement créatif d'entreprise est l'axe de développement suivi par Atos. Cette dynamique est soutenue par l'optimisation et l'amélioration continue des capacités offshore du Groupe et de l'investissement dans l'automatisation, associées à une diminution de l'empreinte carbone, grâce à des initiatives comme l'introduction de postes de travail dans le centre de données écologique.

Atos a reçu une évaluation très positive de plusieurs analystes indépendants en 2014, 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 2014 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.3.3 Compétences en Maintenance Applicative

Atos assure aujourd'hui la gestion de plus d'un million d'utilisateurs fonctionnels de SAP, plus de 5 000 instances SAP et 5 000 instances d'applications d'entreprises gérées (1,5 million d'utilisateurs).

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

En 2014, le Groupe a continué d'améliorer avec succès les capacités de ses performances extrêmes en environnement Oracle, ses offres de gestion de la performance des applications et les capacités SAP HANA, constituant ainsi des fondations d'application solides pour les projets futurs d'Atos. A cela s'ajoute en 2014 aux nouvelles offres pour l'intégration de centre de donnés SAP HANA sur mesure et d'archivage d'entreprise pour compléter le portefeuille d'applications existantes.

Les principaux développements futurs dans ce domaine viseront à poursuivre une différenciation pertinente des activités clés, en adaptant et complétant les capacités de Cloud, en offrant des environnements d'analyse de Big Data, des solutions 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.3.4 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 d'1 million de ports LAN, 500 000 lignes VoIPPBX, 42 000 commutateurs, 17 000 points d'accès sans fil, 13 000 utilisateurs de centres de contacts, 10 000 routeurs gérés au plan mondial et le filtrage de des centaines de milliers de boîtes de courrier électroniques viennent compléter la gamme existante.

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

Atos a réussi à adopter la dernière technologie et va commencer à déployer un Software Defined Networking dans certains centres de donnés les plus efficaces en 2015.

C.3.5 Division de services de projets

L'important portefeuille de services de projets d'Atos aide les clients du Groupe à réduire la complexité des processus d'innovations avec des technologies de nouvelles infrastructures au travers de la transformation et des migrations. 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 budget convenus.

Une profondeur : l'Unité de services de projet offre un portefeuille combiné de projets d'infrastructure technologiques intégrant des technologies innovantes, du poste de travail au centre de données, et fournit 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 : l'Unité de services de projet s'est fortement étoffée, passant de 350 consultants en technologie (y compris les CS), architectes, et ingénieurs dédiés au début de l'exercice 2014 à plus de 1 000 aujourd'hui, répartis dans le monde entier. Le Groupe est composé de six Unités 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.

C.3.6 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 dépasse 4 000 personnes, et une proportion importante des traitements est effectuée par une équipe dédiée basée en Inde. L'un des principaux éléments de différenciation, notamment dans les secteurs publics, les Services Financiers et les soins de santé, repose sur le fait qu'Atos assure l'intégralité de la gestion du service de bout en bout sur tous ces marchés en s'appuyant sur des employés disposant d'une expertise technique spécifique. Le Groupe peut ainsi offrir une valeur ajoutée grâce à son expertise des différents domaines, en complément des avantages traditionnels associés à l'externalisation des processus métiers.

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

C.4 Conseil & Intégration de Systèmes

C.4.1 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.4.2 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 : nous passons de la technologie de l'information aux technologies métiers.

Atos Conseil

Atos Conseil est une practice mondiale forte de 1 600 consultants à fin 2014, assistant ses clients dans le monde entier. Le rôle du Conseil consiste à aider les dirigeants à définir leurs objectifs de numérisation et leur stratégie informatique. Outre sa solide expertise verticale, Atos Consulting propose une offre ciblée :

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

Atos Conseil a été fusionné en 2014 à La ligne de Service Intégration de Systèmes afin de créer de la valeur ajoutée pour les clients tout en profitant des résultats obtenus grâce au conseil.

Atos a été retenu par le MCA (Management Consultancies Association) pour son travail avec Pearson en 2014. En effet, Atos a transformé Pearson, une entreprise de formation leader, en une organisation véritablement mondialisée en permettant aux 50 000 salariés de cette entreprise de travailler en collaboration dans 70 pays en regroupant ces derniers au sein d'une plateforme de fourniture numérique unique, flexible et sans faille et en leur permettant d'accéder aux mêmes ressources indépendamment de leur localisation. Outre l'accroissement de la collaboration, cette mutation a permis à Pearson de réduire ses coûts opérationnels.

Un autre exemple est celui avec Network Rail. Atos a transformé l'approche du client en matière de gestion de ses actifs complexes en adoptant une solution d'assistance mobile moderne. Faisant appel à une approche de bureau modèle agile, les équipes d'Atos ont appliqué tout un éventail de compétences de gestion des actifs et de technologies commerciales afin de développer un outil numérique de nouvelle génération capable de gérer un réseau traditionnel essentiel pour la sécurité.

En 2014, la practice Conseil d'Atos a crû de façon organique et inorganique et est devenue plus mondialisée. Atos a racheté Cambridge Technology Partners (CTP) en juin 2014, une société de conseil informatique leader sur le marché suisse, qui emploie 300 consultants spécialisés dans le marketing numérique et la transformation informatique.

Cambridge propose ses services sur le marché Informatique suisse depuis le début des années 1990. En 2008, elle est devenue une société indépendante à la suite d'une scission de Novell. Cambridge a publié un chiffre d'affaires de 40 millions de francs suisses en 2013. Dans un marché très compétitif, Cambridge s'est taillé une solide réputation dans les domaines du marketing numérique, de la gestion des accès et des identités (IAM) et de l'environnement de travail numérique, outre les domaines traditionnels du conseil en entreprise et en technologie. Cambridge, qui a clairement centré son activité et établi sa renommée sur la fourniture de services de conseil en informatique aux entreprises mondiales de premier plan, soutient l'ambition d'Atos de développer ses activités de Conseil en Suisse et dans le monde. Le regroupement des forces impulsera une croissance significative, une forte différenciation, une portée globale et un leadership technologique en Suisse et au-delà.

Création d'« Atos Digital »

Les offres de bout-en-bout d'Atos Digital (Global Digital Solutions) couvrent l'ensemble de l'écosystème numérique, 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 cyber-sécurité, 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.

Concentration sur l'intelligence des affaires, le Big Data et l'Analytique

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 2014, La ligne de Service a remporté des contrats IMA auprès de nouveaux clients tels que Vodafone India, Benjamin Moore ou Siemens Industry.

En tant que partenaire informatique de Siemens, Atos a réalisé un projet d'analyse des données. Atos a développé une plateforme unique conçue pour supporter un large éventail de cas d'utilisation et pour être appliquer à l'ensemble des besoins d'analyse des données industrielles de Siemens, et elle répond également aux exigences des clients dans de nombreux marchés qu'Atos apporte au projet.

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.

Intensification de l'attention de l'industrie : passage des technologies de l'information à la technologie des affaires

Les responsables informatiques doivent maintenant faire face à une double priorité : la technologie des affaires (BT) et la technologie de l'information (IT). Les responsables informatiques doivent concentrer leurs efforts sur la technologie des affaires (BT) – la technologie, les systèmes et les processus destinés à gagner, servir et conserver des clients, tout en assurant une informatique (IT) effective et efficace – la technologie, les systèmes et les processus destinés à supporter, transformer et automatiser les opérations internes d'une entreprise. L'engagement tout au long du cycle de vie du client, sur lequel la BT met l'accent, requiert le support de la technologie et des processus d'affaires qui fournissent une assistance au reste de l'entreprise, et la chaîne de valeur : l'informatique doit être repensée en termes d'ingénierie pour donner à la BT toute son efficacité.

Avec British Airways, Atos a conçu et construit un tableau de bord numérique spécifique afin de permettre aux avions de décoller à l'heure quelles que soient les conditions météorologiques. Ce tableau de bord consolide et présente les informations provenant de dix systèmes différents de façon à ce que les décisionnaires de différents services opérationnels puissent les comprendre. Il fournit une version unique de la vérité de façon à supporter les décisions cruciales concernant la manière de déployer les ressources et les vols devant être traités en priorité. Le résultat : des retards plus courts, moins d'annulations et davantage de clients satisfaits.

Pour John Deere, Atos fournit de nouveaux services à valeur ajoutée qui aident les agriculteurs à optimiser leurs récoltes. La solution d'Atos permet à John Deere de rassembler les données des machines et celles provenant de l'agriculture, combinées avec le savoir-faire de l'agro-science et des capacités d'analyse avancées, ce qui ouvre la voie à une utilisation améliorée, une meilleure planification et une productivité plus élevée.

C.4.3 Conseil & Intégration de Systèmes : 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 META dans l'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

En 2014, Atos C&IS a amélioré ses offres, tant verticales que transversales.

Offres verticales améliorées	Offres transversales améliorées
• **Energie & Services aux collectivités :** production d'énergie, services publics intelligents • **Industrie, distribution et 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	• « Smart Mobility » • Tests • Intégration de Services • Gouvernance, risque et conformité • Gestion d'application personnalisée

En 2014, Atos C&IS 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 de gestion de l'information (IMA) par Atos Conseil & Intégration de Systèmes, créée en 2013, a connu une croissance de +25% en 2014. Elle compte maintenant 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 prestations 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 de META, 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 C&IS sont en place pour tous les autres clients C&IS.

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 C&IS est rattaché à un chef de marché C&IS mondial et/ou local.

Au cours de l'année 2014, des Directeurs Commerciaux des entités opérationnelles mondiales C&IS ont été désignés pour encadrer tous les commerciaux C&IS et assurer la planification et l'exécution des comptes des entités opérationnelles mondiales C&IS. Un Directeur Commercial mondial C&IS encadrant l'ensemble des Directeurs Commerciaux des entités opérationnelles mondiales C&IS a été nommé afin de piloter les grands marchés C&IS et d'assurer la planification et l'exécution de comptes au sein de C&IS.

C.4.4 Accroissement de la globalisation d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes

En ce qui concerne META, l'ambition d'Atos, au niveau d'Intégration de Systèmes était d'accroître le pourcentage de production mondiale de 33 en 2013 à plus de 50 à la fin de 2016. A la fin du mois de décembre 2014, le taux offshore était de 38,1%, totalement en ligne avec les attentes. En 2014, un nouveau Centre de production mondial Conseil & Intégration de Systèmes a été créé au Sénégal. En dehors de l'Inde, Atos possède des centres de livraison mondiaux (GDC) « nearshore » ou « offshore » au Maroc, en Pologne, en Russie, en Thaïlande, au Brésil (Londrina), en Espagne (Valladolid), et maintenant au Sénégal (Dakar) depuis la fin de l'année 2014. Ce nouveau GDC C&IS a pour but de fournir des services de développement et de gestion d'applications à notre base de clients internationaux, et de fournir des services sur le marché local et régional.

C.4.5 Adresser le marché américain

En 2014, Atos a renforcé son leadership dans ses opérations Conseil & Intégration de Systèmes en Amérique du Nord en nommant une nouvelle direction et en créant l'organisation « India Direct ». L'année 2015 verra une accélération de la croissance de Conseil & Intégration de Systèmes sur le marché américain, grâce au renouvellement de l'équipe de direction, aux ventes croisées vers la base de clientèle ITO de Xerox et à la réplication de solutions numériques couronnées de succès.

Pour conclure, ces initiatives META ont déjà apporté la preuve de leur succès d'un point de vue financier : l'objectif d'amélioration de la rentabilité de +120 à +240 points de base sur trois ans devrait être atteint.

C.5 Big Data & Cyber-sécurité

La nouvelle ligne de Service « Big Data & Cyber-sécurité » rassemble les expertises en Big Data, Sécurité et en Systèmes Critiques issues de l'acquisition de Bull avec les solutions d'Atos développées dans ce domaine. Ces compétences positionnent Atos comme un leader sur le marché à haut potentiel et à forte croissance de l'analyse et de la protection de l'information. Ces expertises visent à répondre 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) dont l'Internet des objets en particulier.

Avec l'arrivée des équipes R&D de Bull, la nouvelle ligne de Service renforce solidement le portefeuille technologique d'Atos. Les 700 ingénieurs R&D déposent chaque année 100 nouveaux brevets dans le domaine du Big Data et de la sécurité propulsant Atos parmi les groupes numériques les plus innovants en Europe. Le Groupe accroît sa propriété intellectuelle et ses solutions et services réplicables à haute valeur ajoutée dans tous les secteurs : Aéronautique, Défense, Distribution, Finance, Industrie, Médias, Public, Santé, Télécoms, Transports, Services aux collectivités... Cette division se concentre sur les projets de Big Data, de Sécurité et de Systèmes Critiques, s'appuyant sur l'ensemble des forces commerciales et des expertises marchés d'Atos et de ses partenaires en collaboration avec les autres ligne de Service du Groupe auxquelles elle apporte également ses compétences.

C.5.1 Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique

C'est une capacité unique sur le marché que la nouvelle ligne de Service offre aux grands clients du Groupe. En effet, la maîtrise sécurisée de bout en bout du cycle de la donnée et des systèmes critiques qui y sont associés va permettre aux clients de répondre aux enjeux les plus critiques en termes d'innovations métier, de relation client, d'excellence opérationnelle et de confiance. Le Groupe tire son expertise de Bull, reconnu en matière d'intégration de solutions haute performance et haute sécurité, qui est aujourd'hui associée à l'expertise marché et à la puissance d'industrialisation d'Atos.

La ligne de Service est structurée en trois activités complémentaires : Big Data, Cyber-sécurité et Systèmes Critiques.

C.5.2 Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée

Atos valorise l'expertise unique de Bull dans les solutions analytiques à hautes performances et la simulation numérique, dont Bull s'est imposé ces dernières années comme un acteur mondial clé et le leader européen. L'activité « Big Data » regroupe les solutions logicielles et les appliances de Bull en Big Data et en calcul haute performance (HPC, « High Performance Computing »), les technologies d'infrastructures permettant de donner à ces solutions tout leur potentiel (serveurs bullx, bullion et technologies Open Compute), et les services et solutions permettant de faire évoluer les infrastructures traditionnelles (legacy) vers des architectures hautes performances centrées sur la donnée.

- Big Data et calcul haute performance. Atos conçoit des solutions de Business Intelligence et de Big Data sur mesure grâce à 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). Ces offres permettent aux clients du Groupe de prendre de l'avance sur leurs concurrents. Numéro 1 européen des supercalculateurs et capitalisant sur la large présence internationale d'Atos, la division développe des solutions matérielles et logicielles et collabore étroitement avec de grands éditeurs (SAP, Pivotal, Tibco...) afin de s'imposer en acteur majeur des nouvelles technologies analytiques ;
- Infrastructures hautes performances. Grâce à son expertise issue de la recherche en calcul haute performance, la division développe également des infrastructures adaptées aux nouveaux usages métiers. La division s'appuie notamment sur la technologie bullion, reconnue comme les serveurs ouverts les plus puissants au monde pour cibler l'analyse en temps réel de larges volumes de données (notamment les solutions « in memory » en très forte croissance comme SAP HANA). Les infrastructures hautes performances ciblent également les usages intensifs comme la consolidation des infrastructures de nouvelle génération (« infrastructures convergées » pour le Cloud privé et la virtualisation). Enfin, la division développe de nouvelles infrastructures « hyperscale » autour des technologies Open Compute ;
- Solution de modernisation des services informatiques traditionnels. La division offre également des solutions de modernisation des autres environnements de services informatiques traditionnels du marché (serveurs mainframes, bases de données, solutions transactionnelles) incluant les serveurs GCOS de nouvelle génération et permettant de pérenniser les serveurs mainframes existants. Ces solutions permettent ainsi aux organisations de valoriser leur capital applicatif historique et leurs données existantes, tout en gagnant en agilité et en réduisant leurs coûts ;

L'expertise d'Atos est particulièrement reconnue en calcul haute performance notamment 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 Analytics) conjointement mené par Atos avec Siemens, ainsi qu'un partenariat stratégique et technologique avec EMC[2] et VMware. Cette capacité d'innovation s'exprime également dans le programme « exaflopique » annoncé par Atos en 2014, qui vise à construire les futures infrastructures en calcul haute performance et en Big Data.

Cette expertise technologique unique en Europe conjuguée à la connaissance des marchés verticaux d'Atos et ses capacités en Intégration de Systèmes métiers permettent au Groupe de se positionner en tant que leader sur les marchés à forte croissance du Big Data, des infrastructures à hautes performances et de la modernisation informatique.

C.5.3 Cyber-sécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier

Bull et Atos associent leurs expertises historiques de produits et leurs savoir-faire en Cyber-sécurité, du conseil à l'Infogérance pour créer une activité Cyber Sécurité, établissant Atos sur un marché particulièrement fragmenté comme un leader mondial de la sécurité numérique. La division comprend trois grandes activités :

- Produits de Cyber-sécurité. 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, Dirx et CardOS. 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 sécurisée avec ses offres de chiffrement (TrustWay, Crypt2Protect...), d'infrastructure sécurisée (MetaPKI, MetaSign, MetaTime, Vericert...) et ses terminaux à haute sécurité (globull, smartphone Hoox...) ;
- 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 ;
- Services de SOC et d'Infogérance de la sécurité. S'appuyant sur six « 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.

En matière de Recherche et Développement, l'expertise d'Atos en Cyber sécurité s'est récemment concrétisée avec le lancement de Hoox, le smartphone le plus sécurisé au monde et d'autres innovations en sécurité mobile, du Cloud et du Big Data.

Atos gère l'ensemble du processus de sécurité (du conseil à l'exploitation) et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de la sécurité, des technologies de l'information aux technologies opérationnelles. Le Groupe se positionne ainsi comme le partenaire de confiance des organisations, s'adressant à la fois aux spécialistes de la sécurité, aux directions générales et aux directions métiers.

C.5.4 Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques

L'entité « Système Critique » se renforce grâce à l'expertise de Bull dans le domaine de la Défense et de la Sécurité Intérieure. Cela permet au nouvel ensemble de se positionner comme un acteur majeur de la Défense et des systèmes critiques en Europe. La division comprend trois grands domaines d'activités :

- Systèmes de Défense, de Sécurité Intérieure et de Protection Electronique. Ces activités comprennent notamment les solutions en systèmes d'information de Défense (notamment C4I : Command, Control, Computer, Communication Intelligence), les solutions et services en sécurité intérieure (gestion des frontières, identité électronique, gestions des urgences, gestions des frontières, solutions de communications mobiles...) et les solutions de 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 des transports (systèmes d'information passagers, infotainment, gestion de flotte), de l'énergie (systèmes critiques pour le nucléaire), de la navigation maritime (solutions de navigation), de l'aéronautique (instrumentation), de la santé et de la sécurité physique ;
- 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 & Cyber-sécurité ».

Les compétences d'Atos 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 engins explosifs radiocommandés,...) et des grands projets comme le projet du système d'information Scorpion, visant à créer les nouveaux systèmes opérationnels de commandement de l'armée française.

C.5.5 Perspectives

L'ensemble des activités, solutions et expertise de la nouvelle ligne de Service « Big Data & Cyber-sécurité » offre à Atos de nouvelles opportunités de croissance sur les segments à haute valeur ajoutée du Big Data, de la Cyber-sécurité et des Systèmes Critiques. La création de cette ligne de Service renforce également le positionnement d'Atos comme partenaire de confiance et acteur majeur des technologies clés pour la transformation numérique, en synergie avec Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance, Canopy et Worldline. Enfin, ces activités participent pleinement au développement stratégique du Groupe dans son ambition de devenir un acteur de premier plan et la marque préférée de l'informatique en Europe à horizon 2016.

C.6 Cloud & Enterprise Software

C.6.1 Offres de Canopy

En 2014, Canopy a aidé ses clients à transformer leurs activités et leurs relations client en s'appuyant sur des technologies et des solutions avancées de Cloud Computing. Ces solutions ont été déployées plus rapidement grâce au Cloud et ont permis aux clients du Groupe de mettre leurs offres plus rapidement sur le marché, avec des modèles de prix plus flexibles et notamment une réduction des investissements. Les offres de Canopy continuent à être fondées sur des standards ouverts, 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 dans sur le marché de l'intégration Cloud, Canopy conçoit, exploite et orchestre des services de Cloud Computing qui donnent les moyens aux clients de transformer leur activité.

Cette mission décrit l'ambition de Canopy dans une période où le Cloud Computing joue un rôle de plus en plus important 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 de redéfinir de façon significative 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 Enterprise Cloud Platforms

Canopy Infrastructure as a Service (IaaS) offre une gamme complète de services Cloud performants et sécurisés, infogérés et déployés en mode privé ou public, offrant aux entreprises un large choix de plateformes, de niveaux de services et d'options de gestion.

S'appuyant sur l'expérience de la fourniture d'infrastructures pour les Jeux Olympiques, Canopy propose des solutions flexibles, adaptées à l'hébergement de la production d'applications critiques et d'environnements de développement et de tests, sans compromettre la sécurité ou la conformité.

Par ailleurs, le service Canopy Cloud Gateway permet le déploiement de packages applicatifs sur l'ensemble des services d'infrastructure de Canopy ainsi que sur des environnements Cloud de tiers tels que vCloudAir de VMware et Amazon Web Services.

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

Les solutions PaaS de Canopy élargissent les concepts habituels du PaaS en permettant aux clients de déployer et de gérer des packages applicatifs à partir de bibliothèques spécifiques ou fournies par Canopy. Cela se fait sur l'ensemble des plateformes fournies par Canopy ou sur des plateformes de tiers tels que vCloudAir de VMware et Amazon Web Services – tout cela est rendu possible par une expérience utilisateur unique depuis la plateforme Canopy Compose.

Canopy Digital Business Services

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.

Comme un niveau intermédiaire entre la plateforme Cloud et les applications métiers, les solutions fournies par Digital Business Services sont dédiées à des marchés verticaux bien identifiés. Ces solutions s'appuient sur les infrastructures de Canopy, des solutions d'éditeurs tiers et sur les capacités des entités Conseil & Intégration de Systèmes d'Atos, afin de délivrer une gamme complète de solutions de transformation numérique.

La fourniture de solutions de transformation des métiers avec des logiciels prêts à être déployés en mode Cloud va faciliter l'adoption des technologies Cloud et aussi aider Canopy à développer son chiffre d'affaires et sa profitabilité avec des services apportant une réelle différenciation et des capacités métiers uniques.

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 EMC², 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.

C.6.2 Adoption par le marché

Canopy, a consolidé son leadership en Europe sur le marché des services Cloud, sur lequel elle est très présente, et étend maintenant son activité avec des solutions métiers et avec des plateformes de Cloud globales où peuvent être déployées des applications de natures très diverses.

Canopy est en voie d'industrialisation de sa solution PaaS, à la fois comme élément à part entière des outils utilisés par La ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes d'Atos et comme plate-forme stratégique fournie sur site client ou en dehors, avec des environnements publics, hybrides et privés. Cette plateforme pourra soutenir l'activité SaaS de Canopy, et servira aussi à déployer des applications de ses partenaires et de ses clients.

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

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. Chacune de ces offres (IaaS, PaaS, SaaS et services de transformation) connaît une forte croissance. Parfaitement complémentaires, elles apportent ensemble aux clients tous les outils dont ils ont besoin pour mener à bien leur transformation vers le Cloud.

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.6.3 Impact sur l'activité

Avec 383 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014 et de grands comptes clients dans le monde entier, Canopy, le Cloud d'Atos, est le leader européen du Cloud pour les entreprises et l'administration. En 2014, Canopy a remporté 25 nouveaux gros contrats, et a développé, à ce jour, ses propres plates-formes dans sept pays.

A la suite du nouveau contrat signé en 2013 entre Atos et le CIO, les deux organisations travaillent ensemble à la transition jusqu'en 2018 de tous les services informatiques vers Canopy, pour les Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang. Ces travaux se font sur la base de l'expérience acquise lors des Jeux Olympiques d'hiver de Sochi en 2014, avec la publication des résultats sur le site Web des Jeux Olympiques en utilisant le Cloud.

Canopy propose 20 offres Cloud et projette d'augmenter son chiffre d'affaires à 700 millions d'euros d'ici à 2016.

C.7 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 gamme complète de services d'émission ou d'acquisition de moyens de paiements, de traitement de transactions et de solutions métiers associées 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 pour le traitement des transactions bancaires par carte lors de la mise en place du système des Cartes Bleues en France. 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.

En 2014, Worldline a généré une contribution au chiffre d'affaires consolidé d'Atos de 1 099 millions d'euros et une marge opérationnelle de 170,4 millions d'euros.

L'objectif de Worldline est d'atteindre un taux de croissance du chiffre d'affaires annuel organique moyen à taux de change constant compris entre +5% et +7% sur la période 2014 à 2017, avec une accélération progressive dans le temps. 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 de services pour profiter pleinement d'un marché des Paiements et des activités transactionnelles en 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 de services générant chacune environ un tiers du chiffre d'affaires total :

C.7.1 Services commerçants & Terminaux

La ligne de Service 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 Paiement qui leur sont associées. Worldline accompagne les commerçants à chaque étape de leurs relations avec leurs clients : avant, pendant et après la vente. Les services digitaux omnicommerce 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 de services comprennent les services d'acquisition commerçants et les services additionnels y afférents, les services en ligne pour les e-commerçants incluant de l'analyse de données couvant complètement le cycle de vie commercial numérique, les terminaux de paiement, les cartes privatives, les programmes de fidélité, les services de marketing et les kiosques self-service.

C.7.2 Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement

La ligne de Service 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), et la fourniture de nouvelles options de paiement telles que les porte-cartes électroniques (wallet). Worldline offre aux banques des solutions pour faire face à un environnement réglementaire complexe et en constante évolution en s'appuyant sur sa capacité à traiter de très grands volumes d'opérations. Worldline propose des solutions innovantes, en particulier à l'appui de modèles de tarification alternatifs. Worldline est l'un des rares prestataires de services de traitement couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur étendue 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.7.3 Mobilité & Services Web Transactionnels

La ligne de Service 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 de Service Mobilité & Services Web Transactionnels concentre ses efforts principalement sur trois secteurs, qui, selon Worldline, peuvent générer des volumes de transactions 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 sans papier 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 les services basés sur le Cloud.

D

Responsabilité sociétale d'entreprise

D.1 Construire une réflexion intégrée 66

D.1.1 Construire une réflexion intégrée 66
D.1.2 L'approche d'Atos envers ses parties prenantes 69
D.1.3 Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité d'entreprise d'Atos 71

D.2 Etre un employeur responsable 81

D.2.1 Fondamentaux des Ressources Humaines 81
D.2.2 Les individus, principal actif d'Atos 81
D.2.3 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail) 88
D.2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement 90
D.2.5 Intégration de Bull 93
D.2.6 Etre un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance 96

D.3 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables 100

D.3.1 Répondre aux besoins et attentes des clients 100
D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres 104
D.3.3 Un plein écosystème durable de partenaires 107
D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables - Panorama des indicateurs clés de performance 108

D.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence 109

D.4.1 Excellence éthique au sein du Groupe 109
D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement 113
D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial 116
D.4.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence - Panorama des indicateurs clés de performance 118

D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe 120

D.5.1 Devenir une entreprise « zéro carbone » 120
D.5.2 La stratégie en actions 121
D.5.3 Etre un exemple mondial en matière de carbone 126
D.5.4 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe - Panorama des indicateurs clés de performance 129

D.6 Information sur le rapport 132

D.6.1 Périmètre du rapport 132
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 2014 138

D.1 Construire une réflexion intégrée

D.1.1 Construire une réflexion intégrée

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 XXIe 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 XXIe 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, 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 XIe et le XVe 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 générions autant de données que nous en avons créées 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 efficients 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.

D.1.1.2 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 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 :**

Renforcer le leadership en informatique pour le développement 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.

Les principes de responsabilité d'entreprise sont intégrés tout spécialement dans la gestion des risques et des opportunités d'Atos, dans ses exigences de conformité, 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.

Le bureau en charge de la responsabilité d'entreprise et du développement durable est une organisation mondiale dirigée par un Directeur du programme et composée d'une équipe internationale d'une vingtaine de personnes, dont les responsables de Responsabilité d'Entreprise des 10 entités opérationnelles, 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 :

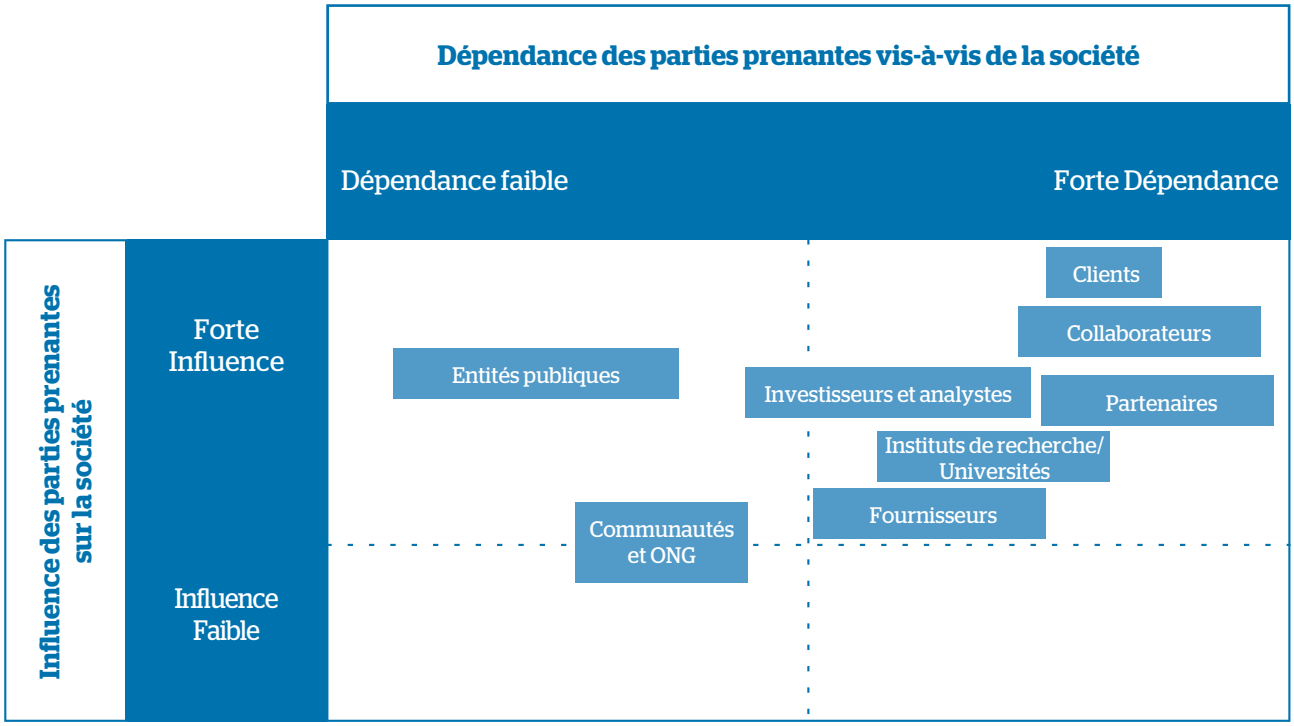
- structurer son approche des parties prenantes ;
- gérer son évaluation annuelle de la matérialité ;
- guider ses procédures de reporting.

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.

Clients	**Investisseurs et analystes**
Les clients d'Atos espèrent tirer profit de l'expertise et des outils numériques adéquats afin de relever leurs propres défis. 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.	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.
Partenaires	**Parties prenantes internes**
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. Atos collabore avec ses **partenaires commerciaux, des instituts de recherche et des universités** afin de faire face à ces enjeux et d'aider les clients à atteindre leurs objectifs.	**Les employés d'Atos** 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. 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).
Entités publiques	
Les organismes publics délivrent les autorisations administratives et déterminent le contexte réglementaire dans lequel Atos conduit ses activités.	
Fournisseurs	**Communautés**
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.	Les principales attentes de la Société et des **communautés locales** 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. Les **ONG** 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.

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. En 2014, cet événement s'est tenu le 7 octobre. Cette réunion d'une journée s'est intéressée à l'innovation dans trois domaines d'activité : la protection des données personnelles, l'efficacité opérationnelle et l'impact social. Des experts de haut niveau reconnus dans le domaine de la responsabilité d'entreprise et du développement durable étaient présents.

En matière de sécurité et de protection des données, les principaux thèmes abordés ont porté sur l'atténuation des risques. Les participants étaient d'accord sur le fait que les risques peuvent être partiellement atténués par des dispositifs de sécurité plus stricts. La sécurité et la protection des données représentent donc une occasion de gagner la confiance des clients. Parmi les moyens d'assurer une conformité innovante, figurent le respect de la vie privée dès la conception, l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée et la « désidentification » (à savoir le traitement supprimant les liens avec des individus). Le Groupe Atos a rappelé aux participants les trois piliers sur lesquels il s'appuie pour gérer ces questions : la Politique de protection des données personnelles du Groupe Atos, des procédures permettant de s'assurer de son application et une formation et une politique de sensibilisation extensives.

En ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, les participants ont souligné que le développement durable devient un facteur clé pour obtenir des avantages commerciaux plus larges. En effet, les systèmes informatiques peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, en permettant un accès en temps utile à des données de performance intégrées, en améliorant l'efficacité de l'utilisation de l'énergie et des autres ressources, en réduisant les coûts, en libérant du capital et en améliorant les marges, ainsi qu'en gérant certains aspects relatifs au risque et à la conformité tels que la bonne gestion des produits, l'intégrité des données, les cyber-menaces et le respect de la réglementation.

En ce qui concerne les aspects sociaux, les participants ont discuté des enjeux liés à la santé et à l'éducation. Les technologies numériques innovantes contribuent à une plus grande accessibilité universelle. Elles permettent de répondre à ces problèmes plus efficacement, pour l'ensemble d'un écosystème, composé de citoyens, de la société civile, d'entreprises et d'organisations publiques. Les participants ont conclu que les grandes multinationales comme Atos doivent travailler en partenariat avec les communautés locales et les ONG en mettant à leur disposition leurs compétences fondamentales.

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 quatre 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 2014, 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 suit de près les travaux effectués par son comité technique afin de développer une approche standardisée de reporting intégré qui convienne aux entreprises et aux investisseurs.

D.1.3.1 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.1.3.2. 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 et 2014, a abouti à l'organisation d'un séminaire mondial des parties prenantes et à l'élaboration d'une communication au niveau local. Un plan de communication relatif aux parties prenantes a été lancé avec les Entités Opérationnelles en juin 2014. L'objectif consistait à organiser des entretiens/réunions avec les parties prenantes au niveau local afin de mieux comprendre les attentes locales et présenter aux interlocuteurs locaux la stratégie et l'analyse de la matérialité de la Responsabilité d'Entreprise d'Atos. Après avoir affiné le packaging et le plan de communication en 2014, Atos prévoit de mener une nouvelle série d'entretiens en 2015.

Matérialité

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 2014, Atos a profité du passage des lignes directrices GRI 3.1 à G4 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.

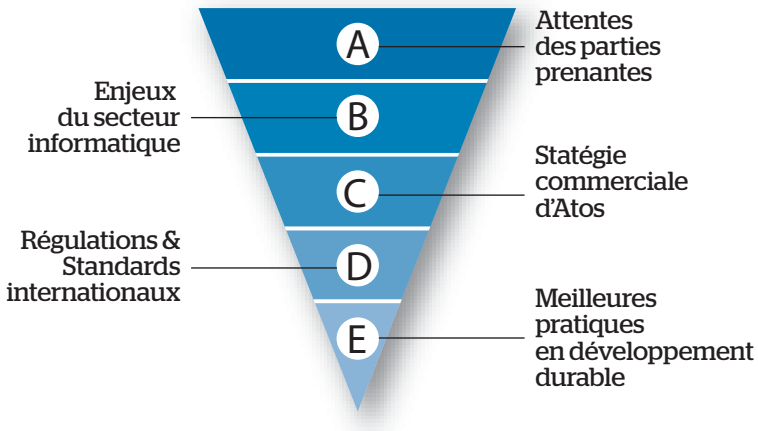
	Consulter	S'engager	Collaborer	Négocier
Clients	Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement menées auprès des principaux clients d'Atos. La question du développement durable est soulevée dans nombre d'entre elles. De multiples discussions et réunions avec des clients sur les problématiques du développement 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 liées aux déplacements de nos collaborateurs, au sein de la chaîne de valeur d'Atos.
Investisseurs	Plusieurs Investisseurs qui ont participé à la réunion mondiale 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.	Avec l'introduction en bourse de Worldline, la filiale d'Atos spécialisée dans les services de paiement électronique et transactionnels, en juin 2014, le département des Relations Investisseurs s'est vu renforcé avec l'arrivée d'un nouvel agent de Relations investisseurs dédié à Worldline. En 2014, le département des relations investisseurs a organisé un total de 19 conférences (Paris, Nice, Lyon, New York, Boston, Londres, Barcelone), 23 roadshows (France, Etats-Unis, Royaume-Uni) et quelque 1 000 réunions avec environ 600 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.
Analystes	Lors de l'Analysts Day en novembre 2013, 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.
Employés	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.	
Fournisseurs	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 appel d'offres (10%) et 45% des dépenses fournisseurs ont été analysées par rapport à des critères RSE via le partenariat avec EcoVadis.		Les fournisseurs sont mis au défi de trouver des solutions innovantes et durables, et Atos collabore avec eux pour présenter celles-ci aux clients.

	Consulter	S'engager	Collaborer	Négocier
Partenaires	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.
Communautés	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 1.1.3, la communication avec les parties prenantes au niveau mondial est le premier moyen d'identifier les thématiques pertinentes. La priorisation résulte de l'évaluation de la matérialité réalisée en 2014 conformément aux lignes directrices G4 du 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.

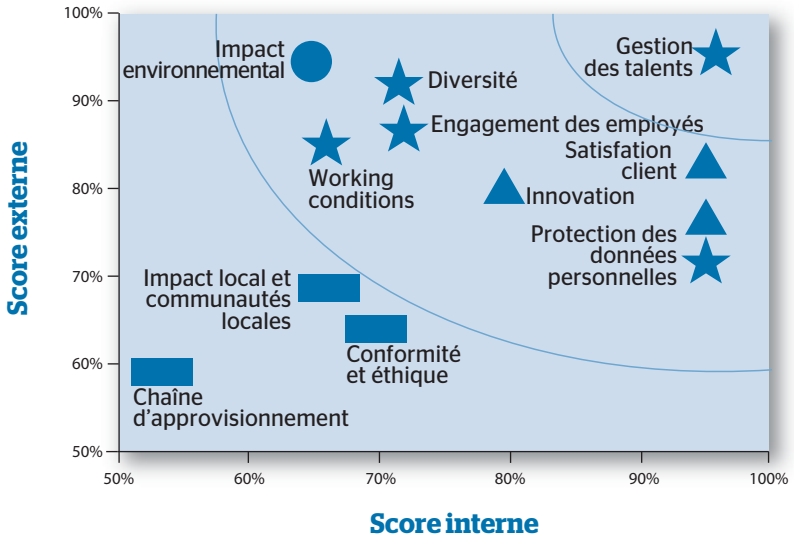
D : Les normes et réglementations internationales ont également été prises en compte lors de l'examen de pertinence pour permettre aux dirigeants et à l'équipe Responsabilité d'Entreprise de prioriser les différents enjeux.

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.



★	Être un employeur responsable Être un employeur responsable ; attirer et développer des talents divers, promouvoir le travail collaboratif et le bien-être des employés au travail.
▲	Générer de la valeur pour ses clients par le biais de solutions innovantes et durables Garantir un niveau de satisfaction client élevé en fournissant les services les plus pertinents pour transformer l'activité et anticiper les besoins des clients.
▬	Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence 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.
●	Gérer l'empreinte environnementale du Groupe 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 2014, quatre domaines clés ont été sélectionnés et à nouveau priorisés 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).

Être un employeur responsable

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
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. 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.	Les grands enjeux liés aux employés sont les suivants : • gestion des talents ; • diversité, • conditions de travail ; • engagement des employés. Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à : • relations individuelles de travail ; • formations et apprentissage ; • diversité et égalité des chances ; • rémunération équivalente entre hommes et femmes. Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.	**Gestion du personnel :** 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. **Conditions de travail et engagement des employés :** 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 ». **Diversité :** 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.

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

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
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.	Les grands enjeux liés aux clients sont les suivants : • satisfaction client ; • innovation ; • confidentialité et protection des données personnelles. Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à : • label responsabilité produits ; • vie privée des clients. Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.	**Satisfaction client :** 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. **Innovation :** 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'organiser au minimum 100 ateliers sur le thème de l'innovation en 2015. De plus, le Groupe renforce ses liens avec les membres du comité scientifique et avec ses clients en organisant davantage de rencontres en 2015. **Protection des données personnelles :** 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.

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
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. Atos contribue ainsi à développer les économies locales, l'implication des communautés étant essentielle à la garantie de l'acceptabilité sociale de ses activités.	Les grands enjeux liés à sa chaîne de valeur et à ses communautés locales sont les suivants : • conformité et éthique ; • gestion de la chaîne d'approvisionnement ; • impact local. Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à : • performance économique ; • présence sur le marché ; • impacts économiques indirects ; • pratiques d'achat ; • anti-corruption ; • compliance. Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.	**Conformité et éthique** : 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. **Chaîne d'approvisionnement :** 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. L'objectif d'Atos pour 2015 est d'évaluer 33% du total des dépenses d'achat, ce qui représente une centaine de fournisseurs clés, y compris le périmètre de Bull. **Impact local :** 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.

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

Défi	Grands enjeux	Domaines d'action et objectifs
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 investisseurs et analystes financiers.	Le principal enjeu lié à la Société au sens large est son impact environnemental. Concernant les éléments des G4, ces grands enjeux correspondent à : • énergie ; • émissions ; • responsabilité produit/compliance. Pour de plus amples informations sur les éléments des G4, se référer à la section D.6.1.	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.). Atos s'est fixé des objectifs quantitatifs en matière de performance environnementale : • réduire de 50% son empreinte carbone d'ici fin 2015 (par rapport à 2012) ; • garantir 100% de l'approvisionnement en énergies renouvelables pour les centres de données et bureaux stratégiques d'ici fin 2015 ; • obtenir la certification ISO 14001 pour tous les centres de données et bureaux stratégiques de plus de 500 employés d'ici fin 2015.

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.

D.1.3.4 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
1. Être un employeur responsable			
Gestion des employés	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	LA9	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	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	2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées
Diversité	Proportion de cadres dirigeants recrutés localement sur les principaux sites opérationnels	EC6	2.3.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	LA12	2.2.1 Attirer et épanouir les individus
	Retour au travail et maintien en poste après le congé parental, par sexe	LA3	2.3.2 Encourager la diversité
	Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration	LA12	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	2.3.2 Encourager la diversité
	Nombre d'employés en situation de handicap	LA12	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	2.3.2 Encourager la diversité
	Perception de la diversité selon l'étude GPTW	AO6	2.3.2 Encourager la diversité
Implication des employés	Pourcentage de réponses positives à « dans l'ensemble je peux dire que Atos est une entreprise où il fait vraiment bon travailler »	AO2	2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement
Conditions de travail	Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies	EC3	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	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	2.2.3 Reconnaissance et fidélisation
	Développement de technologies collaboratives/Nombre total de communautés de travail collaboratives	AO11	2.4.1 Environnement social et collaboratif
	Taux d'absentéisme	AO16	2.3.1 Conditions de travail
	Jours de travail perdus	AO16	2.3.1 Conditions de travail
2. Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables			
Satisfaction client	Résultat d'enquêtes mesurant la satisfaction des clients	PR5	3.1.1 Augmentation permanente des attentes des clients
Innovation	Implications financières, autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	EC2	1.1.1 Opportunités et risques commerciaux
	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services	EC7	3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres 4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Chiffre d'affaires global des offres « développement durable »	AO7	3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres
	Ateliers d'innovation avec les clients	AO10	3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables
Protection des données personnelles et Sécurité	Sécurité de l'information et pourcentage de couverture des certifications ISO 27001	AO3	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	4.1.2 Protection des données personnelles

Aspects	Indicateurs clés de performance	GRI	Sections
3. Être un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence			
Conformité et éthique	Pourcentage des dirigeants formés au Code d'éthique	SO4	4.1.1 Compliance
	Cas avérés de corruption et mesures prises	SO5	4.1.1 Compliance
	Montant des amendes substantielles et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et réglementations	SO8	4.1.1 Compliance
Impact local et communautés locales	Valeur économique directe générée et distribuée	EC1	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	2.2.1 Attirer et épanouir les individus
	Investissements communautaires	EC1	4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Subventions reçues des gouvernements	EC4	4.3 Société responsable dans son ancrage territorial
	Part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux	EC9	4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
Chaîne d'approvisionnement	Impacts économiques indirects substantiels, y compris importance de ces impacts	EC8	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	4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
	Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	AO17	4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
	Pourcentage du total des dépenses évaluées	AO17	4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement
4. Gérer l'empreinte environnementale du Groupe			
Impact environnemental	Consommation énergétique au sein de l'organisation	EN3	5.2.1Management environnemental
	Consommation énergétique en dehors de l'organisation	EN4	5.2.1 Management environnemental
	Intensité énergétique (par chiffre d'affaires, par salarié)	EN5	5.2.1 Management environnemental
	Réduction de la consommation d'énergie	EN6	5.2.1 Management environnemental
	Réductions des besoins énergétiques des produits et services	EN7	5.2.1 Management environnemental
	Emissions directes de gaz à effet de serre (périmètre 1)	EN15	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	5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)	EN17	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	5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	EN19	5.3 Être un exemple mondial en matière de carbone
	Emissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	EN20	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	5.2.1 Management environnemental
	Nombre de sites certifiés ISO 14001	AO14	5.2.1 Management environnemental

D.2 Etre un employeur responsable

D.2.1 Fondamentaux des Ressources Humaines
[G4-DMA-Emploi]

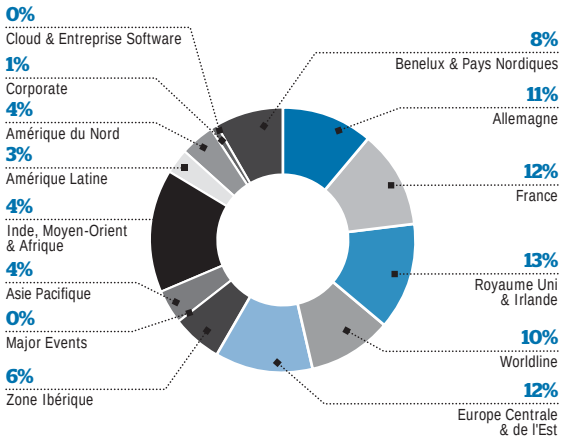
Dans le cadre de la mise en œuvre d'Ambition 2016, la fonction RH a continué de renforcer sa position de partenaire de l'entreprise et de mondialiser son organisation, tout en se rapprochant des employés. Elle a largement contribué à l'intégration de Bull en 2014.

Au cours de cette année, la fonction RH a créé des centres d'excellence verticaux dans les domaines clés suivants : Formation et Développement ; Recrutement ; Rémunération et Avantages ; Mobilité ; Relations de Travail et Services aux Employés. L'objectif consiste à exploiter des processus allégés dans le monde entier afin d'améliorer le niveau et la qualité des services à l'entreprise et à chaque employé. En accompagnant les 76 556 collaborateurs répartis dans 51 pays [G4-6], la fonction Ressources Humaines prend en charge l'évolution et le développement des carrières dans l'ensemble du Groupe et de ses implantations, le recrutement de talents et le traitement équitable de tous les employés.

L'année 2015 sera marquée par la consolidation de ces centres d'excellence en les faisant tourner à plein régime. Les objectifs sont les suivants i) gestion davantage axée sur des équipes internationales, ii) développement de services de veille et iii) mise en en œuvre d'un modèle à trois niveaux : un modèle d'interaction (portail RH), faisant appel à l'accompagnement et au partenariat en face-à-face.

D.2.2 Les individus, principal actif d'Atos
[G4-10]

L'effectif total d'Atos est de 76 556 employés [G4-9] avec la répartition suivante par Unité Opérationnelle [G4-10] :



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

	Femmes	% total employés	Hommes	% total employés	Femmes et Hommes	% total employés
≤ 30	6 038	8%	12 786	17%	18 824	25%
30 > ≤ 50	11 554	15%	31 026	41%	42 580	56%
> 50	3 732	5%	11 401	15%	15 133	20%
Erreur	6	0%	13	0%	19	0%
TOTAL	**21 330**	**28%**	**55 226**	**72%**	**76 556**	**100%**

D.2.2.1 Attirer et épanouir les individus
[G4-DMA-Formation et éducation]

Recrutement des talents

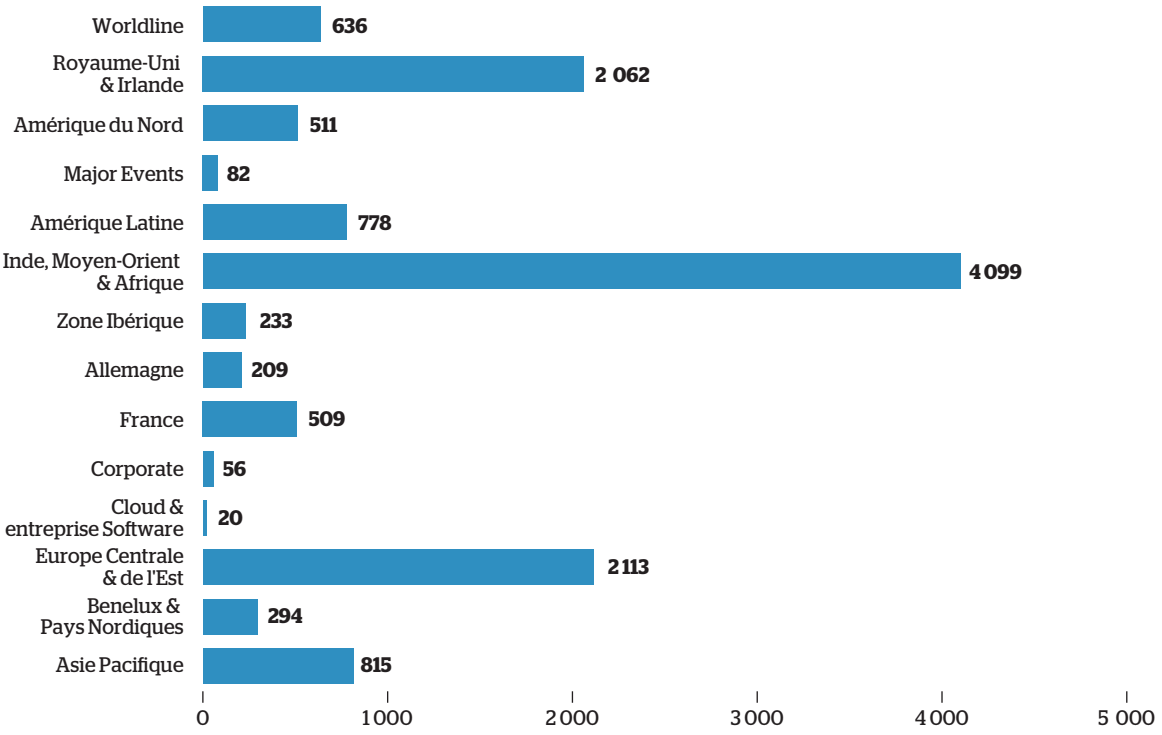
L'activité de recrutement a continué de développer des programmes stratégiques clés en mettant l'accent en 2014 sur la promotion d'Atos comme employeur innovant afin d'attirer des candidats qui sont en ligne avec les valeurs centrales d'Atos et qui puissent soutenir les projets de ses clients.

En 2014, la stratégie d'organisation d'Atos s'est concentrée sur l'embauche de candidats juniors (un à trois ans d'expérience), capables de bénéficier d'un développement de carrière structuré et de possibilités de promotion au fur et à mesure de leur évolution (Atos fait la promotion active des offres d'emploi en interne afin de nous assurer que tous les employés puissent postuler à de nouveaux postes). En outre, Atos a embauché près de 2 000 stagiaires et apprentis dans le monde entier, faisant ainsi en sorte d'offrir aux étudiants la possibilité de travailler et d'apprendre au cours de leur expérience chez Atos. En 2014, un plan de recrutement de stagiaires et apprentis plus dynamique a été développé pour 2015. Il vise à attirer davantage d'étudiants issus des grandes universités (de niveau Tier One) et à augmenter de 20% ses effectifs en stagiaires et apprentis à l'échelle mondiale.

En 2014, des programmes de recrutement fondamentaux ont été mis en place afin de s'assurer de l'alignement avec Ambition 2016 d'Atos ; le recrutement est considéré comme un partenaire précieux de l'activité, attirant et formant les talents qu'il convient pour l'entreprise. Le processus de recrutement mondial a été renforcé en association avec un projet d'amélioration des outils de recrutement d'Atos en vue d'une mise en application complète des deux courant 2015. Une nouvelle Proposition de valeur d'Atos en tant qu'employeur a été définie en 2014, afin de positionner de nouveaux messages sur le marché pour attirer les candidats, mettant en avant les valeurs de management d'Atos et les opportunités pour les candidats. Ceci assurera qu'Atos puisse continuer en 2015 à attirer et embaucher des talents les plus compétents sur le marché.

Sur les 12 derniers mois, Atos a embauché au total 12 417 personnes, dont 32,28% de femmes.

NOMBRE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR GBU
[G4-LA1]

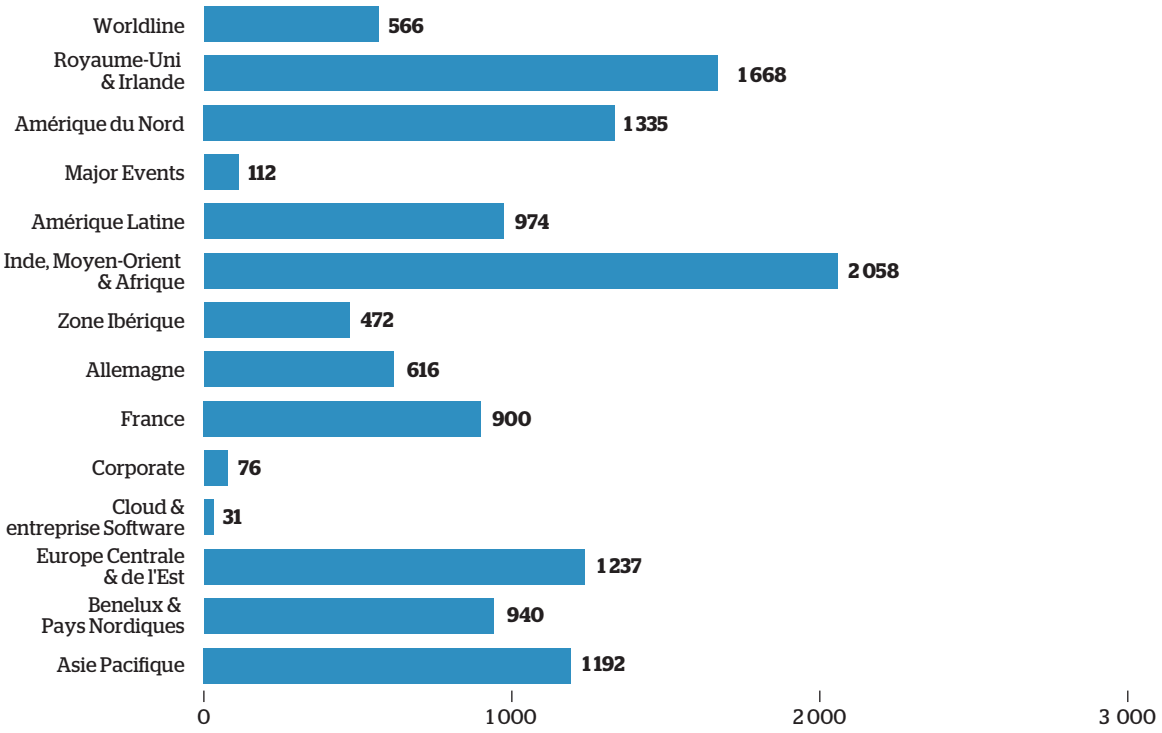


NOMBRE ET POURCENTAGE DE PERSONNES AYANT INTÉGRÉ LA SOCIÉTÉ PAR SEXE ET PAR ÂGE [G4-LA1]

	Femmes	% total embauches	Hommes	% total embauches	Femmes et Hommes	% total embauches
≤ 30	2 437	20%	4 901	39%	7 338	59%
30 > ≤ 50	1 303	10%	3 168	26%	4 471	36%
> 50	267	2%	333	3%	600	5%
Erreur	5	0%	14	0%	19	0%
TOTAL	**4 008**	**32%**	**8 409**	**68%**	**12 417**	**100%**

Durant la même période, 12 177 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 2014 a été de 15,91% [G4-LA1].

NOMBRE DE PERSONNES AYANT QUITTÉ LA SOCIÉTÉ PAR GBU [G4-LA1]



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

	Femmes	% total de départs	Hommes	% total de départs	Femmes et Hommes	% total de départs
≤ 30	1 305	11%	3 021	25%	4 326	36%
30 > ≤ 50	1 517	12%	4 525	37%	6 042	50%
> 50	469	4%	1 321	11%	1 790	15%
Erreur	5	0%	14	0%	19	0%
TOTAL	**3 296**	**27%**	**8 881**	**73%**	**12 177**	**100%**

Développement des talents

Atos offre de larges opportunités de carrière aux employés grâce à la diversité et la taille de l'entreprise. L'ambition de croissance d'Atos nécessite un développement continu de l'expertise et de l'esprit d'entreprenariat pour aider les clients à créer de l'innovation et à acquérir un avantage concurrentiel. Pour ces raisons, le développement, l'attraction et la fidélisation des talents figurent en haut de la liste des priorités du Comité Exécutif et de tous les managers d'Atos.

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

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

Ces programmes incluent :

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 40 membres en combinant des sessions de développement personnel, des opportunités de mise en réseau avec la Direction et des collègues internationaux, ainsi qu'un travail réel sur des projets novateurs, qui contribuent aux performances commerciales mondiales d'Atos.

Un curriculum a été conçu spécialement pour ce groupe, afin de stimuler l'expérience d'apprentissage en utilisant des formations en ligne, des livres électroniques et des cours fournis pendant les réunions par des experts externes. Les Talents invités deviennent membres du Juniors Group pour 18 mois, puis font partie intégrante d'un réseau d'anciens membres, et continue ainsi de partager informations et connaissances avec les différentes promotions du programme Juniors Group.

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.

Tout au long du programme, les participants explorent la stratégie d'Atos, travaillent sur des projets opérationnels présentés au début du programme et définissent les réponses aux défis auxquels Atos fait face dans le cadre de sa stratégie de croissance mondiale rentable. Le programme Gold offre une opportunité majeure de créer des réseaux de talents issus d'organisations Atos et de disciplines différentes, et de vivre des expériences interculturelles.

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

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.

Le programme Gold pour les experts comprend trois modules d'une semaine à Cambridge et Paderborn, combinant connaissances technologiques, stratégies commerciales et intelligence humaine. Chaque année, soixante talents sont nommés par le Comité Exécutif pour participer à ce programme.

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. Les talents peuvent également rejoindre l'un des réseaux d'expertise d'Atos tels que la Communauté Scientifique. Par ailleurs, Atos considère la formation sur le terrain comme l'une des méthodes les plus efficaces pour développer l'expertise de ses collaborateurs ; c'est pourquoi des opportunités attractives de mobilité interne sont proposées aux collaborateurs de talent.

D.2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées

[G4-DMA-Formation et éducation]

L'objectif majeur du département Formation et Développement d'Atos vise à s'assurer que les employés disposent des compétences nécessaires pour pouvoir exécuter leur métier dans un environnement difficile qui connaît des évolutions rapides. En 2014, Atos a mis en place des initiatives de Planification stratégique du personnel par le biais d'une collaboration entre les unités de Ressources Humaines et les opérations, en particulier dans les services d'Intégration de Systèmes et dans le domaine des Ventes. Cette opération s'est traduite par une définition du plan stratégique pour la formation qui sera exécuté en 2015.

Par la pratique de la Planification du personnel, Atos bâtit les compétences d'avenir qui lui permettront d'atteindre son Ambition 2016. Les avantages attendus sont une meilleure qualité de service et une meilleure satisfaction client, ainsi qu'une augmentation de la productivité et de l'innovation, grâce à des employés certifiés dont les compétences ont été revues à la hausse.

Au niveau individuel, l'initiative est soutenue par la Planification du développement individuel et surveillée au moyen de la gestion des performances. C'est non seulement un gage de l'alignement des objectifs des individus à travers l'entreprise, mais cela renforce également la clarté et la transparence au niveau des capacités du personnel et permet d'identifier les éventuelles lacunes. Atos organise, de manière systématique et cohérente, la définition d'objectifs et des évaluations de performance à une fréquence annuelle et semestrielle, encadrées par des politiques et des outils. De plus, Atos vise à créer une culture du retour d'information et du coaching. L'une des mesures concrètes prises à cet effet consiste à doter les managers de compétences en matière de mentorat et de coaching de carrière, ce qui permet aux employés de profiter d'un plan de développement individuel.

92,39% des employés ont régulièrement participé à des entretiens de revue de performance et de développement de carrière sur les douze derniers mois, ce qui représente une importante majorité du personnel [G4-LA11].

Promotion au sein d'Atos

En tant que société de services, Atos entend développer les compétences de son personnel par le biais de promotions en interne. En 2014, plus de 16% du personnel a reçu une promotion horizontale ou verticale.

Dans l'activité d'Atos, la formation et le développement demeurent l'un des principaux piliers pour adapter et générer continuellement de nouvelles compétences, et offrir au personnel un avenir durable. Les pratiques globales de formation et de développement d'Atos et l'Université Atos ont créé un catalogue étendu avec plus de 10 000 formations en ligne accessibles gratuitement à tous les employés d'Atos. En conséquence, la part de la formation en ligne a augmenté à plus de 300 000 heures en 2014, sur un total de 1,3 million d'heures de formation [G4-LA9].

En outre, tous les programmes de formation d'entreprise d'Atos sont conçus de manière à assurer une diversité de l'offre, le but étant de fournir aux commerciaux des programmes de formation efficaces et peu coûteux, en associant les formats de diffusion les mieux appropriés, selon les publics et leurs besoins spécifiques. L'employabilité du personnel d'Atos est suivie de près afin d'assurer le développement futur des collaborateurs au sein de l'entreprise. A fin 2014, Atos comptait en moyenne 18 compétences différentes identifiées par employé [G4-LA10].

Connaissances fondamentales

Le Groupe se positionnant comme une société « Tier One », il est important pour Atos d'élaborer des politiques d'entreprise claires sur un certain nombre de sujets transverses et de garantir le respect de ces politiques à travers toutes ses activités. Dans ce but, Atos a formé ses employés en 2014 sur ses principales politiques d'entreprise : Sécurité et sûreté, Code d'éthique, Protection des données personnelles et Satisfaction des clients.

Formation et certification du personnel des Ventes

Les ambitions de croissance d'Atos sont soutenues par un portefeuille d'offres stratégiques pour lesquelles Atos a créé des plans rigoureux de mise sur le marché, incluant l'habilitation du personnel des Ventes d'Atos à promouvoir et vendre ces offres. Cette habilitation passe par un vaste programme de formation et de certification à plusieurs niveaux. Plus de 3 000 employés des Ventes ont déjà passé leur certification, ce qui a eu un impact positif immédiat sur les visites aux clients et les opportunités commerciales générées autour des offres stratégiques.

Mobilité internationale

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

En 2013, le modèle de prestations de services de mobilité Atos a été partiellement centralisé pour garantir une exécution plus efficiente et efficace du programme de mobilité. Ce renforcement s'est poursuivi jusqu'en 2014 afin de mieux anticiper les besoins futurs. Le Groupe anticipe d'adapter son cadre politique pour l'aligner sur ses besoins commerciaux et sa stratégie.

Atos anticipe sur tout 2015 que le climat économique continuera à placer la productivité et le retour sur investissement parmi les priorités du programme de mobilité, et cela renforce la nécessité de développer les compétences des employés et de garantir des expériences d'affectation internationale sans heurt et fructueuse pour le bénéfice de ses clients et des employés.

D.2.2.3 Reconnaissance et fidélisation
[G4-DMA-Présence sur le marché]

En tant qu'employeur responsable, Atos offre à chacun de ses employés dans le monde une rémunération globale supérieure aux obligations légales minimum en vigueur localement.

Comparaison des salaires minimum

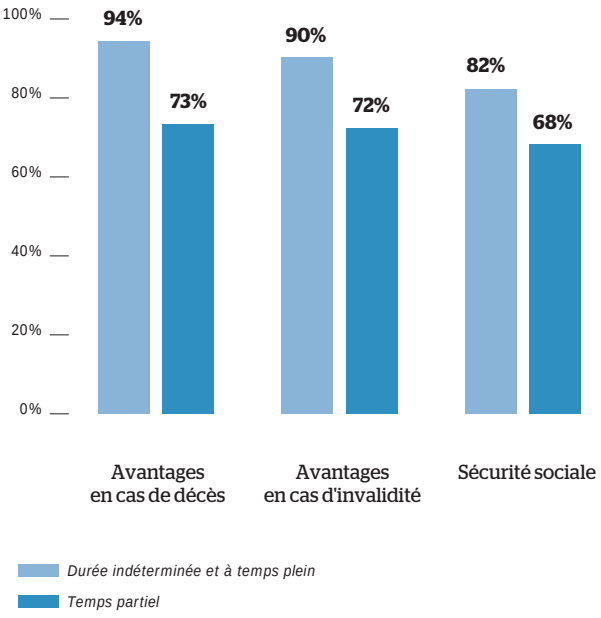
Dans tous les pays où le Groupe opère, le salaire d'entrée d'Atos (le plus bas chez Atos pour un employé à plein temps, en contrat à durée indéterminée) est conforme aux règles locales et il est supérieur au salaire minimum local. Dans 58,57% des pays où le salaire minimum est légal, Atos rémunère 50% de 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 90% 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 inclues dans les régimes de retraite et fournies sous la forme d'une pension pour le conjoint et les enfants. Dans d'autres pays, les prestations en cas de décès sont principalement fournies sous la forme de paiements forfaitaires. La somme principale du forfait est parfois augmentée en fonction de la situation familiale (France, Maroc, Danemark) et doublée en cas de décès à la suite d'un accident (Chine, Japon, Thaïlande, Grèce, Pologne, Espagne, Brésil, Chili, Mexique, Emirats Arabes Unis).

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



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 mises 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.

Dans les principaux pays du Groupe, 55% des salariés sont couverts par des régimes de retraite à prestations définies ou statutaires subventionnés par la Société. En outre, environ 24% des salariés sont couverts par des régimes de retraite alimentés par des cotisations alimentées par l'employeur.

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 ;
- 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.

Atos rémunération variable

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 TOP² et le déploiement de l'initiative eXpand ;
- objectifs des Individus, objectifs managériaux ou individuels, plus 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 2014, 11 991 récompenses ont été distribuées dans les pays où Atos est présent ;
- **« Success Story »** : un programme qui récompense les meilleures équipes en charge des opérations : les employés peuvent participer en publiant des projets sur le réseau social d'Atos. 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 2014, la communauté associée sur le réseau social d'Atos a réuni 13 600 membres et les 63 projets soumis ont reçu plus de 12 000 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 37% 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	37%
10<x<20	44%
plus de 20	19%
TOTAL	**100%**

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'acquérir des actions Atos selon deux formules :

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

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, grâce notamment à la mise en œuvre de la Formule Secure aux Etats-Unis (avec une garantie de capitaux en dollars). Globalement, l'actionnariat des collaborateurs (placements collectifs et plans d'épargne d'entreprise) est passé d'environ 0,5% du capital en actions du Groupe en 2005, à 2,3% à la fin décembre 2014. Le nombre d'actions Atos détenues par les employés était de 2,8 millions en décembre 2014.

Atos a l'ambition de lancer un nouveau plan Sprint en 2015, offrant l'opportunité de bénéficier des succès du Groupe au plus grand nombre d'employés possible.

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 2014, conformément aux principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016, plus de 700 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 liées à la Responsabilité d'Entreprise sont décrits en détail à la section G.4 « Rémunération et actionnariat des dirigeants ».

En outre, dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline et afin d'impliquer des employés clés dans le plan stratégique triennal de Worldline, les dirigeants ont décidé le 3 septembre 2014 d'accorder des options de souscription d'actions aux cadres dirigeants de Worldline ainsi qu'à une quinzaine de managers d'Atos, qui contribuent dans leurs fonctions à l'activité de Worldline. Ce Plan d'options de souscription d'actions est présenté en détail dans le Document de Référence de Worldline.

D.2.3 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail)

D.2.3.1 Conditions de travail
[G4-15] et [G4-16]

Déclaration générale de respect du droit international du travail

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

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

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

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

Depuis 2011, une initiative visant à évaluer directement le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés a été lancée : un outil d'auto-évaluation a été complété plus de 6 584 fois, évaluant la façon d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la confiance en soi, le sens de l'organisation, l'interface domicile-travail, la santé physique et l'affirmation de soi. Il vise à fournir des moyens pratiques par lesquels l'efficacité personnelle peut être gérée dans le lieu de travail. 15 480 personnes ont vu le site.

Santé

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

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

Une initiative pour encourager les activités physiques a été mise en place par l'intermédiaire d'un site Internet, « atosrevitalized.com » : cet outil de santé et de bien-être multi-supports et interactif a été lancé en 2012. Il compte aujourd'hui plus de 14 000 utilisateurs au sein d'Atos et comprend une version applicative. Une version applicative a été lancée en 2013 pour rendre cet outil encore plus accessible aux employés. Sur l'année, le score de bien-être global a augmenté de plus de 9% en moyenne. Il s'agit d'une hausse significative qui, en termes individuels, serait suffisante pour déplacer une personne d'une catégorie de classification de santé et bien-être à une autre (à savoir passer de « moyen » à « bon » ou de « médiocre » à « moyen »).

Enfin, 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.

	2014	2013	14/13
C'est un lieu de travail physiquement sûr	84%	84%	=
C'est un lieu de travail sain sur les plans psychologique et émotionnel	48%	46%	+2
Je peux m'absenter du travail lorsque cela me semble nécessaire	75%	74%	+1
Les individus sont encouragés à trouver l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée	50%	48%	+2

Conditions de travail intelligentes

Atos privilégie des relations de travail permanentes sur une base à temps plein avec ses employés : 98,5% des employés ont un contrat de travail à durée indéterminée et 91% 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 : 15% des travailleurs à domicile ont signé un contrat formel et environ 36% d'entre eux travaillent de manière informelle depuis différents emplacements [G4-LA1].

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

Ainsi, le pourcentage d'absentéisme du personnel direct opérationnel en 2014 était de 2,98% [AO16]. De plus, il y a eu 189 accidents de travail.

D.2.3.2 Encourager la diversité

[G4-DMA-Diversité et égalité des chances]
et [G4-DMA-Egalité de rémunération entre les femmes et les hommes]

Atos est fermement convaincu de l'importance de la diversité comme moteur clé de la valeur, pour favoriser une croissance et une compétitivité pérennes du Groupe à l'avenir. Pour confirmer son engagement solide en faveur du développement de la diversité, Atos a lancé son Programme Diversité dans le cadre du programme mondial Wellbeing@work, dont l'objectif est de faire d'Atos l'une des meilleures entreprises en termes d'image employeur.

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. Atos a mis en place un Comité de la Diversité Groupe qui se compose 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...). La multiplicité des profils participant à l'initiative contribue sans aucun doute à garantir le déploiement transversal du Programme Diversité, à la fois aux niveaux mondial et local. Le Programme est sponsorisé par un comité de pilotage composé de membres du Comité Exécutif du Groupe.

En 2014, Atos a lancé un grand nombre d'initiatives dans le domaine de la diversité et la feuille de route 2015 du Groupe sur ce sujet a déjà été définie et approuvée. Diverses actions ont été planifiées :

- renforcement de la politique de diversité du Groupe ;
- consolidation de l'organisation de la diversité du Groupe ;
- capitalisation sur le talent des femmes et augmentation de la présence des femmes dans les plans de succession de la Direction ;
- capitalisation sur les ressources senior et les jeunes talents ;
- déploiement de nouvelles initiatives dans le domaine du handicap ;
- tirer profit des différences culturelles ;
- développement du vivier de talents en interne, et éducation et implication des leaders en matière de formation à la diversité.

Bien qu'Atos ait une grande partie de son personnel en Europe, elle emploie des personnes de 137 nationalités différentes [G4-LA12]. Dix nationalités sont représentées au Conseil d'Administration.

En outre, Atos soutient l'ancrage territorial, ayant 93,23% de ses cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels [G4-EC6].

11 343 employés recrutés en 2014 le furent localement [G4-EC6].

Promouvoir l'égalité des sexes [G4-LA12]

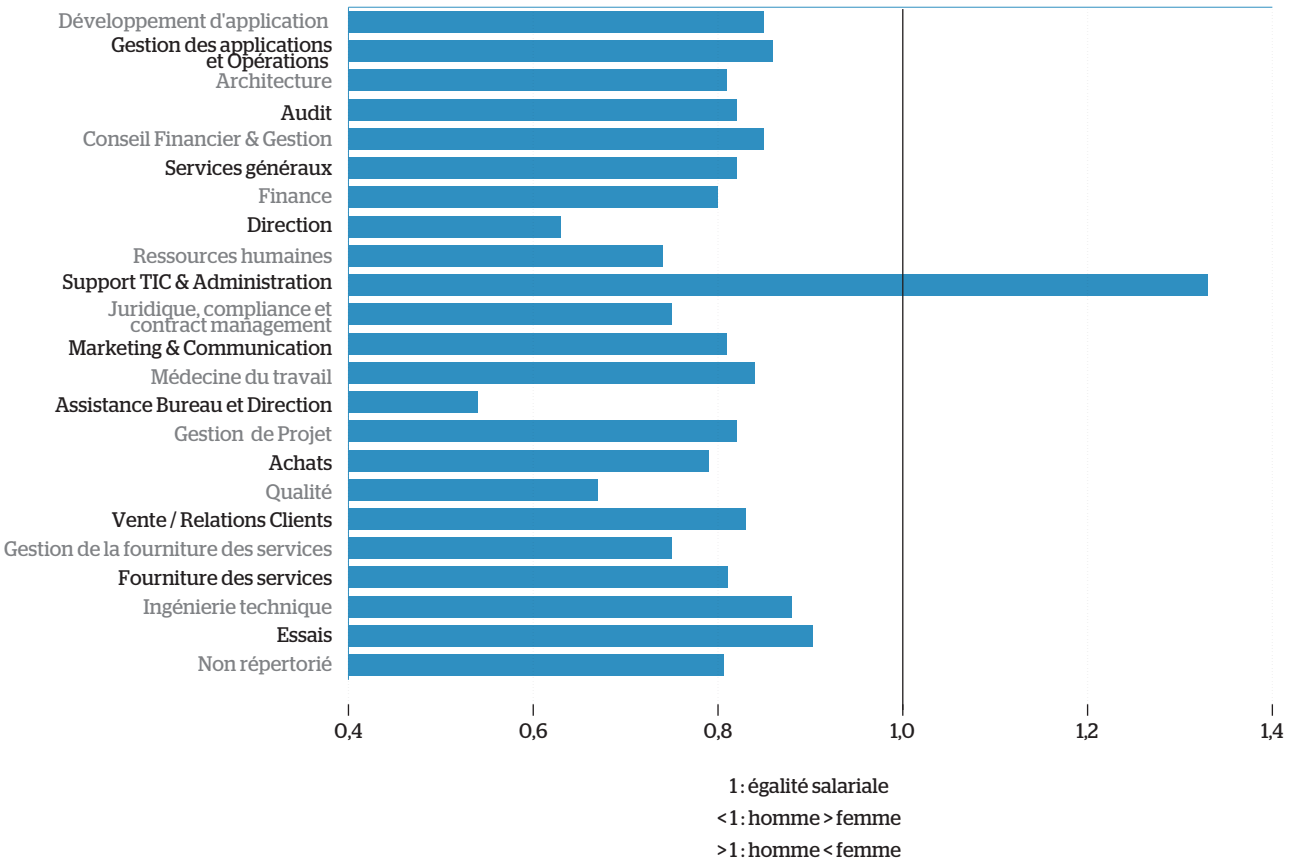
Bien que les études d'ingénierie et d'informatique soient principalement suivies par des hommes, Atos a augmenté la part de ses effectifs féminins dans le monde de 27% à 28% et s'efforce d'améliorer continuellement sa démarche en ce sens. Au sein du Comité Exécutif du Groupe, le ratio de femmes est de 7,41%.

En outre, au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration était composé de 36% de femmes, au lieu de 31% en 2013. La Société respecte pleinement le taux de 20% de femmes administrateurs prévu par la loi française n 2011-103 en date du 27 janvier 2011.

Atos vise dans les cinq prochaines années, non seulement à atteindre, mais aussi dépasser le ratio de 30% de femmes employées dans le Groupe.

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]



1 : égalité salariale
<1 : homme > femme
>1 : homme < femme

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 2014, le Groupe Atos employait 1 116 personnes handicapées.

D.2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement

D.2.4.1 Environnement social et collaboratif

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

Programme Zéro email™ centré sur le bien-être au travail et les avantages commerciaux [AO11]

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

Le programme est lancé pour les 61 787 employés, dans les 50 pays où Atos est présent.

Au début de l'année 2013, le Réseau Social d'Entreprise d'Atos, « Zen » sur blueKiwi, a été mis à la disposition de tous, partout où le Groupe est présent.

La constante attention portée au changement des comportements collaboratifs a permis de réduire largement la surcharge d'informations imputable à l'utilisation excessive des e-mails. Pour soutenir ces campagnes de sensibilisation aux avantages d'un tel réseau, des sessions de formation conçues pour les nouveaux employés (ex-employés de Bull et nouveaux arrivants) et la Direction sont organisées.

Au cours de l'année 2014, quelque 5 000 messages et commentaires ont été publiés sur la plateforme ZEN chaque jour et, plus important, le niveau des envois privés (contributions échangées entre un nombre limité de personnes) n'a cessé de diminuer au profit des contributions communautaires. C'est un indicateur important concernant le développement de la culture collaborative au sein de l'entreprise.

2 305 communautés sont dynamiques, avec un objet défini et un bon niveau d'activité [AO11]. Ces communautés encouragent les employés à participer à des projets, souvent d'envergure mondiale, et à exploiter leurs compétences et expertise pour atteindre les objectifs partagés de la communauté (satisfaction client, qualité du projet ou innovation).

67,5% des employés d'Atos utilisent blueKiwi chaque mois.

Une 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 veillera 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.

Deux ans après le déploiement général des outils collaboratifs, Atos a fortement réduit la surcharge d'information causée par l'utilisation excessive des e-mails internes et les employés participent activement aux communautés collaboratives sur le réseau social d'entreprise.

D.2.4.2 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. Les principaux projets en 2014 ont été l'introduction en bourse de Worldline, ainsi que l'acquisition et l'intégration de Bull.

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

Une culture du dialogue social permanent

L'accord sur le Conseil d'Entreprise d'Atos SE (CE-ASE) prévoit de planifier au moins trois réunions par an.

En 2014, huit réunions (ordinaires et extraordinaires) ont été programmées et ont effectivement eu lieu.

Pour 2015, trois réunions ont déjà été planifiées.

Du dialogue social à une collaboration sociale efficace

En plus de l'organisation des réunions avec le Conseil d'Entreprise 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.

En mars 2014, Atos a commencé à informer et à consulter le Comité d'Entreprise Européen à propos du projet d'introduction en bourse de Worldline. Cet organe représentatif des salariés a été impliqué dès le début du projet.

Plusieurs rencontres fructueuses ont été programmées et, en avril 2014, le Conseil d'Entreprise Européen d'Atos SE (CEE-ASE), a formulé un avis sur ce projet.

Par ailleurs, plusieurs réunions ont été organisées par Atos avec le Comité d'Entreprise Européen en sessions plénières au sujet de l'acquisition de Bull. Au niveau du Groupe Atos, cette question a été abordée lors de quatre sessions plénières (pour de plus amples informations, se référer à la section D.2.5.1).

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, 67% des salariés sont couverts par des conventions collectives [G4-11].

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.

En 2014, huit accords collectifs ont été signés par toutes les entités juridiques françaises d'Atos, concernant les activités du Comité d'Entreprise Européen, le temps de travail, les modalités de travail à domicile, ou même les bénéfices offerts par convention.

En août 2014, un accord collectif sur les risques psychosociaux au travail a été signé entre les entités françaises d'Atos et les syndicats : cet accord met l'accent sur la prévention, l'identification et l'alerte concernant ces risques.

Prise en compte des attentes des employés

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 2014, 45 pays d'Atos ont participé à l'étude « Great Place to Work » (GPTW), avec la participation de 49 866 employés, soit 65% du personnel total d'Atos : ce chiffre représente une augmentation de 9,95% du nombre de participants par rapport à l'année précédente (45 352 employés).

Le score moyen communiqué par l'Institut GPTW sur les 59 déclarations est de 56% de réponses positives, ce qui est une augmentation de 1% par rapport à l'année dernière. 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.

Ces résultats indiquent également qu'en moyenne, 55% (54% en 2013) des réponses à « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler » ont été positives [AO2].

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 et Atos Russie.

Par rapport à 2013, Atos a amélioré ces résultats en 2014 dans deux sphères spécifiques :

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

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 2015.

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 3e 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 issues 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.

La deuxième édition de la semaine Wellbeing@work a eu lieu du 22 au 26 septembre 2014. Sur le thème de la « Collaborative entreprise », les 76 556 employés ont pu, pendant cinq jours, être informés et conseillés sur les avantages offerts par les initiatives et les programmes de Wellbeing@work. Chaque jour était centré sur une thématique particulière, avec des activités mondiales et locales dédiées :

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

La semaine Wellbeing@work 2014 a été aussi l'opportunité d'accueillir les nouveaux collègues de Bull sur les sites Atos et de délivrer des récompenses aux meilleures équipes, via le programme Accolade.

Au total, plus de 100 activités différentes furent organisées dans l'ensemble des pays où Atos est présent.

D.2.5 Intégration de Bull

D.2.5.1 Un processus exhaustif

Atos a une longue histoire de fusions et acquisitions. Son expérience en la matière - la dernière opération étant l'intégration de plus de 30 000 collègues à la suite du rachat de SIS - a bénéficié au programme d'intégration de Bull.

Outre la pertinence et la clarté stratégiques, les facteurs clés du succès sont nombreux, parmi lesquels :

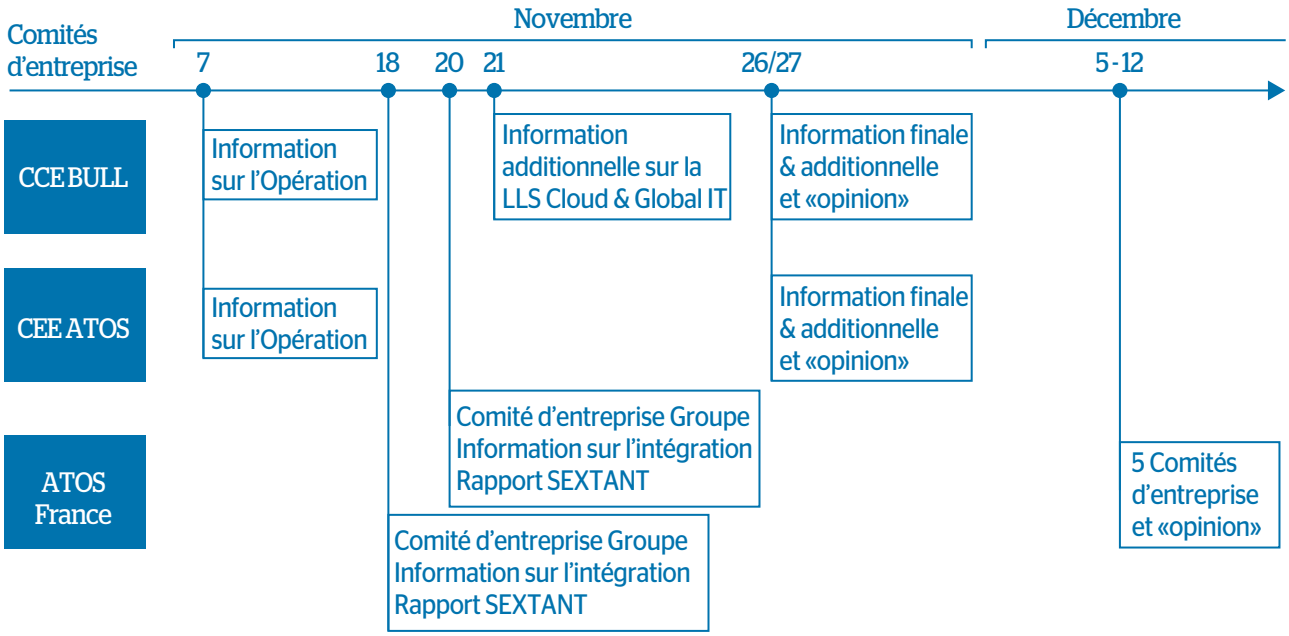
- une structure et une gouvernance du programme d'intégration parfaitement définies et partagées avec l'ensemble des employés (Bull et Atos) ;
- un double leadership à tous les postes du projet (un Atos, un Bull) ;
- des travaux alignés avec les principaux métiers et fonctions, pilotés par les leaders actuels des domaines d'action ;
- une coordination régulière (hebdomadaire) des travaux des Comités de Direction ;
- un recours important et pragmatique aux méthodes de gestion du changement.

En résumé, l'intégration réussie est gérée autant que possible dans le flux, et non au-dessus du flux, avec un double commandement, en privilégiant une étroite coordination.

Dialogue avec les représentants du personnel

Atos considère les représentants du personnel comme des acteurs clés parmi les parties prenantes, au-delà des obligations légales. La qualité du dialogue est un facteur majeur de facilitation du projet et de la communication, à la fois au niveau mondial (Comité d'Entreprise Européen) et local dans chaque pays.

Concrètement, nous avons respecté le calendrier suivant :



Les questions des Comités d'Entreprise ont constitué une source d'inspiration importante pour la Foire aux Questions (FAQ) partagée avec tous les employés.

D.2.5.2 Gestion du changement

La gestion du changement vise à accélérer la progression des employés sur la voie de la transformation en identifiant les points positifs/difficiles et les besoins, en préparant les actions de communication et de formation, ainsi que, plus généralement, en facilitant et accélérant l'engagement des employés en faveur du futur mode opératoire (organisation, produits…).

Dans un tel programme, la gestion du changement s'articule à deux niveaux.

- Au niveau du programme, l'objectif est d'identifier et d'orienter les changements culturels, et de fournir un cadre à l'appui de tous les flux d'intégration le cas échéant. Il couvre également le support transverse (par ex., relocalisations…).
- Chaque flux gère ses propres besoins.

L'articulation doit être assurée en partageant les modèles de gouvernance et une coordination hebdomadaire.

Le rôle principal dans la transformation d'une équipe est celui du manager. Le programme de changement a été élaboré pour les accompagner, avec un nombre limité d'actions ciblées formant un cadre de changement cohérent proposé et soutenu à l'échelle mondiale et mis en œuvre à l'échelle locale dans le respect de la culture locale.

D.2.5.3 Former les managers de Bull au modèle de leadership d'Atos

En 2013, tous les managers d'Atos ont suivi une formation obligatoire, conçue et organisée en interne, dans l'objectif de partager un modèle de leadership en s'appuyant sur l'environnement social et collaboratif d'Atos pour répondre aux attentes des employés du XXIe siècle et concrétiser les ambitions d'Atos. La formation expliquait les cinq rôles que tout manager est susceptible de jouer en fonction de la situation. 145 managers de tous horizons ont été formés pour organiser et animer des sessions interactives d'une journée, comme annoncé en 2013.

Tout en respectant et appréciant les bienfaits de la diversité d'expérience offerte par Bull, Atos constitue désormais une communauté de managers unifiée. Pour ce faire, une session pilote a été testée avec des managers de Bull par deux des concepteurs du précédent programme, afin d'identifier les éventuelles modifications à apporter.

En conclusion, le programme a été très bien accueilli par les employés, à la fois du point de vue de son objectif initial (dialogue autour du leadership) et comme outil d'intégration.

Des sessions de formation de nouveaux formateurs pour encadrer les anciens managers de Bull ont été planifiées dans toutes les régions en vue d'un lancement au premier semestre.

D.2.5.4 Construire un réseau de managers

Dans une organisation matricielle d'envergure internationale comme Atos, le travail en réseau dans des conditions agréables est un outil clé en termes d'efficacité et du point de vue du programme Wellbeing@work. C'est encore plus vrai pour les nouveaux arrivants en provenance d'une plus petite structure non matricielle.

Pour lancer le processus, les responsables du changement ont proposé de mettre en place un système de jumelage et d'organiser une soirée d'inauguration : speed-dating des managers ou événements sociaux classiques (petit-déjeuner, after hour…).

Chaque pays est libre d'instaurer ou non le système de jumelage, en l'adaptant au besoin. Il a été largement adopté, dans une version plus restreinte généralement. En effet, le jumelage se faisant sur la base du volontariat, certains managers n'ont pas souhaité y participer, mais ce fut une minorité. Chacun est là pour répondre aux questions de son binôme et, plus généralement, pour l'aider à s'approprier les processus et outils qu'il découvre. En retour, le binôme l'aide à comprendre le contexte de travail et les politiques des anciens employés Bull.

Un guide pratique visant à les aider à organiser les sessions de speed-dating plus ambitieuses a été remis à tous les responsables du changement.

L'ensemble des documents nécessaires ont été fournis dans tous les pays, et les responsables de l'intégration ont été invités à rejoindre la communauté. Cependant, pour des raisons pratiques, le processus mondial de gestion du changement a été déployé activement et suivi de manière centralisée dans les neuf pays comptant le plus grand nombre de nouveaux arrivants.

En effet, ces neuf pays comptent à eux seuls 8 520 des 9 197 employés Bull (soit 93%).

Durant la première étape de l'intégration, la mission des agents du changement consiste à :

- obtenir le retour d'expérience des employés ;
- identifier et partager les problèmes rencontrés avec le programme d'intégration ;
- entretenir un dialogue régulier sur l'état d'avancement de l'intégration ;
- être des « testeurs » d'initiatives, de formations, d'outils dans le cadre du programme d'intégration…

Ils ont été informés qu'à l'issue du déploiement de la nouvelle organisation (1er janvier 2015), leur rôle consistera également à dresser l'inventaire des problèmes non résolus et à les remonter (une initiative couronnée de succès après l'intégration de SIS).

D.2.5.5 Un environnement social et collaboratif en action

L'environnement social et collaboratif au sein d'Atos s'avère être un catalyseur d'intégration de premier plan.

- dès le mois d'octobre, tous les employés Bull ont bénéficié d'une connexion et d'une formation à l'environnement social d'Atos.
- une communauté ouverte internationale dédiée à l'intégration a été créée sur blueKiwi en septembre.
- tous les agents du changement partagent une communauté fermée pour collaborer, obtenir et fournir (eux-mêmes) du support.
- des espaces pays sont utilisés par les équipes de la Direction pour héberger des forums de discussion avec tous les employés (Bull & Atos), afin de répondre aux questions et d'indiquer les procédures à suivre.
- des experts de Bull ont rejoint des communautés existantes, ce qui leur a permis de s'intégrer et d'être reconnus rapidement. De nouvelles communautés ont été créées pour dialoguer et soutenir la technologie avancée de Bull.
- des transferts sont également en préparation dans des espaces dédiés sur site.

D.2.5.6 L'adoption précoce du programme Wellbeing@work (Bien-être au travail)

Les employés de Bull ont l'opportunité de participer au programme Wellbeing@work d'Atos qui a pour objectif d'améliorer la qualité de vie au travail.

Le programme Wellbeing@work offre la possibilité de participer à une série d'actions à l'échelle internationale visant à améliorer l'environnement de travail des employés en développant l'innovation et la collaboration sociales.

Dès les premiers jours de l'intégration de Bull, Atos a décidé de faire de ce programme l'un des leviers du succès de l'opération.

La gouvernance du programme a nommé un responsable de Bull coordinateur pour chacune des initiatives du programme Wellbeing@work : les binômes composés d'un représentant d'Atos et d'un représentant de Bull pour ces initiatives contribuent à la bonne coordination du programme en permettant aux différents acteurs de mettre en œuvre les meilleures pratiques proposées par les deux parties.

Accolade, le programme de reconnaissance, a été déployé chez Bull et plus de 50 Accolades ont été remises à des employés de Bull en remerciement de leur engagement ou d'une action exemplaire, au cours des troisièmes et quatrièmes trimestres 2015, dans plusieurs pays : France, Espagne, Pologne…

Le programme Wellbeing@work contribue également à la mise en œuvre des accords relatifs au télétravail applicables aux employés de Bull, qui permettent un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et à l'utilisation du réseau social d'entreprise d'Atos qui constitue également un solide levier d'intégration : les employés Bull pourraient rejoindre des communautés d'experts d'Atos dans de nombreux domaines : Cloud, sécurité, Big Data, innovation… 50% des employés français de Bull étaient membres d'une ou plusieurs communautés en décembre 2014.

D.2.6 Etre un employeur responsable – Panorama des indicateurs clés de performance

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-LA9	**Heures moyennes de formation par employé**							
	Nombre moyen d'heures de formation par an et par salarié	16,87	16,95	21,1	100,00%	–	100,00%	–
	Nombre moyen d'heures de formation par salarié (homme)	16,59	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Nombre moyen d'heures de formation par salarié (femme)	17,57	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-LA10	**Initiatives pour assurer l'employabilité des employés**							
LA10_A_b1	Nombre de certifications différentes obtenues par au moins un salarié d'Atos	2 943	2 456	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
LA10_A_b2	Nombre total de certifications enregistrées	72 406	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA10_A_c2	Moyenne de certifications obtenues par salarié	0,95	0,70	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
LA10_A_b3	Nombre de compétences obtenues par au moins un salarié d'Atos	5 451	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA10_A_b4	Nombre total de compétences enregistrées	1 402 214	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA10_A_c4	Moyenne du nombre de compétences par salarié	18,32	16,21	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
LA10_A_b5	Nombre total de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	37 800	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA10_A_C5	Pourcentage de salariés ayant mis à jour leur profil au cours de l'année	49%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-LA11	**Evaluation et évolution de carrière**							
	Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation de la performance durant les 12 derniers mois	92,39%	93%	80,59%	84,78%	–	84,00%	–
LA11_A_b1	Nombre de femmes ayant bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	17 117	Non publié	Non publié	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	42 765	Non publié	Non publié	84,78%	–	–	–
LA11_A_b3	Nombre de femmes n'ayant pas bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	1 590	Non publié	Non publié	84,78%	–	–	–
LA11_A_b4	Nombre d'hommes n'ayant pas bénéficié d'une évaluation de performance et de développement de carrière régulière sur la période du rapport	3 318	Non publié	Non publié	84,78%	–	–	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-EC6	**Part des cadres dirigeants recrutés au sein de la communauté locale**							
	Nombre de responsables nationaux	2 189	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Nombre total de responsables	2 348	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Pourcentage de responsable local (Nombre de responsables nationaux divisé par le nombre total de responsables dans le pays/ GBU)	93,23%	93,08%	94,80%	100,00%	–	100,00%	–
	Nombre de salariés nationaux	65 970	Non publié	Non publié	90,91%	–	–	–
	Nombre total de salariés	69 600	Non publié	Non publié	90,91%	–	–	–
	Pourcentage de salariés nationaux	94,78%	95%	95,02%	90,91%	–	100,00%	–
	Nombre de salariés nationaux recrutés	11 343	10 398	11 984	100,00%	–	100,00%	–
	Nombre total de salariés recrutés	12 096	11 138	12 864	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage de salariés nationaux recrutés (hors acquisitions)	93,77%	93%	93,16%	100,00%	–	100,00%	–
G4-LA3	**Reprise du travail et taux de rétention après un congé parental**							
LA3_A	Nombre total de salariés autorisés à prendre un congé parental	287	Non publié	Non publié	12,31%	–	–	–
LA3_B	Nombre total de salariés ayant pris un congé parental	404	Non publié	Non publié	12,31%	–	–	–
LA3_C	Nombre total de salariés ayant repris le travail à l'issue d'un congé parental	35	Non publié	Non publié	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	93,48%	Non publié	Non publié	12,31%	–	–	–
G4-LA12	**Diversité et égalité des chances**							
	Pourcentage de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'Administration)	36%	31%	23%	100,00%	–	–	–
LA12_B	Nombre de nationalités au sein d'Atos	137	141	140	100,00%	–	100,00%	–
LA12_B	Pourcentage de femmes au sein d'Atos	27,86%	27%	26,78%	100,00%	–	100,00%	–
LA12_B_b1	Personnes handicapées	1 116	959	603	100,00%	–	79,00%	–
LA12_B_c1	Pourcentage de personnes handicapées	1,46%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA12_B	Taux de femmes au sein de l'équipe de direction	14,15%	14%	14,56%	100,00%	–	100,00%	–
LA12_c12	Pourcentage de femmes ayant reçu une promotion durant l'année	16,27%	18%	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
LA12_c13	Pourcentage d'hommes ayant reçu une promotion durant l'année	16,03%	24%	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
G4-LA13	**Ratio du salaire de base des hommes et femmes**							
	Ratio total femmes/hommes du salaire de base annuel pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	77,32%	0,78	0,78	100,00%	–	100,00%	–
	Ratio entre le salaire total des femmes et des hommes pour chaque catégorie d'emploi d'Atos	75,41%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO6	**Perception de la Diversité (GPTW)**							
AO6_c4	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge	61%	60%	65%	65,14%	–	57,79%	–
AO6_c5	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe	80%	82%	80%	65,14%	–	57,79%	–
AO6_c6	Les gens ici sont traités équitablement quelle que soit leur origine ethnique	75%	76%	85%	65,14%	–	57,79%	–
AO6_c7	Les gens ici sont traités équitablement quelle que soit leur orientation sexuelle	78%	80%	84%	65,14%	–	57,79%	–
AO6_c8	Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap	76%	76%	81%	65,14%	–	57,79%	–
AO6_c9	Moyenne sur la Perception de la Diversité (Questions de l'étude GPTW)	74%	75%	79%	65,14%	–	57,79%	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
AO2	**Satisfaction des employés**							
	Nombre de personnes ayant participé à l'enquête de satisfaction GPTW	49 866	45 352	41 081	65,14%	–	57,79%	–
	Pourcentage de réponses à l'étude (Moyenne)	73%	69%	70%	65,14%	–	57,79%	–
	Pourcentage de réponses positives à la question « Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler »	55%	54%	47%	65,14%	–	57,79%	–
	Atos Trust Index® établi par l'institut Great Place to Work (GPTW)	56%	Non publié	Non publié	65,14%	–	–	–
G4-EC3	**Etendue de la couverture des régimes de retraite à prestations définies**	Qualitative						
G4-EC5	**Comparaison des salaires minimum**							
	Pourcentage de « pays Atos » ayant un salaire minimum local, où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local/ dans le secteur informatique [>50%]	58,57%	Non publié	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
EC5_b3	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local/ dans le secteur informatique [>50%]	41	30	30	100,00%	–	100,00%	–
EC5_b4	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local/ dans le secteur informatique [10%-50%]	21	20	15	100,00%	–	100,00%	–
EC5_b5	Nombre des pays Atos où le salaire d'embauche d'Atos > Salaire minimum local/ dans le secteur informatique [0%-10%]	8	11	6	100,00%	–	100,00%	–
EC5_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_b7	Nombre des pays Atos n'ayant pas de Salaire minimum local	12	13	12	100,00%	–	100,00%	–
	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local/dans le secteur informatique [>50%]	47	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local/dans le secteur informatique [10%-50%]	16	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos > Salaire minimum local/dans le secteur informatique [0%-10%]	5	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Nombre des « pays Atos » où le salaire d'embauche des salariés femmes d'Atos < Salaire minimum local/dans le secteur informatique	0	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	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%]	43	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	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%]	21	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	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%]	3	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	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	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-LA2	**Avantages prévus pour les collaborateurs**							
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas de décès	94%	94%	95%	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas de décès	73%	82%	78%	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages en cas d'invalidité	90%	91%	93%	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages en cas d'invalidité	72%	81%	67%	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés à temps plein prenant part aux avantages de sécurité sociale	82%	82%	80%	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés à temps partiel prenant part aux avantages de sécurité sociale	68%	71%	67%	100,00%	–	100,00%	–
AO11	**Conditions de travail « intelligentes » (Zéro email) / Nombre total de communautés collaboratives de travail**							
AO11_c1	Pourcentage des utilisateurs actifs de communautés	10%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_c2	Pourcentage des communautés collaboratives	22%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_c3	Pourcentage des communautés en dormance	41%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_b1	Nombre d'utilisateurs actifs dans les communautés	7 264	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_b3	Nombre de communautés collaboratives	2 305	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_b4	Nombre de communautés en dormance	4 324	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO11_b5	Nombre total de communautés	10 547	5 100	938	100,00%	–	89%	–
AO11_c4	E-mails internes envoyés chaque semaine par messagerie	69	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
AO16	**Jours de travail perdus / Taux d'absentéisme**							
AO16_B	Taux global d'absentéisme	2,98%	2,7%	Non publié	71,26%	–	78,40%	–
AO16_A_b3	Nombre d'employés touchés par un accident de travail sérieux	186	161	Non publié	100,00%	–	44,00%	–
AO16_A_b4	Nombre de salariés Atos décédés suite à une maladie professionnelle ou à un accident du travail	3	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-11	**Couverture par une convention collective**							
G4-11_A_b1	Pourcentage d'employés couverts par une convention collective	67%	66%	71%	100%	–	100%	–

G4-LA3 inclut seulement la France.
AO2 et AO6 incluent les pays qui ont participé aux études « Great Place to Work » en 2014.
AO16_B (Taux global d'absentéisme) exclut l'Inde, les Emirats Arabes Unis, Corporate Allemagne, Allemagne, Philippines, Canopy USA, Canopy Allemagne et BlueKiwi.
G4-LA11 exclut l'Allemagne, Corporate Allemagne, et l'Autriche.

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]

D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients

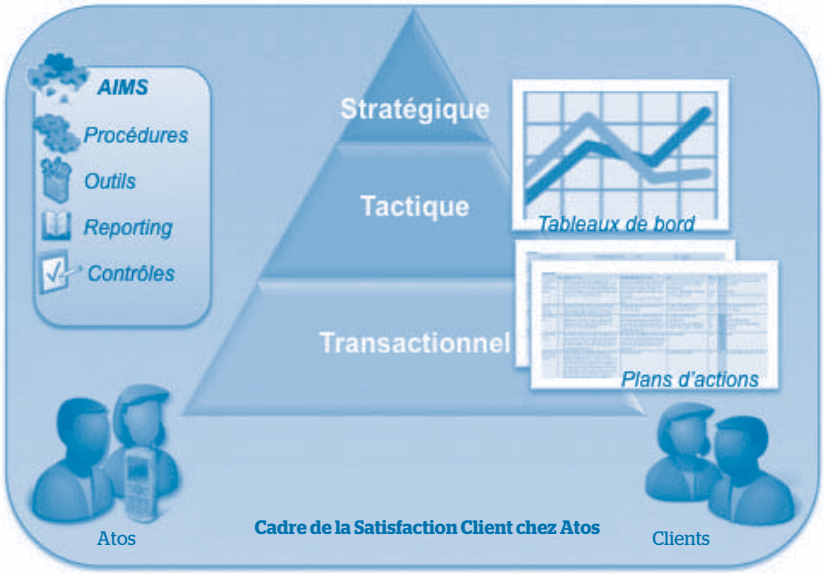
Une initiative a été lancée en 2012 sous la direction du Responsable de la Qualité et de la Satisfaction Client et du Directeur des Ventes et du Marketing pour piloter la satisfaction client de façon harmonisée.

En 2013, Atos a encore amélioré la gestion de la Satisfaction client en suivant deux directions :

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

En 2014, le processus était davantage centré sur l'amélioration de l'expérience client dans toutes les activités d'Atos. Une formation internationale sur l'expérience client a été mise en place (suivie par 60% des salariés d'Atos en 2014). Les comportements nécessaires (Proactivité, Confiance et Responsabilité) à la satisfaction du client font partie d'un programme d'évolution dans le monde entier grâce à des ateliers Kaizen déployés dans le monde entier pour les principaux clients d'Atos.

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



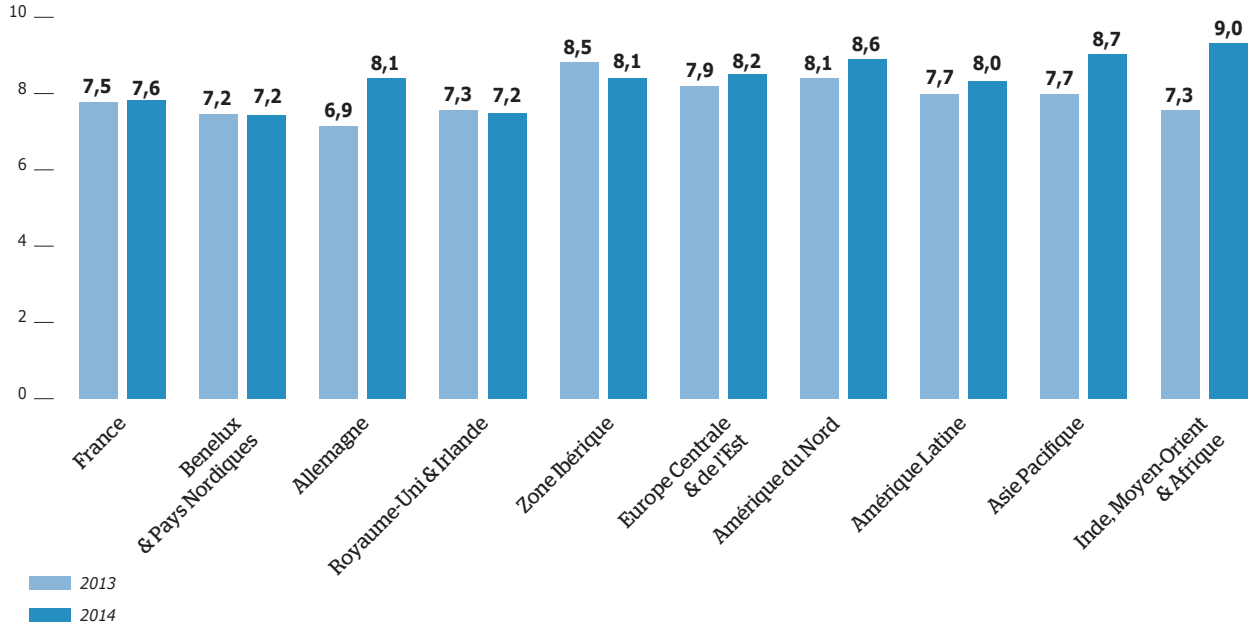
Les enquêtes stratégiques sont gérées par les représentants exécutifs d'Atos (Direction et/ou Ventes) et couvrent les principaux comptes d'Atos (250).

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

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

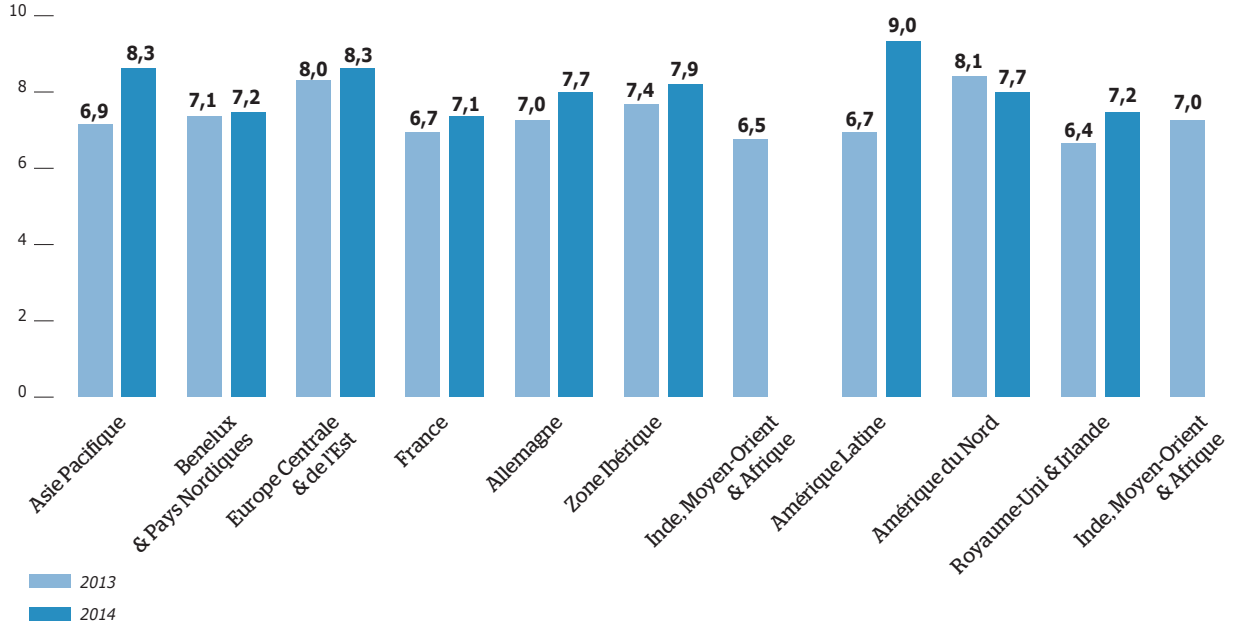
En 2014, Atos a encore amélioré l'approche « Expérience client Atos ». L'objectif consiste à aider les managers à déployer des plans d'action appropriés au-delà des performances et de la qualité des prestations de services, tels que des ateliers de l'Innovation, des ateliers « Critical to Quality » et toutes activités spécifiques partagées avec les clients qui seront développées par l'équipe locale.

La Satisfaction globale clients, d'après les enquêtes tactiques d'infogérance (score de 0 à 10), a été de 6,9 en 2012, 7,6 en 2013 et de 7,8 en 2014 [G4-PR5] :



Pour les enquêtes tactiques d'Infogérance qui couvrent plus de 70% des activités d'Atos, tous les 6 mois Atos peut désormais afficher les tendances sur deux ans en termes de satisfaction globale. Pour les enquêtes tactiques Systèmes d'Intégration, 2013 a été l'année permettant d'établir les données de référence. La satisfaction globale qui était de 7,9 en 2013 s'est améliorée en 2014, à 8,3.

Pour les enquêtes stratégiques, les résultats sont fournis sur une base annuelle et la situation actuelle concernant la satisfaction générale par Entité Opérationnelle est la suivante. Suite aux résultats mitigés de 2013 avec une satisfaction globale de 6,9, 2014 signe une solide progression avec une satisfaction globale de 7,6 [G4-PR5].



En 2014, les résultats ont confirmé que le processus en place a produit les résultats attendus dans toutes les Lignes de Services.

Il a été étendu à Worldline en 2014, qui constituera l'année des données de référence.

En 2015, Atos poursuivra l'expansion de ces approches centrées sur le client, par le biais de la cartographie de l'expérience client à des moments clés repérés.

Ce processus sera également élargi à notre nouvelle ligne de Services BDS, issue de l'acquisition de Bull.

Les résultats globaux de 2014 ont confirmé que ce processus d'amélioration de l'expérience client constitue un élément essentiel à la pérennité d'une entreprise.

D.3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables

Anticiper les attentes du client envers l'innovation

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

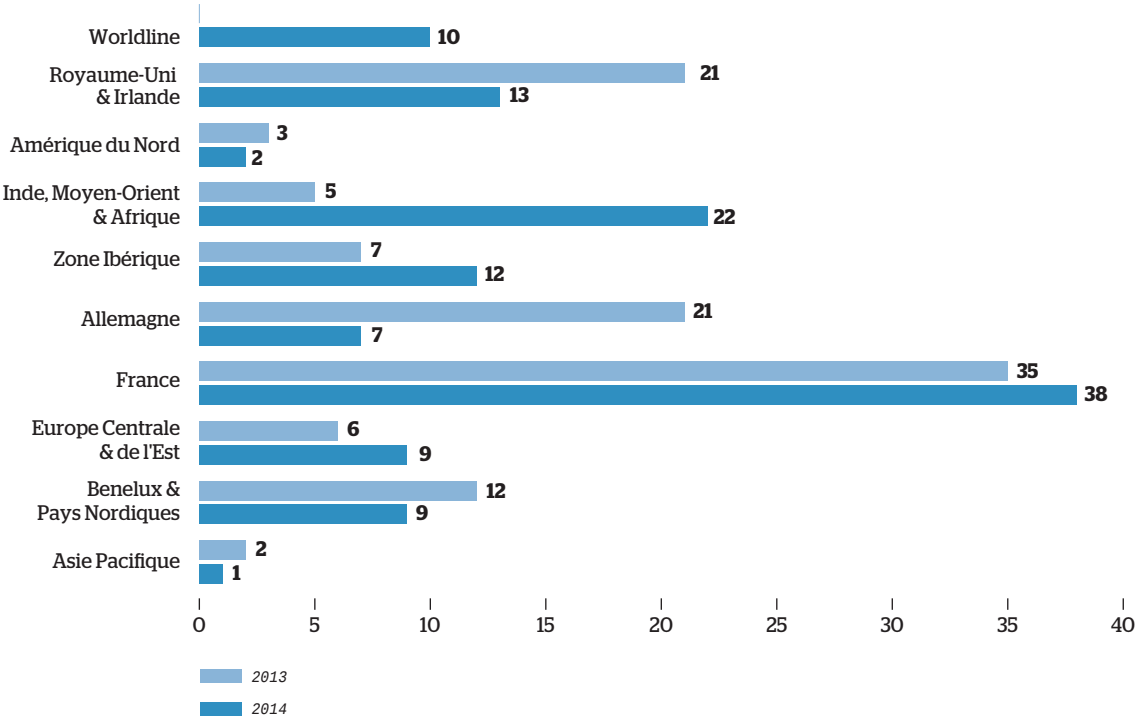
Un atelier de l'innovation est un événement axé sur le client et taillé sur mesure pour lui, visant à aider les clients à mieux comprendre l'avenir de leur industrie et l'impact sur leur entreprise, à stimuler et à susciter la réflexion autour de la meilleure façon de tirer parti des technologies émergentes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

Un nouveau processus a été conçu par le département des Ventes & Marchés afin de s'assurer que le contenu de ces réunions soit de haute qualité avec le bon auditoire et qu'il soit régulièrement rendu compte de l'état d'avancement du déploiement lors des revues régulières eXpand présidées par un Vice-Président-Directeur général Adjoint d'Atos. Les principales étapes du processus sont :

- détermination de l'étendue, où sont définis le cadre, la problématique clé des ateliers, les sujets d'intérêt, les priorités et la planification, en accord avec le client ;
- préparation, avec une profonde implication de la Communauté Scientifique ;
- exécution, où Atos partage ses connaissances et idées, l'ordre du jour/les défis/les ambitions du marché, les obstacles commerciaux et technologiques ;
- suivi avec le client et l'équipe commerciale ;
- rapport au programme eXpand.

En 2014, Atos a poursuivi la mise en œuvre et la gouvernance du programme, avec l'organisation de 123 ateliers d'innovation avec les plus grands clients en appliquant ce nouveau processus [AO10].

NOMBRE D'ATELIERS D'INNOVATION PAR GBU



Les Binding Corporate Rules (BCR) : la première société informatique à obtenir la certification pour sa capacité à garantir la protection des données personnelles de ses clients

Le 4 novembre 2014, Atos a obtenu l'approbation de ses BCR (Binding Corporate Rules - Règles d'entreprise contraignantes) pour le traitement des données personnelles pour le compte de ses clients et pour lui-même, ce qui signifie que tous les transferts effectués pour les besoins des clients sont protégés conformément à la Directive de l'Union européenne, toutes les entités d'Atos étant liées par les mêmes obligations.

Cette approbation par les Autorités européennes de protection des données personnelles est une reconnaissance et une validation de l'approche globale d'Atos en matière de protection des données personnelle et de ses procédures en la matière, lesquelles sont présentées à la section D.4.1.2.

Atos garantit la protection des données personnelles de ses employés, mais traite également celles de ses clients avec le même niveau de protection, quel que soit le pays où ces données sont transférées vers une entité d'Atos, satisfaisant ainsi aux exigences des clients en termes de sécurité et de conformité relativement aux données personnelles des utilisateurs finaux/employés des clients.

Communauté Scientifique d'Atos

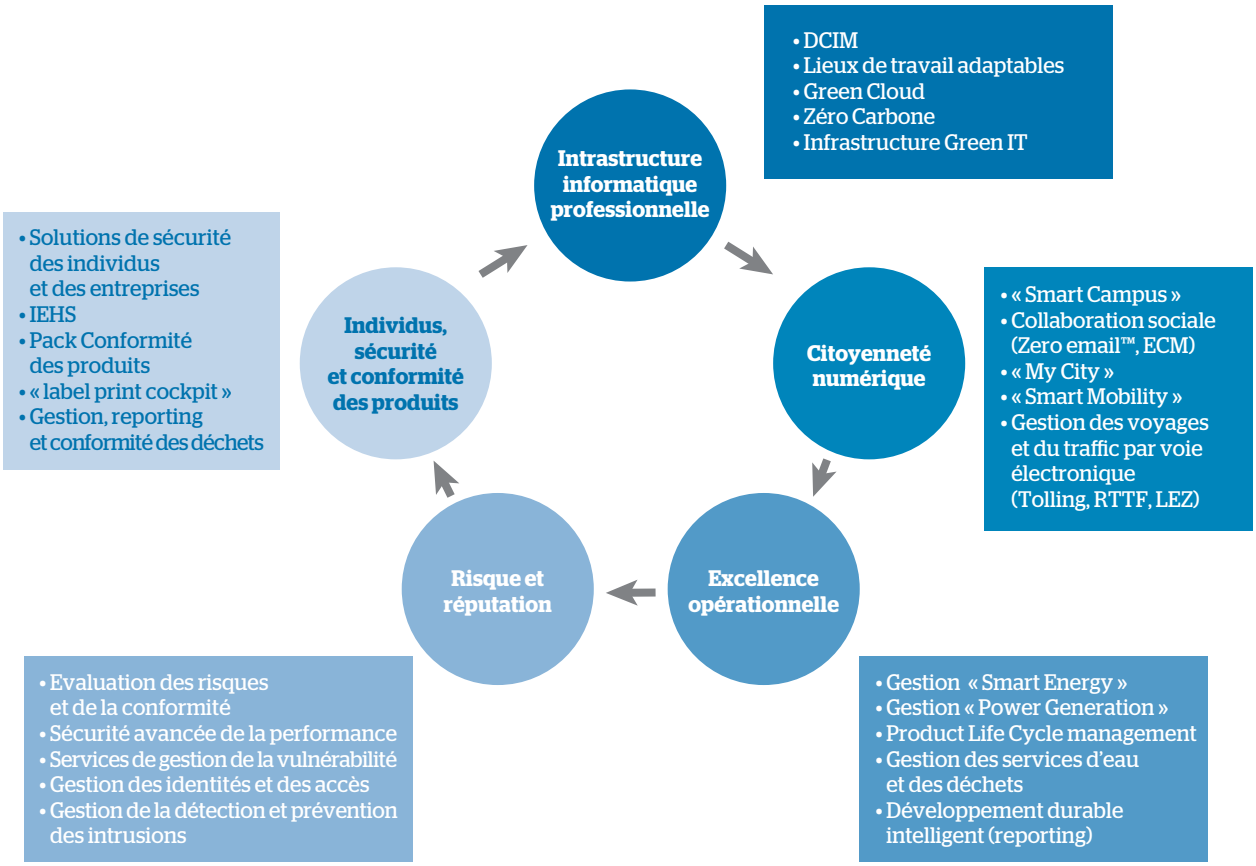
En plus de fournir des renseignements sur les tendances futures, la Communauté Scientifique d'Atos suggère certaines orientations stratégiques commerciales et se charge de la conception de solutions afin de s'y conformer. L'objectif consiste à anticiper les futurs obstacles rencontrés par les clients d'Atos, tout comme concevoir les solutions bénéfiques à leur niveau ainsi qu'au niveau de la Société au sens large. Les derniers travaux de la communauté, à paraître en 2015, traitent la question de la révolution numérique et expliquent la raison pour laquelle et la manière dont les TIC constituent une réponse aux enjeux du développement durable.

- **troisième révolution numérique :** l'utilisation intelligente des technologies et des données est devenue une condition pour relever les enjeux liés au développement durable. A cet égard, Atos exploite des technologies et a conçu des solutions innovantes basées sur la gestion des données pour les principaux secteurs de l'économie, tels que la prévision des événements climatiques, la gestion d'infrastructures de centres de données, la surveillance des zones à faibles émissions et des solutions de surveillance médicale à distance pour les populations isolées ;
- **environnement :** l'amélioration des prévisions de phénomènes naturels ou de catastrophes, l'optimisation de la production agricole et de l'approvisionnement alimentaire dans le monde, la limitation de la production d'énergie aux besoins précis des consommateurs constituent autant de solutions proposées par Atos afin d'améliorer la gestion environnementale ;
- **économie :** influence sur les avantages économiques positifs tangibles pouvant être observés à partir d'approches durables de l'entreprise : réduction de la consommation d'énergie et des déchets et gains de temps ;
- **social :** la révolution numérique rendra également possible un nouveau modèle de société, basé sur le partage. Les solutions Atos sont conçues pour répondre à ce nouveau modèle, fait de mobilité, de villes intelligentes et d'industrie 4.0.

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]

L'une des décisions prise récemment par Atos vise à mettre en évidence la contribution de ses offres à la performance durable des clients. Une grande partie du portefeuille d'Atos accompagne ces objectifs (à savoir, réduction de l'empreinte carbone de l'organisation du client, amélioration des prestations sociales, renforcement des performances économiques) non seulement par le biais de la prestation fournie (à savoir les véhicules connectés, les prévisions de tsunami), mais également dans le capital de données à explorer (à savoir, les informations du patient).



D.3.2.1 Industrie 4.0 : l'Excellence opérationnelle

Bien que l'excellence opérationnelle ait souvent été identifiée au moyen d'investissements motivés par la réduction des coûts dans les sujets associés au développement durable et à l'environnement, Atos estime que l'excellence opérationnelle aujourd'hui va au-delà du simple aspect économique du développement durable des décisions sur l'environnement et/ou des décisions commerciales.

Dans l'industrie par exemple, l'approche traditionnelle d'un système d'exécution de fabrication par des machines d'atelier (avec des systèmes PLM et ERP qui gèrent les données produit et planifient les processus commerciaux plus ou moins statiques), sera transformée en flux d'intégration de données et d'information intelligente et connectée à son environnement de production, créant des applications innovantes.

Largement influencées par les évolutions technologiques comme le Big Data, les solutions de Cloud et la numérisation, les données et les informations associées sont bon marché, facilement accessibles et influencent tous les aspects de chaque domaine du développement durable et de l'excellence opérationnelle.

Les informations (sources) numérisées et connectées permettront d'établir des connexions que personne n'avait imaginées auparavant, en exerçant un impact sur l'environnement de par, notamment, la limitation de la production d'énergie aux besoins précis des clients, le passage d'une production de masse à une production flexible à la demande.

Du point de vue des entreprises industrielles, ces évolutions comprendront entre autres :

- la création de nouveaux modèles économiques, optimisant la chaîne de valeur (à savoir, les imprimantes 3D, la production « à la demande ») ;
- la révision de la conception des produits afin d'être en mesure de réagir plus rapidement aux retours des clients et à la demande du marché, ainsi qu'aux contraintes environnementales ;
- la numérisation du processus de fabrication et par conséquent l'optimisation et la réduction des coûts (MES, PLM) ;
- l'amélioration des éléments tels que la simulation et la maintenance prédictive, la limitation des déchets et la réduction de la consommation d'énergie ;
- le respect des exigences du client par le biais d'approches spécifiques de fabrication à la commande ;
- une collaboration efficace dans l'ensemble des entités de fabrication ;
- le suivi des composants (par exemple, les substances chimiques, le CO_2) afin d'assurer une conformité totale avec les réglementations.

Dans d'autres secteurs tels que la distribution, les évolutions telles que les courses virtuelles, l'inventaire en temps réel, la mobilité permettant la prise de décisions au moment des courses, permettront la réduction des coûts et l'amélioration des opérations et des marges. Dans l'industrie pharmaceutique, la numérisation contribuera à l'accélération de la recherche et du développement et à une meilleure gestion de la commercialisation de nouvelles molécules et des formules pharmaceutiques. Dans le secteur énergétique et des installations, la gestion de l'énergie (réseau intelligent) prend en charge l'optimisation de l'énergie à toutes les étapes du processus (extraction, transport, livraison ou utilisation).

De manière générale, les données fournissent des informations indispensables afin de mieux gérer l'utilisation des ressources (énergie, eau, matières premières), suivre les processus (fabrication, transport, maintenance, conformité) ou surveiller l'optimisation (rapports, tableaux de bord en temps réel).

Le chiffre d'affaires total des solutions dans le domaine de l'excellence opérationnelle du développement durable en 2014 s'élève à 133,4 millions d'euros.

D.3.2.2 Repenser l'engagement des clients et l'expérience client

D'un client connecté à un consommateur intelligent

Avec une puissance renforcée par l'accès à un large éventail de technologies, le consommateur connecté exerce un plus grand contrôle sur sa propre consommation. Il est en mesure, à ce titre, de consommer de manière plus intelligente. Les services généralement connectés offrent aux clients la possibilité de façonner directement leur mode de consommation des ressources (électricité, eau et gaz), leur mode de déplacement (billetterie électronique, gestion des voyages, e-parking, prévisions de trafic en temps réel, etc.), leurs interactions avec l'administration (gouvernement en ligne) ou leur accès aux services médicaux, par exemple (e-santé/e-citoyen).

La nouvelle conception de l'expérience client implique également la fourniture de nouveaux outils connectés aux employés (des outils collaboratifs, par exemple) qui développent les compétences, renforcent les collaborations et soutiennent plus efficacement la croissance de l'entreprise.

Cela implique également la prestation de services de numérisation aux pouvoirs publics et aux entreprises afin de rationaliser un processus (par exemple, le recouvrement de l'impôt).

Tirer parti de la DCIM pour concevoir la nouvelle expérience de gestion des centres de données

La DCIM (Data Center Infrastructure Management) fournit de nouvelles clés d'analyse et d'assistance dans le processus de prise de décision.

L'objectif de cette solution consiste à fournir aux administrateurs informatiques une vue complète de la performance d'un centre de données afin que l'équipement informatique et l'infrastructure d'installation soient utilisés de manière aussi efficace que possible. La solution est conçue pour améliorer la gestion des données du centre de données (surveiller, mesurer, gérer et contrôler), ainsi que celle des équipements informatiques associés (serveur, stockage, commutateurs de réseau) et des installations (refroidissement, espaces, etc.). La DCIM récupère et consolide les informations à partir d'un large éventail (espace, support, équipements, énergie, logiciels d'infrastructure et actifs) et suggère d'éventuelles optimisations. A cet égard, la solution permet de mieux comprendre et rationaliser la consommation d'énergie. D'un point de vue client, cela signifie améliorer l'efficacité énergétique (+10%) et réduire l'empreinte carbone, tout en stimulant la productivité et en augmentant les économies en conséquence. Ce type de solution doit également servir à soutenir l'ambition du développement durable, en particulier par le biais de la fourniture et la gestion d'indicateurs appropriés.

La DCIM a été développée en collaboration avec Siemens. Elle représente un exemple de réussite quant à la façon dont des alliances stratégiques sont créatrices de valeur pour les clients.

Cloud Computing

La réduction des infrastructures physiques grâce aux solutions dans le Cloud limite l'impact sur les ressources naturelles et réduit la production de déchets électroniques.

En outre, le Cloud repose sur la mise en commun et le partage de ressources, ce qui accroît de façon significative le taux d'utilisation des serveurs. La réduction du nombre de serveurs physiques, rendue possible par la virtualisation constitue le premier levier de réduction des émissions de CO_2 grâce au Cloud Computing.

Le Cloud réduit aussi considérablement la consommation d'énergie.

La force d'Atos réside dans sa capacité à héberger les données, extraire les informations nécessaires pour agir et systématiquement les rendre accessibles en toute sécurité. Cette nouvelle ère repose profondément sur des technologies telles que le Big Data, le Cloud et la Sécurité. A cet égard, l'acquisition de Bull vient renforcer l'expertise d'Atos et consolide également sa capacité à mieux répondre aux enjeux des clients associés au développement durable.

S'il est clair que la mise en œuvre d'un monde ainsi connecté et la gestion des données qui en résulte auront une incidence sur l'environnement, l'application rigoureuse desdites 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[1].

Le chiffre d'affaires total des Infrastructures Informatiques Vertes (y compris le Cloud et la DCIM) s'est élevé à 403,2 millions d'euros en 2014.

D.3.2.3 Rendre le monde plus sûr
[G4-EC2]

Sans la bonne expertise et les technologies de pointes appropriées, les cyber-crimes et autres pratiques déloyales sont susceptibles d'accroître la vulnérabilité des systèmes d'information. L'expertise combinée d'Atos et de Bull veille à maîtriser les risques mentionnés (d'ordre organisationnel, technique et juridique).

Protection des actifs : systèmes critiques ou infrastructures, centrales nucléaires, voies ferrées, protection contre les accidents physiques ou logiques engendrés par les changements climatiques ou par des citoyens adoptant de mauvais comportements, par exemple.

Activation des services d'urgence : afin d'intervenir dans les meilleures conditions, réduisant ainsi le temps de réaction et optimisant les actions, la prévention (reconnaissance numérique).

Protection des Données et Sécurité : un nouvel atout de l'entreprise numérique, en particulier dans le Cloud.

Conformité aux règlements : dans toutes les situations, en particulier dans certains secteurs spécifiques comme le secteur pharmaceutique ou bancaire.

Opérations durables : attention portée à l'environnement et à la façon dont sont abordées les questions de responsabilité d'entreprise.

Protection des citoyens et des consommateurs : sur des questions sensibles telles que la confidentialité des données, menacée par la montée en puissance des systèmes numériques et des techniques de marketing avancées.

Le chiffre d'affaires total pour les offres durables « Risque et Réputation » s'est élevé à 53,7 millions d'euros, hors solutions dans le domaine Individus, Sécurité et Conformité.

D.3.2.4 Rendre possible l'entreprise numérique dans un monde connecté

L'une des dernières grandes révolutions technologiques tient aux objets connectés qui communiquent et interagissent.

D'un point de vue commercial, les collaborateurs sont à présent constamment connectés à leur entreprise (applications métiers, outils collaboratifs, réseau social d'entreprise, messagerie unifiée, etc.). Qu'ils soient sur des sites clients ou en déplacement, qu'ils travaillent sur les sites des Campus d'Atos ou depuis leur domicile, mobilité rime avec « toujours connecté ». Il existe plusieurs solutions pour relever les enjeux de la numérisation et des objets de connexion :

- « Zéro email™ » qui représente des atouts sociaux, environnementaux et économiques (plus de flexibilité, moins de déplacements, moins de stress, réduction de l'empreinte CO_2 et diminution des coûts d'installation) ;
- livrer des équipements comme un service, en y incluant la gestion des performances de l'actif, la maintenance proactive ;
- développer des applications intelligentes et des technologies d'information intégrées pour capturer davantage de données sur les consommateurs ou leurs comportements ;
- revoir la conception des produits afin d'être en mesure de réagir plus rapidement aux retours des clients et à la demande du marché, ou d'intégrer un nouveau moyen pour réaliser une l'impression 3D ;
- utiliser l'informatique comme un service (Cloud) afin de prendre en charge ces nouveaux services ;
- aider un patient à distance sans services médicaux sur place (suivi à distance d'un patient à son domicile ou d'une fonction vitale en défaillance) ;
- structurer et organiser le flux de données dans un réseau de santé et permettre aux patients d'accéder à leur dossier médical électronique ;
- permettre les échanges entre professionnels de santé et capitaliser sur les connaissances.

Les solutions comprennent également : Social Collaboration (y compris Zéro email™, Enterprise Content Management), solutions MyCity, notamment Mobilité Intelligence ou la gestion E-trafic (solutions « zone à faible émission »), prévision du trafic en temps réel, système de péage universel), les services de santé en ligne et de citoyenneté numérique.

1 *Par exemple, les supercalculateurs de Bull et les Techniques DCIM (développées avec Siemens) pour des centres de donnés plus efficaces.*

Il convient par exemple d'envisager de nouvelles façons de travailler afin de créer une nouvelle dynamique, des économies financières et réduire la consommation d'énergie et de papier (tendance au « chacun apporte son terminal », plus grande mobilité connectée et capacités de collaboration à distance). Les villes doivent fournir des indications optimales pour les citoyens pour qu'ils comprennent et participent aux économies d'énergies, comme des subventions.

En 2014, le chiffre d'affaires total s'élevait à 4,7 millions d'euros pour les solutions Mobilité Intelligente, à 108,2 millions d'euros pour les solutions Gestion Intelligente de l'Energie et à 27,9 pour les solutions Social Collaboration.

D.3.3 Un plein écosystème durable de partenaires
[G4-23]

Les clients d'Atos veulent réinventer leurs organisations afin de mieux satisfaire les exigences de développement durable et se forger un avantage concurrentiel grâce à l'efficacité opérationnelle, à la sécurité numérique et à la réputation. Au sein de nombreux marchés, tels que l'industrie, le transport, l'énergie et les services aux collectivités ou le secteur public par exemple, le développement durable constitue en réalité un levier essentiel. L'une des voies pour répondre à ces attentes consiste à renforcer l'écosystème de partenaires pour se présenter ensemble sur le marché, avec des solutions End-to-End qui soient convaincantes pour les clients.

Solutions SAP combinées à l'expertise d'Atos

Atos et SAP ont mis en place un partenariat mondial pour aider les clients à atteindre leurs objectifs de développement durable, parvenir à l'excellence opérationnelle et assurer une croissance profitable et pérenne de leur entreprise.

Dotés d'une expertise pointue dans les domaines du développement durable et de l'informatique, les partenaires SAP et Atos fournissent ensemble aux clients des solutions de pointe qui s'appuient sur le leadership reconnu d'Atos en matière de développement durable et sur les solutions SAP® pour le développement durable. La plupart du portefeuille de solutions durables est disponible à la demande ou sur site.

Atos dispose d'un portefeuille complet de solutions durables basées sur les logiciels de SAP, qui couvrent l'environnement, la santé et la gestion de la sécurité, la gestion des risques et la compliance, le reporting en matière de développement durable et la gestion de l'énergie. Au travers de Canopy, la société créée pour commercialiser ses services Cloud, Atos propose la solution « Enterprise Sustainability From the Cloud », en y incluant le reporting de développement durable.

Atos et Siemens, améliorer ensemble la technologie et le développement durable

L'alliance stratégique avec Siemens a permis à Atos de combiner les connaissances et l'expérience du fonctionnement des centres de données pour aider les clients à faire diminuer leur empreinte carbone, en gérant l'infrastructure de centre de données de manière à réaliser des économies d'énergie et à augmenter le niveau de fiabilité et de sécurité de leurs opérations.

En ville, la solution LEZ (« Zone à faibles émissions ») développée conjointement permet aux villes de gérer les niveaux croissants de pollution dans des zones désignées. A ce jour, Atos et Siemens ont lancé plusieurs nouveaux projets ensemble sur des thèmes prospectifs concernant l'énergie, le transport et d'autres thèmes transversaux tels que l'analyse des données et l'Internet des objets, qui joueront un rôle crucial dans la performance des villes dans un proche avenir et fourniront de nouveaux outils d'aide à la décision.

Dans l'univers du Big Data pour les clients industriels, la plateforme d'investissement conjointe avec Siemens permet aux clients des partenaires d'Atos de gagner en transparence sur les performances de leurs équipements d'usine et, par conséquent, d'exercer un impact direct sur l'efficacité énergétique de leur environnement de production, entraînant d'importantes économies d'énergie et un impact direct sur leur empreinte carbone.

Atos et Bolloré

En 2014, Atos a lancé la première application de réalité augmentée pour la voiture électrique. Développée en partenariat avec la start-up Diotasoft, la solution a été conçue pour les forces de vente de Blue Solutions, filiale du Groupe Bolloré, comme outil de commercialisation de la Bluecar, la voiture électrique de Bolloré, et l'expansion des services de covoiturage dans le monde entier.

Atos et le groupe Bolloré ont élargi leur collaboration sur le projet MyCar, la première flotte de véhicules 100% électriques d'Atos. Pour répondre aux utilisations professionnelles, un système de pré-réservations a été élaboré en collaboration avec Atos, ainsi qu'un service de reporting détaillé sur l'usage de la flotte de véhicules. Le développement de nouveaux services profitera à tous les professionnels clients du groupe Bolloré qui souhaitent déployer une flotte, tel que celle d'Atos. Par ailleurs, Atos a lancé une nouvelle initiative, dans le cadre d'une extension de l'initiative MyCar, afin de tester les appareils de charge électrique (boîtiers muraux) dans les centres de données situés à proximité de Paris. L'objectif est à la fois de tester cette technologie et de mesurer la valeur ajoutée d'une flotte électrique par rapport aux besoins des activités d'Infogérance.

La réalité augmentée superpose, en temps réel dans un environnement 3D, des éléments virtuels sur des images réelles, offrant ainsi à l'utilisateur la possibilité de s'immerger dans un nouvel environnement mixte afin de transformer et d'améliorer son expérience. Les applications de réalité augmentée intéressent plusieurs secteurs comme le tourisme ou les médias, mais aussi de plus en plus l'industrie, la santé, l'éducation et la recherche, etc., comme autant d'outils de formation, de veille commerciale ou de support et de maintenance, etc.

D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables – Panorama des indicateurs clés de performance

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-PR5	**Etude sur la satisfaction clients**							
PR5_A	Satisfaction globale à partir d'enquêtes tactiques d'infogérance (score de 0 à 10)	7,8	7,6	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
	Satisfaction globale à partir d'enquêtes tactiques des Systèmes d'Intégration (score de 0 à 10)	8,3	Non publié	Non publié	–	100,00%	–	–
PR5_A	Satisfaction globale à partir d'enquêtes stratégiques (score de 0 à 10)	7,6	7,07	7,0	–	100,00%	–	100,00%
G4-EC2	**Implications financières, autres risques et opportunités dus au changement climatique**	Qualitative						
G4-EC7	**Développement et impact des investissements d'infrastructure et des services fournis**	Qualitative						
AO7	**Chiffre d'affaires des offres durables (EUR)**							
AO7_c1	Chiffre d'affaires des solutions d'infrastructure Green IT	403 239 000	Non publié	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO7_c2	Chiffre d'affaires des solutions Citoyenneté numérique	77 598 000	14 514 944	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO7_c3	Chiffre d'affaires des solutions Excellence opérationnelle - gestion énergétique	133 418 000	121 014 774	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO7_c4	Chiffre d'affaires des solutions Individus, Sécurité et Conformité des produits	1 319 000	1 309 000	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO7_c5	Chiffre d'affaires des solutions Risques et Réputation (ISRM)	53 700 000	51 650 000	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO7_c6	Chiffre d'affaires des offres durables (EUR)	669 274 000	188 488 718	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO10	**Ateliers Clients d'innovation**							
	Ateliers Clients d'innovation menés dans les GBUs	123	114	11	–	100,00%	–	100,00%
G4-PR8	**Réclamation des clients**							
PR8_A1_c1	Nombre de réclamations de tiers pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	Non publié	–	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	Non publié	–	100,00%	–	100,00%
AO3	**Incidents sur la sécurité des données**							
AO3_c2	Pourcentage des incidents de sécurité ouverts vs. fermés	6,23%	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–
AO3_c3	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la sécurité et la sûreté	71,31%	72%	Non publié	–	100,00%	–	–
AO3_c4	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la protection des données personnelles	64,78%	Non publié	Non publié	–	100,00%	–	–
AO3_c5	Pourcentage de conformité avec la politique de protection contre les virus	85,71%	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–
AO3_c6	Taux pondéré d'intrusions de l'Internet par GBU	29	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–
AO3_c7	Taux pondéré d'intrusions de l'Intranet par GBU	59	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–
AO3_c8	Taux pondéré d'intrusions du réseau de service par GBU	41	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–
AO3_c9	Pourcentage de couverture des certifications ISO 27001	100%	Non publié	Non publié	–	99,58%	–	–

AO3 exclut Major Events et CES (Bluekiwi, Canopy, Yunano).

D.4 Etre 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]

Au cours des dernières années, la présence d'Atos sur le marché s'est renforcée et la Société s'est trouvée davantage exposée aux risques en matière de compliance.

Par ailleurs, les réglementations nationales et les clients (y compris dans les pays exposés) ont tendance à être de plus en plus exigeants quant aux processus et aux procédures en place pour assurer une compliance efficace. Pour atténuer et prévenir ces risques, Atos a déployé un programme de compliance efficace, qui a été renforcé dans de nombreux domaines en 2014.

Gouvernance de la compliance

Un renforcement de la gouvernance de la Compliance a été approuvé par le Comité de Direction du Groupe Atos et sera mis en œuvre au cours du premier semestre 2015.

Cette nouvelle gouvernance a pour but de réaliser les trois objectifs suivants :

- une connexion encore plus forte avec la Direction Générale du Groupe via le Comité Groupe de Direction de la Compliance (*Tone from the top*) : Le Comité de Direction se concentrera sur les stratégies et les priorités du programme de compliance et sera présidé par le Vice-Président Exécutif Directeur Juridique, qui est le Directeur de la Compliance du Groupe et également membre du Comité de Direction du Groupe ;
- une implication plus forte des opérations via les Lignes de Service d'Atos et via une approche transversale améliorée au sein du Comité Opérationnel de la Compliance : présidé par la Responsable Compliance, rapportant au Directeur de la Compliance du Groupe et membre du Département « Juridique, Conformité et Gestion des Contrats », ce comité se concentrera sur les actions inter-fonctionnelles ;
- atteinte des opérations locales à travers les Comités de Compliance des Entités Opérationnelles : certaines entités opérationnelles ont déjà mis en place leurs Comités (Allemagne, Royaume-Uni, Brésil ...). Les objectifs pour 2015 sont de déployer ces Comités dans toutes les entités opérationnelles, augmentant ainsi une approche cohérente du programme de compliance, par le déploiement et le suivi des actions en matière de compliance en accord avec le Comité Opérationnel de la Compliance (top down) et par le renforcement du reporting en matière de compliance au Groupe (bottom-up).

Toute allégation de non-conformité 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 d'enquête pour non-conformité [G4-49].

La procédure d'enquête pour non-conformité est une procédure interne (définie dans la politique relative à la lutte contre la fraude du Groupe) qui doit être suivie en cas de violation du Code d'éthique et/ou d'infraction aux lois et règlements. Cette procédure définit les modalités d'investigation, de reporting et de prise de décisions, par exemple sous forme de mesures correctives mesurables et cohérentes, en cas de comportements non conformes.

Tout cas de non-conformité faisant l'objet d'une enquête par l'équipe en charge de la procédure d'enquête pour non-conformité dirigée par la Responsable de la Compliance est signalé au Directeur de la Compliance du Groupe, qui signalera au Comité Exécutif du Groupe tout cas de non-conformité faisant l'objet d'une enquête au niveau du Groupe par le biais de la procédure d'enquête pour non-conformité et dont il a été confirmé qu'il représentait une réclamation majeure.

En 2014, cinq réclamations majeures ont été traitées au niveau groupe par le biais de la procédure d'enquête pour non-conformité [G4-50].

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 internationale dédiée aux questions de compliance. Ce Collège a revu le Code d'éthique d'Atos et a présenté un certain nombre de propositions constructives au Conseil d'Administration prises en considération.

Politiques pour prévenir les risques en matière de compliance [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.

Atos a mis en place plusieurs mesures afin de lutter contre tout risque de corruption ou des pots-de-vin [G4-SO5] :

- tous les intermédiaires, partenaires de consortium ou consultants qui aident Atos à développer/préserver son activité sont vérifiés avant qu'une relation contractuelle ne commence : leur comportement et leur connaissance de l'éthique sont des éléments essentiels qui sont vérifiés au préalable. En cas de risque de corruption, d'insolvabilité ou de rémunération non proportionnée, le partenaire est vérifié une nouvelle fois par l'équipe Groupe Compliance, qui

recommande ou non l'approbation par le Directeur Juridique du Groupe. Le Directeur Financier du Groupe est la dernière personne dont il faut obtenir l'approbation pour un partenaire commercial ;

- en 2014, plusieurs modèles de contrat, destinés à ces partenaires commerciaux, ont été préparés par l'équipe chargée des questions de compliance avec le précieux soutien du réseau compliance local : ces modèles sont mis à la disposition de l'ensemble des juristes d'Atos, ce qui garantit que le libellé corresponde parfaitement au risque lié à chaque catégorie de partenaire commercial ;
- en outre, pour protéger Atos contre toute forme de contribution disproportionnée donnée ou reçue par un employé d'Atos, une Politique sur les Contributions a été déployée en 2013. Elle vise à vérifier tout cadeau, invitation ou pack d'hospitalité, ou toute autre forme de contribution dont Atos est le destinataire ou le donneur. La Direction pourra ainsi procéder à un examen en cas de risque identifié.

De plus, Atos a développé et mis en œuvre plusieurs politiques liées aux principes de son Code d'éthique décrit à la section G.2 :

- les politiques interdisant tout comportement anti-concurrentiel en général, et lors des réunions avec des clients ou des concurrents potentiels en particulier ;
- une politique de Contrôle des Exportations, qui expose les principes et les interdictions clés relatifs aux réglementations concernant le contrôle des exportations et qui fournit des processus clairs pour atténuer les risques ;
- une politique de lutte contre la fraude, avec un processus de remontée et d'enquête pour toute fraude constatée au sein d'Atos, qui explique les rôles et les responsabilités de chaque fonction : cette politique explique comment les employés peuvent signaler une allégation de fraude, y compris tout comportement non conforme, ou demander des conseils concernant la conformité d'un comportement [G4-57 et G4-58]. Les Directeurs Juridiques locaux constituent des points de contact et garantissent la présentation de rapports à la Directrice Juridique « Compliance & General Matters ».

La conformité est l'un des principaux aspects abordés dans les procédures internes qui examinent et valident les opportunités commerciales et les offres du Groupe Atos [G4-SO3].

En 2014, l'implication de la fonction Compliance dans les procédures internes a été renforcée.

Cette amélioration a été possible grâce à :

- une revue des questions relatives à la compliance afin de garantir une meilleure gestion des risques de non-compliance ;
- une implication directe de l'équipe mondiale dédiée aux questions de compliance dans le cadre des opérations réalisées dans un pays à risque, qui apporte son aide à l'équipe commerciale et juridique locale en formulant des recommandations ciblées.

Ainsi, en 2014, le Groupe n'a été condamné à aucune amende ou sanction non financière pour non-compliance avec les lois ou réglementations [G4-SO8], ni reçu aucune plainte de clients ou fournisseurs pour corruption [G4-SO5].

Renforcement de la sensibilisation [G4-56]

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

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

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

En 2014, des études de cas sur la corruption ont été communiquées via ce canal de communication, permettant une meilleure compréhension par les employés des risques liés à la corruption.

Concernant la sensibilisation, le lancement en septembre 2013 d'une formation en ligne spécifique sur le Code d'éthique a permis à Atos de franchir une nouvelle étape dans l'amélioration de son programme de Compliance. Le Code d'éthique d'Atos est joint à tous les contrats d'embauche depuis le 1er janvier 2011. 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.

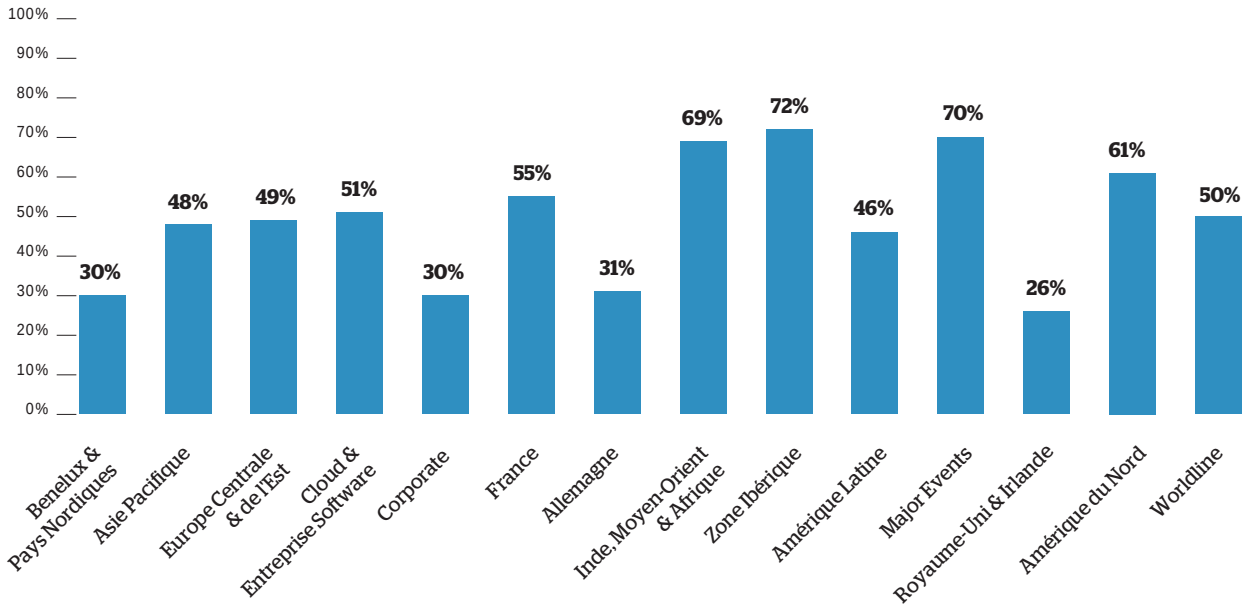
Pour compléter ce module de formation en ligne sur le Code d'éthique, des séances spécifiques de formation en présentiel ont été organisées dans certaines Entités Opérationnelles, pour les hauts dirigeants.

Au second semestre 2014, une nouvelle formation en présentiel sur le Code d'éthique a été mise au point et déployée dans certaines entités opérationnelles en remplacement du précédent contenu : la formation ETO²S (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 conseils pratiques pour être un manager éthique au quotidien.

En 2014, 53% des employés ont été formés via la formation en ligne au Code d'éthique et 466 responsables ont été formés en présentiel [G4-SO4].

Depuis le lancement en 2013 de la formation en ligne sur le Code d'éthique, 75% des employés ont été formés (données cumulatives).

NOMBRE DE PERSONNES FORMÉES À LA FORMATION EN LIGNE SUR LE CODE D'ÉTHIQUE
[G4-SO4]



Par ailleurs, il est prévu d'utiliser la formation ETO²S pour former des personnes qui sont concernées par les problématiques du code dans leur activité professionnelle au quotidien : donnant l'exemple, en Allemagne, 133 membres de l'équipe des Ventes ont participé à des sessions de formation ETO²S en 2014.

Enfin, en 2014, la Direction Juridique, Compliance & Gestion des contrats a initié un programme de certification des juristes et responsables de contrat qui doivent faire preuve d'un large éventail de compétences et de connaissances sur leur organisation juridique. Des formations en ligne sur la compliance sont prévues dans ce programme de certification ; elles mettent en avant le rôle du département dans le respect de la compliance et donnent un aperçu des aspects juridiques des thématiques suivantes :

- principes du Code d'éthique ;
- comportement anti-concurrentiel ;
- enquêtes dans les locaux par les autorités ;
- fraude ;
- contrôle des exportations.

D.4.1.2 Protection des données personnelles
[G4-16] et [G4-DMA-Vie privée des clients]

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

L'approche structure d'Atos pour une protection complète des données

Tout d'abord, étant un droit fondamental, la protection des données personnelles est essentielle 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 sont multiples, comme le montrent la croissance, l'évolution et les débats sur les « Big Data ». Pour ces mêmes raisons, le traitement des données personnelles oblige Atos à adopter des engagements fermes et à mettre en œuvre des mesures fortes en matière d'organisation et de sécurité afin de garantir un haut niveau de protection pour les données personnelles des employés et des clients.

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

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

Ce pilier a été à nouveau renforcé par Atos qui a obtenu l'approbation des Autorités européennes de protection des données personnelles de ses Binding Corporate Rules (règles d'entreprise contraignantes relatives au traitement des données personnelles) tant en sa qualité de contrôleur des données personnelles (par ex. pour ses propres besoins) que pour le traitement des données personnelles (par exemple

pour le traitement des données personnelles de ses clients). Cette approbation, présentée à la section 3.1.2, constitue une reconnaissance officielle de l'approche globale d'Atos en matière de protection des données personnelles fondée sur les normes européennes les plus élevées, déployée tant au niveau interne qu'externe.

Comme le principe de Privacy by Design (respect de la vie privée dès la conception) régit la protection des données chez Atos, le second pilier correspond à des procédures qui sont également décrites dans la Politique de Protection des Données du Groupe. Ces procédures garantissent que le respect de la vie privée est intégré à tous les traitements de données personnelles réalisés par Atos en son nom propre ou pour le compte de ses clients.

Pour veiller à ce que ces principes et ces procédures soient mis en œuvre de manière efficace, une Communauté Protection des Données, solide et permanente, est organisée et forme le troisième pilier du Programme de protection des données d'Atos.

La communauté est coordonnée par un Responsable de la Protection des Données Personnelles du Groupe, qui rend compte au Directeur Juridique Groupe et au Directeur des Ressources Humaines 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.

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

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 2014, 65% des employés d'Atos ont suivi 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 2014, Atos n'a fait l'objet d'aucune réclamation pour atteinte à la vie privée d'un client [G4-PR8].

Protection des données dans le Cloud [G4-16]

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

Dans la continuité du plan « Cloud Computing » co-rédigé par Thierry Breton et Octave Klaba (PDG d'OVH) et adressé au ministère français du Redressement Productif le 31 janvier 2014, Atos a saisi l'occasion de travailler avec le réseau français de l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) afin de rapprocher les initiatives en faveur d'un référentiel de « Cloud Sécurisé » tenant compte des exigences du rapport « Cloud Computing » (première mesure du rapport).

De juillet à décembre 2014, Atos a eu l'occasion de partager sa vision d'un environnement Cloud sécurisé avec l'ANSSI et de formuler des propositions et des observations sur le référentiel de sécurité Cloud.

D.4.1.3 Protection des actifs

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

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 responsables sécurité de l'ensemble de l'organisation Groupe travaillent ensemble sur :

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

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

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 2014, Atos a réussi à étendre la portée de son 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).

Les Achats ont également amélioré leurs processus et leurs systèmes au niveau Groupe afin de simplifier les interactions avec les fournisseurs. Le recours à l'e-Sourcing s'est développé ; un système de gestion des contrats, y compris la rédaction en ligne, a été mis en œuvre et un système de gestion en ligne des informations et des performances des fournisseurs (SIPM) a été déployé en fin d'année.

L'unité Procédures & Outils travaille en étroite collaboration avec les équipes Finance et Informatique du Groupe à la mise en œuvre d'un système de transmission de commandes électroniques à nos fournisseurs et de réception de factures électroniques directement dans les systèmes comptables. Ce projet baptisé « Zero Paper » a pour objectif la suppression des factures papier, la réduction des erreurs de facturation ou pertes de factures, la réduction des interventions manuelles dans le traitement des factures, une plus grande visibilité des fournisseurs sur l'état des factures et la réduction espérée des retards de paiement. Les relations avec les fournisseurs s'en trouveront améliorées, notamment avec ceux pour lesquels un flux considérable de commandes et de factures est généré avec Atos.

Depuis mai 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 ainsi progressé de 179 000 euros en 2013 à 380 000 euros en 2014. Pour Bull, ce montant est estimé en France à 77 000 euros pour 2014.

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 1 376 millions d'euros.

En République Tchèque et en Slovaquie, ces achats sont estimés respectivement à environ 35 000 euros et 7 000 euros pour 2014.

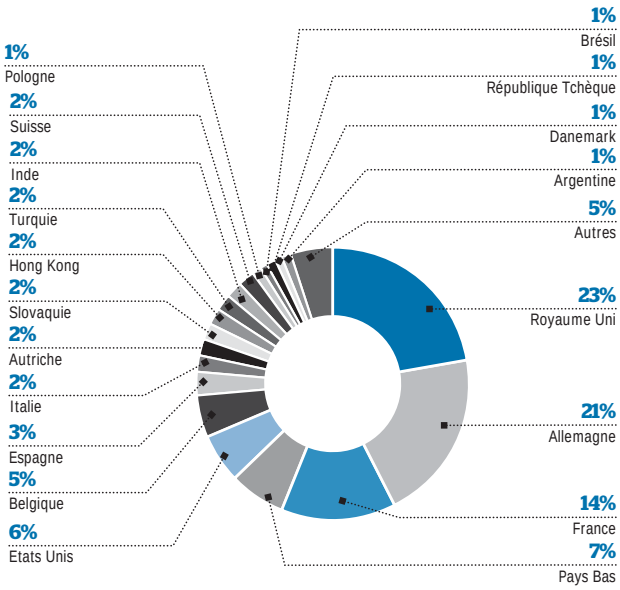
En 2014, la Direction des Achats Groupe d'Atos avait pour ambition d'intégrer les entités de Bull dans le Groupe Atos et de dégager des synergies supplémentaires. La plupart des fournisseurs auxquels Bull avait recours travaillaient déjà en partenariat avec Atos. Les fournisseurs propres à Bull intervenant dans ses activités de production seront évalués au regard de leur performance de Responsabilité d'Entreprise en 2015.

L'objectif d'Atos est de concentrer les dépenses sur un moins grand nombre de fournisseurs (Groupe et au niveau pays), et de réduire ainsi le nombre de fournisseurs à gérer. D'ici 2016, 80% des dépenses totales d'Atos devraient être engagées avec 200 fournisseurs alors qu'elles le sont actuellement avec 561 fournisseurs, représentant 3,67% de toute la base de données de fournisseurs d'Atos.

De même, le profil des achats d'Atos confirme que le Groupe n'entretient pas de relations avec des fournisseurs de pays et de catégories à risque.

Dans les 50 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 36 pays représentent 10% de la dépense totale. Les dix 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.

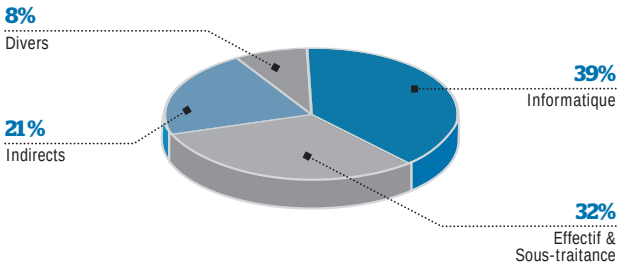
DÉPENSE D'ATOS PAR PAYS
[G4-EC8]



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 46%. Ces catégories génèrent indirectement de l'emploi dans les pays appliquant une législation du travail rigoureuse.

D'autre part, les dépenses informatiques représentent 3% du total des dépenses d'Atos et sont engagées avec des fournisseurs de premier plan du secteur informatique, qui respectent tous nos objectifs de développement durable.

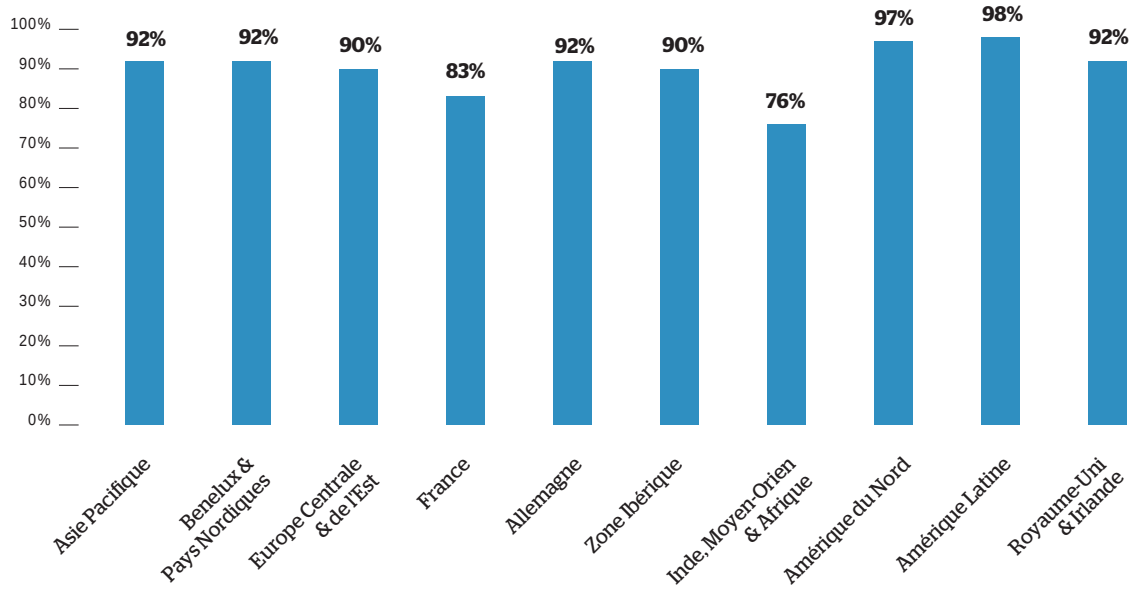
DÉPENSE D'ATOS EN 2014 PAR CATÉGORIE
[G4-12]



Le poste Divers concerne principalement les factures relatives à l'immobilier et aux services publics (électricité et télécommunications) ; des catégories qui constituent des exceptions à la règle du « pas de bon de commande, pas de paiement ».

Enfin, même si les équipes Achats Groupe s'attachent à centraliser les dépenses et à signer des contrats mondiaux avec des fournisseurs plus importants, 90% 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 2014, 89 fournisseurs de 15 pays ont été évalués par EcoVadis représentant 31% des dépenses totales et 16% 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 2014, Atos disposait de 177 fiches de score fournisseurs EcoVadis. Le score moyen s'élève à 49,3, 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 2014, moins de 10% 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.

L'objectif d'Atos en 2015 est de mieux intégrer ces évaluations RSE dans le processus de gestion des fournisseurs (pendant la phase d'appel d'offres et l'évaluation des performances). Pour ce faire, il conviendra de renforcer le recours à la plateforme d'e-Sourcing et l'utilisation de la plateforme de gestion des informations et performances des fournisseurs.

De même, Atos a été évalué par EcoVadis sur ses performances RSE et a obtenu une note de 70/100, améliorant son score précédent de 2 points et validant ainsi le niveau « Golden Recognition » d'EcoVadis. Une nouvelle d'évaluation sera mise en place en janvier 2015.

D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial

[G4-EC8] et [G4-DMA-Performance économique]

En 2014, Atos a continué d'agir conformément à son engagement envers la Société comme entreprise du secteur privé. Parallèlement au maintien et à la création d'emplois dans des contextes commerciaux et économiques difficiles, ainsi qu'à la fourniture de services engendrant un impact positif sur la vie quotidienne des citoyens et la Société en général dans différents secteurs comme, sans s'y limiter, la santé, l'éducation, les services financiers, les déchets et la gestion des ressources, le développement durable, la collaboration sociale au sens large, Atos a également élargi son champ d'action en matière de citoyenneté d'entreprise dans différentes zones géographiques et a mis en œuvre de nouvelles initiatives dans des régions qui ne disposaient pas encore de programmes formels.

Le modèle commercial inclusif sous-jacent, qui représente un élément clé pour mener des actions de citoyenneté d'entreprise et pour agir en faveur de la Société dans son ensemble, se développe et s'améliore continuellement, tant en interne au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, avec des organisations à but non lucratif et plusieurs partenaires d'Atos. Dans un environnement qui devient de plus en plus « socialement connecté », ce modèle commercial inclusif n'est plus un modèle, ou un concept. Il est devenu une réalité quotidienne pour chaque partie prenante d'Atos. La question n'est plus de savoir si un modèle commercial inclusif est légitime, mais plutôt comment il peut être vécu dans une plus grande mesure.

Les membres du personnel d'Atos conçoivent et mettent en œuvre, tant individuellement que collectivement, et conjointement avec des partenaires commerciaux et sociaux, des programmes et des solutions qui s'inscrivent dans la durée (c'est-à-dire « construire maintenant pour le long terme »), et pour faire de la pérennité de l'organisation une réalité toujours plus tangible et démontrable. De nombreux exemples illustrent l'approche collaborative et innovante des *Business Technologists* d'Atos qui cherchent à obtenir un impact et des résultats positifs de leur travail. Les programmes et les solutions deviennent de plus en plus complexes car ils doivent tenir compte de paramètres, sources, interfaces avec les systèmes pratiquement infinis, traiter des volumes de données de plus en plus importants et s'adapter afin d'anticiper des besoins de plus en plus complexes et implicites.

En 2014, 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'entreprenariat 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 2014, les initiatives d'accès à l'éducation/égalités des chances et d'approche communautaire sont restées un thème important de réalisation car elles revêtent une importance bien majeure dans les pays de l'OCDE où le contexte économique et social demeure préoccupant et où les inégalités et l'exclusion sociale se développent rapidement. Un personnel expérimenté très motivé, des compétences et des solutions TIC sont des éléments concrets qui influencent de manière positive la persévérance à l'école et dans l'éducation en général.

Atos a participé à plusieurs initiatives d'inclusion numérique, avec des ONG, des partenaires de l'entreprise, des décideurs politiques, des médias et des organisations sportives. Atos a apporté sa contribution notamment dans des domaines tels que les technologies et l'innovation informatiques adaptées et des compétences et des expériences professionnelles en matière d'inclusion numérique.

En 2014, 8 661 employés ont participé à plusieurs programmes à travers le monde. Les initiatives allaient de l'engagement social, avec des cours gratuits d'informatique, du bénévolat dans les zones défavorisées et de l'organisation de projets informatiques, à des activités sportives destinées à collecter des fonds pour des organisations caritatives.

Au total, Atos a dépensé plus de 1 million d'euros pour le financement des communautés sociales en 2013. 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 35,2 millions d'euros a été reçue des gouvernements en 2014 [G4-EC4].

D.4.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence – Panorama des indicateurs clés de performance

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-SO4	**Pourcentage de personnes formées au Code d'éthique**							
	Nombre d'employés formés au Code d'éthique	40 395	24 634	1 622	–	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés formés au Code d'éthique	52,77%	31,86%	2,11%	–	–	100,00%	–
SO4_D_b1	Nombre de cadres dirigeants formés au Code d'éthique	466	Non publié	Non publié	72,25%	–	–	–
SO4_D_b2	Nombre de cadres dirigeants ciblés	645	Non publié	Non publié	72,25%	–	–	–
SO4_D_c1	Pourcentage du personnel dirigeant formé au Code d'éthique	72%	Non publié	Non publié	72,25%	–	–	–
SO4_E1	Nombre de salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	39 929	24 312	Non publié	100,00%	–	–	–
SO4_E2	Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur le Code d'éthique	52%	32%	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-SO5	**Actions prises en réponse aux incidents de corruption**			Qualitative				
SO5_A1_c2	Nombre d'amendes liées aux clients ou fournisseurs relatives à des actes de corruption (plus de 100K EUR)	0	0	Non publié	100,00%	–	100,00%	–
G4-SO8	**Amendes significatives pour non-conformité**							
SO8_A1_c1	Valeur totale des amendes significatives (plus de 100K EUR) (EUR)	0	0	0	–	100,00%	–	100,00%
SO8_c3	Nombre d'amendes significatives (plus de 100K) (EUR)	0	0	0	–	100,00%	–	100,00%
G4-LA1	**Nombre total et taux de rotation du personnel par âge, sexe**							
LA1_A	Nombre de salariés à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	76 556	76 320	76 742	100,00%	–	100,00%	–
LA1_A	Femmes à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	21 330	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA1_A	Hommes à la fin de la période sous revue (personnel juridique)	55 226	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_C	Effectif total (incluant les intérimaires et les stagiaires)	83 728	83 121	99 250	100,00%	–	100,00%	–
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée indéterminée	98,49%	98%	98%	100,00%	–	100,00%	–
G4-10_A	Hommes en contrat à durée indéterminée	54 399	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_A	Femmes en contrat à durée indéterminée	21 001	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Pourcentage d'employés avec un contrat à durée déterminée	1,51%	1,79%	2%	100,00%	–	100,00%	–
G4-10_A	Hommes en contrat à durée déterminée	827	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_A	Femmes en contrat à durée déterminée	329	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps plein	90,91%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_B	Nombre d'hommes à temps plein	52 214	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_B	Nombre de femmes à temps plein	17 386	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Pourcentage d'employés avec un contrat à temps partiel	7,31%	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	**Nom KPI**	**Groupe**	**Groupe**	**Groupe**	**Par employé**	**Par revenu**	**Par employé**	**Par revenu**
G4-10_B	Nombre d'hommes à temps partiel	2 132	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-10_B	Nombre de femmes à temps plein	3 464	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Recrutement							
LA1_A	Nouveaux salariés embauchés durant la période sous revue	12 417	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA1_A	Hommes recrutés durant la période analysée	8 409	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA1_A	Femmes recrutées durant la période analysée	4 008	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
	Taux de rotation du personnel							
LA1_B	Nombre de départs durant la période analysée	12 177	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA1_B	Départs d'hommes durant la période analysée	8 881	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
LA1_B	Départs de femmes durant la période analysée	3 296	Non publié	Non publié	100,00%	–	–	–
G4-EC1	**Investissements communautaires (valeur économique distribuée)**							
EC1_A6_c1	Total des investissements communautaires (en euros)	1 266 097	999 204	1 099 845	–	86,85%	–	84,54%
EC1_A6_c3	Donations à des œuvres caritatives	815 825	623 716	410 766	–	86,85%	–	84,54%
EC1_A6_c4	Contribution à des initiatives commerciales pour de bonnes causes	173 308	195 691	208 970	–	86,85%	–	84,54%
EC1_A6_c8	Contribution à des universités et établissements similaires	183 008	119 176	413 368	–	86,85%	–	92,09%
EC1_A6_c9	Contribution à des projets informatiques responsables	93 956	60 621	64 073	–	86,85%	–	92,09%
	Coût de gestion d'initiatives de contribution sociale	67 483	14 287	91 026	–	86,85%	–	92,09%
	Nombre total d'employés impliqués dans des initiatives de responsabilité sociétale	8 661	4 048	2 667	87,08%	–	72,93%	–
G4-EC4	**Subventions reçues des gouvernements**							
EC4_A_c1	Subventions reçues des gouvernements (EUR)	35 155 809	30 989 229	4 268 743	–	–	–	100,00%
G4-EC9	**Part des dépenses réalisées avec des fournisseurs locaux**							
	Pourcentage des dépenses locales	90%	92%	92%	–	86,69%	–	99,00%
G4-SO3	**Nombre total et pourcentage des sites qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et risques substantiels identifiés**	Qualitative						
G4-EC8	**Impacts économiques indirects significatifs y compris les étendues des impacts**	Qualitative						
AO17	**Examen préalable des fournisseurs**							
	Nombre total de fournisseurs évalués par EcoVadis	89	111	Non publié	–	80,00%	–	100,00%
AO17_A_c1	Pourcentage des fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis	16%	Non publié	Non publié	–	80,00%	–	–
AO17_A_c2	Total des dépenses réalisées évaluées par EcoVadis	1 054 586 125	Non publié	Non publié	–	80,00%	–	–
AO17_A_c3	Pourcentage total des dépenses réalisées évaluées par EcoVadis	31%	45%	Non publié	–	80,00%	–	100,00%

G4-SO4_D inclut Canada, Etats-Unis, Afrique du Sud, Portugal, Espagne, Allemagne, Taïwan, Thaïlande, Singapour, Philippines, Malaisie, Japon, Hong Kong, Chine et Autriche.

G4-EC1 inclut le Royaume Uni, Mexique, Canada, USA, Afrique du Sud, Maroc, Inde, Espagne, Allemagne, France, Russie, Turquie, Serbie, Roumanie, Pologne, Croatie, Bulgarie, Autriche, Suisse, Italie, Pays-Bas, Singapour, Philippines, Malaisie, Hong Kong, Australie, Worldline Allemagne, Worldline France, Worldline UK et Canopy UK.

G4-EC9 exclut l'Indonésie, l'Egypte, BlueKiwi, Canopy, Yunano, Major Events, Worldline.

D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe

La réduction de la consommation d'énergie et la réduction des gaz à effet de serre sont les deux principaux défis environnementaux auxquels Atos est confronté. Les activités et les solutions livrées aux clients d'Atos consomment beaucoup d'énergie alors qu'il est de plus en plus évident que la disponibilité des ressources est limitée dans le monde, et que les questions relatives au changement climatique deviennent plus critiques. La façon dont la Société les utilise peut avoir un impact significatif sur le climat, la pollution atmosphérique, l'économie et la rentabilité de la Société.

A cet égard, la transition énergétique vise à instaurer un modèle économique plus durable en utilisant les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et des pratiques plus pérennes. De façon plus générale, la transition énergétique aborde également des questions économiques et sociales : l'importance d'une indépendance énergétique accrue, la lutte contre la pauvreté énergétique et l'augmentation des coûts de l'énergie, ou le développement de nouveaux secteurs économiques et la création d'emplois associée à cette transition.

Ceci étant dit, au vu des défis associés, Atos est également impliqué activement sur les questions jugées essentielles relatives à l'environnement telles que l'utilisation des matières premières dans les activités de Bull (par exemple minéraux) et la gestion des déchets électriques et électroniques. Ces sujets sont d'une importance croissante dans les activités découlant de l'acquisition de Bull, qui produit et vend du matériel informatique, bien qu'à ce jour l'impact sur l'activité d'Atos reste mineur.

En tant que société de premier plan du secteur informatique, la position d'Atos sur cette question est l'objet de toutes les attentions de la Direction. Elle figure parmi les priorités stratégiques du Groupe et s'accompagne d'engagements clairs :

- centrer le programme environnemental sur l'approvisionnement et la consommation énergétiques dans un premier temps ;
- fixer des objectifs ambitieux, ouvrant la voie au secteur informatique ;
- utiliser l'empreinte carbone comme indicateur de performance dans le suivi de rentabilité ;
- rendre chaque ligne de Services et Entité Opérationnelle responsable de sa performance environnementale (impliquer les fonctions internes pour intégrer l'enjeu dans les processus et opérations) ;
- soutenir l'innovation et le déploiement des technologies à faibles émissions de carbone.

Considérer nos clients et parties prenantes externes, ce qui signifie pour Atos :

- investir dans la recherche et le développement en lien avec les questions environnementales ;
- soutenir les innovations liées au développement durable développées par la Communauté Scientifique ;
- renforcer et mettre en avant la contribution des solutions Atos à la performance environnementale ;
- être un partenaire de confiance reconnu par les standards internationaux les plus exigeants ;
- communiquer en direction du grand public sur les objectifs, les avancées et les réalisations dans le domaine environnemental.

D.5.1 Devenir une entreprise « zéro carbone »

[G4-DMA-Emissions]

Du point de vue d'Atos, l'enjeu de l'empreinte carbone est une véritable opportunité à saisir, qui conduit à remettre en question les procédures internes, à réinventer la façon de travailler et à identifier des économies potentielles au sein de l'organisation. En outre, d'un point de vue commercial, cet ambitieux sujet incite à innover et à démontrer la contribution effective des solutions Atos dans la résolution des enjeux environnementaux de ses clients.

Il y a cinq ans, Atos a pris la décision de maîtriser les émissions de CO_2, contribuant à infléchir le changement climatique à sa façon. Le changement climatique étant un problème d'envergure mondiale, il appelle nécessairement une réponse internationale. De ce fait, avec l'appui de la Direction et l'engagement de toutes les Lignes de Services, cette ambition est désormais partagée par les 76 556 employés d'Atos dans tous les pays où le Groupe opère.

D.5.1.1 Mettre en œuvre une nouvelle politique environnementale Groupe

A la fin de l'année 2014, une nouvelle politique environnementale a été formalisée, puis présentée à la Direction Générale d'Atos qui a validé son déploiement dans toutes les Lignes de Services et dans tous les pays à compter de janvier 2015. Un plan de communication, comprenant des présentations à la Direction, aux Comités d'Entreprise et aux employés, sera mis en place en conséquence.

La formalisation d'une politique environnementale consiste à expliquer les enjeux environnementaux auxquels Atos doit faire face, à fixer et diffuser les objectifs et à fournir les principes directeurs internes à suivre pour les atteindre. Il s'agit également d'un Document de Référence qui permet aux parties prenantes externes de comprendre l'engagement concret d'Atos en faveur de l'environnement et de mieux évaluer l'investissement de l'entreprise dans ce domaine.

Concrètement, la politique environnementale décrit la voie à suivre pour améliorer la performance environnementale d'Atos et éveiller les consciences dans ce domaine au sein de l'entreprise. Ce document détaille un ensemble de recommandations, fondées sur des actions spécifiques, pour suivre et réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et de ses activités. Des indicateurs clés de performance et un processus de reporting formel complètent le dispositif.

D.5.1.2 Fixer des objectifs pour relever ce défi mondial

Pour lutter contre le changement climatique et minimiser la pollution potentielle de nos activités, Atos s'engage à :

- prendre des mesures visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre qui pourraient affecter le changement climatique ;
- prendre des mesures afin de préserver les ressources naturelles, notamment au niveau de l'énergie ;
- réduire la dépendance vis-à-vis des ressources non renouvelables et accroître la part des énergies décarbonées dans la consommation globale ;
- réduire la production de déchets et à maximiser le recyclage des matériaux.

Les objectifs en découlant orientent les actions et les échéances d'Atos à court et long terme. Dans tous les pays, ces objectifs sont mis en avant, intégrés à toutes les opérations internes et érigés en standard pour les parties prenantes d'Atos.

Diminuer de 50% l'empreinte carbone à horizon 2015

Véritable pionnier en la matière, ayant réussi à diviser par deux ses émissions mondiales de CO_2 en quatre ans, Atos cherche aujourd'hui à réduire de 50% son intensité carbone d'ici la fin de l'année 2015 (donnée de référence 2012). Chaque année, ce sujet est inscrit à l'ordre du jour de plusieurs réunions du Comité Exécutif Groupe. Des indicateurs clés de performance, répartis par pays, permettent le suivi et le reporting annuel de la performance.

Encourager la fourniture d'électricité décarbonée

Atos compte migrer progressivement d'une électricité carbonée (énergies fossiles) vers une électricité à faibles émissions de CO_2 (y compris le nucléaire). L'objectif est double : réduire les émissions de CO_2 et favoriser la transition énergétique en faveur d'un environnement plus durable, tout en réduisant les risques associés aux enjeux climatiques (par exemple, les taxes environnementales, la hausse des prix des combustibles fossiles). Atos a pour ambition d'appliquer cette approche aux centres de données et aux bureaux chaque fois que cela est possible (offre locale, fin de contrat) et de transformer les contraintes fiscales en opportunité.

L'ambition de consommer 100% décarbonée dans les centres de données stratégiques gérés par Atos d'ici 2015, et chaque fois que cela est possible, recourir à des énergies renouvelables. Les progrès accomplis dans les dernières années sont significatifs, mais sont également fortement conditionnés par les contraintes du marché local de l'énergie (66% de l'électricité achetée par les centres de données d'Atos est fournie par des sources carbonisées).

Système de management environnemental (EMS)

Obtenir la certification ISO 14001 de l'intégralité des centres de données stratégiques Atos (gérés par Atos et partagés) et des principaux bureaux (de plus de 500 employés). Cette initiative repose sur une forte mobilisation des employés et des opérations, et oblige à suivre de près la performance environnementale. 110 sites dans toutes les Entités Opérationnelles d'Atos sont ciblés par cette initiative.

D.5.2 La stratégie en actions

D.5.2.1 Management environnemental

Le risque environnemental intégré dans le processus de gestion du risque d'entreprise [G4-EC2]

La gestion des risques environnementaux cible en priorité les problèmes susceptibles de survenir et met en œuvre un système de mesure qui accompagne les dispositifs de prévention.

Dans le cadre du processus de gestion des risques d'entreprise (qui traite les principaux facteurs de risque susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs), Atos évalue en particulier les risques liés aux enjeux environnementaux et au changement climatique. Le risque lié au « Développement durable/Changement climatique » est l'un des 27 risques systématiquement évalués par le biais de cette procédure afin de comprendre l'importance des risques et l'efficacité des mesures d'atténuation.

En particulier, les catastrophes naturelles sont étudiées en raison de leur capacité à perturber ou interrompre l'activité de l'entreprise, dans le cas où des plans de continuité d'activité n'aient pas été correctement mis en place. De plus, les défis environnementaux sont envisagés du point de vue de la compliance, avec l'impact potentiel de nouvelles réglementations ou attentes des parties prenantes susceptibles d'entraîner une hausse des coûts ou un risque de non-compliance s'ils ne sont pas gérés comme il convient.

L'analyse des risques menée en interne en 2014 auprès de 200 managers a permis de considérer comme « faible » le risque lié à l'environnement. Les managers considèrent que ce risque a un faible impact sur la réalisation des objectifs du Groupe – les surcoûts issus de la réglementation environnementale étant compensés par les opportunités d'affaires supplémentaires pour accompagner les efforts des clients en matière d'environnement.

Le risque lié aux « catastrophes naturelles et crises nationales majeures » a été identifié pour toutes les Entités Opérationnelles et évalué comme « faible » :

- probabilité : 1,84/5 ;
- impact potentiel : 3/5 ;
- efficacité des mesures d'atténuation : 2,61/5.

Le risque lié au « développement durable/changement climatique » a été identifié pour toutes les Entités Opérationnelles et évalué comme « faible » :

- probabilité : 1,68/5 ;
- impact potentiel : 2/5 ;
- efficacité des mesures d'atténuation : 2,15/5.

Dans le processus de prise de décisions, les risques à faible conséquence/probabilité sont généralement perçus comme acceptables et font donc uniquement l'objet d'un suivi.

Ce risque est géré par une politique environnementale qui couvre la gestion des émissions de carbone, l'adoption des énergies renouvelables et le programme de conformité ISO 14001 qui permet de réaliser les objectifs fixés.

L'ISO 14001 sélectionnée comme système de management environnemental [AO14]

La mise en place et la certification de systèmes de management environnemental sur les principaux sites d'Atos constituent un élément clé du programme de RSE du Groupe. Ce programme, qui est mis en œuvre au profit de notre organisation, répond aux attentes des clients d'Atos. Cette initiative contribue non seulement à la performance environnementale, mais améliore également la compétitivité, garantit le respect des réglementations nationales, réduit les risques et les coûts, développe l'engagement citoyen et, par conséquent, accroît globalement la performance de l'entreprise.

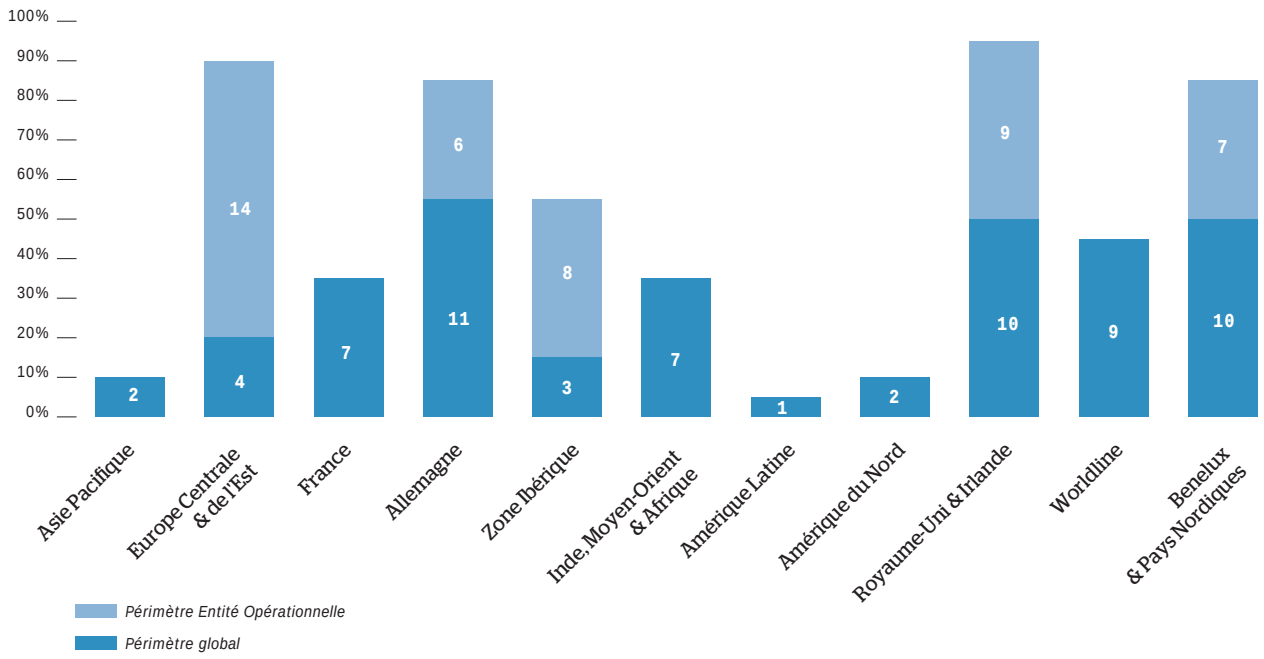
Atos a défini l'objectif suivant concernant la mise en œuvre à l'échelle mondiale du Système de Management Environnemental et la certification ISO 14001 jusqu'en 2015 :

- tous les centres de données stratégiques d'Atos ;
- tous les principaux établissements avec plus de 500 employés.

Les principaux bureaux, qui comprennent plus de 500 employés, représentent 5% des bureaux d'Atos et plus de 50% de ses employés.

A la demande de plusieurs Entités Opérationnelles, l'objectif a été élargi pour inclure des sites supplémentaires dans le périmètre de certification. Outre les avantages économiques attendus et les initiatives de sensibilisation, cette approche peut être motivée par le désir de surmonter les contraintes du marché local, d'anticiper les réglementations et, plus généralement, d'être reconnu par les parties prenantes comme un leader dans le domaine environnemental.

La cible est de 110 sites à certifier ISO 14001 en 2015 (30% de centres de données, 70% de bureaux) :



Fin 2014, 65 sites ont été certifiés, et 17 étaient en cours de certification.

28 autres sites débuteront leur procédure de certification en 2015.

Anticiper et se conformer aux réglementations environnementales clés [G4-PR9] et [G4-15]

L'acquisition de Bull en 2014 aura un impact sur l'empreinte environnementale d'Atos. Les impacts et les risques possibles sont identifiés et limités aux questions liées aux produits, aux serveurs et aux centres de données. Compte tenu de l'importante accordée par Bull aux questions environnementales, et à la lumière du succès du programme mis en œuvre dans ce domaine, les risques sont atténués et l'impact final limité pour l'ensemble des activités d'Atos.

En qualité de fournisseur de matériel informatique, Bull doit faire face, dans le cadre de ses activités, à de nombreux défis :

- se conformer à des lois, réglementations, directives, normes et principes directeurs spécifiques (REACH, RoHS, WEEE, ASHRAE...) ;
- limiter l'impact des produits manufacturés en intégrant des pratiques d'écoconception ;
- accorder une attention particulière à l'origine et à la quantité des matières premières tout en minimisant leur consommation ;
- optimiser l'efficacité énergétique au cours du processus de production et de la phase d'utilisation des produits ;
- mettre en œuvre un cadre et des programmes de certification QSE [1] ;
- encourager la production en flux tendu ;
- atténuer l'empreinte de la logistique en favorisant des moyens de transport et de fret écologiques ;
- réduire les risques liés à la chaîne d'approvisionnement (évaluation RSE régulière des fournisseurs).

Procédure de consultation sur les « minéraux sources de conflits »

Début 2013, le Groupe a initié un processus de consultation auprès de ses principaux fournisseurs sur l'origine des matières premières qu'ils utilisent, en intégrant le paramètre « minéraux, sources de conflits » et afin de prévenir contre leurs impacts sur les ordinateurs de Bull. Ces minéraux, parmi lesquels la cassitérite, la wolframite, le coltan et l'or, sont indispensables à la fabrication de certains appareils électroniques, mais ils sont potentiellement extraits dans des zones géographiques et dans des conditions susceptibles d'attiser des conflits armés et de perpétuer des violations des droits de l'Homme.

Système de gestion de la qualité QSE

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 (norme de qualité ISO 9001, normes sanitaires et de sécurité OHSAS 18001 et ILO-OSH 2001, norme 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 et programmes, le site assure la veille réglementaire afin de garantir que ses activités sont conformes aux dispositions environnementales, techniques et juridiques applicables au secteur informatique.

Conformité aux lois et réglementations applicables aux fournisseurs de matériel informatique

Toutes les Lignes de Services de l'organisation (notamment la R&D, les achats, la production et la logistique) assurent un suivi régulier de la conformité de leurs activités avec les dispositions légales applicables au secteur informatique.

Le processus de conception des serveurs tient compte des directives européennes telles que la norme CE [2], la directive REACH relative à l'élimination des polluants, la directive RoHS relative à l'élimination des substances dangereuses et les recommandations de l'American Society of Heating, Refrigerating and Air-Conditioning Engineers (ASHRAE) sur les températures et niveaux d'humidité maximums acceptables pour le bon fonctionnement des serveurs.

Atos (y compris l'ancienne société Bull) s'engage à garantir que ses équipements fonctionnent dans les plages définies par l'ASHRAE et fournit également à ses clients des services de conseil en conception et refroidissement de leurs locaux.

Concernant les thématiques ci-dessus, il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance et dont il serait menacé) qui a eu ou pourrait avoir eu, au cours de l'exercice 2014, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe [G4-PR9].

Gestion des déchets

Les déchets, en particuliers les déchets informatiques, sont un des enjeux environnementaux majeurs pour le secteur informatique. Par conséquent, Atos a développé depuis quelques années une politique de gestion des déchets pour assurer la traçabilité de la collecte des déchets (incluant d'autres types de déchets tels que le papier, les fournitures...) et la suppression/recyclage de ces déchets. De plus, il existe une pratique globale de leasing mise en place à travers le Groupe, qui fait du fournisseur le responsable de la fin de vie des équipements informatiques.

D'autre part, la signature de la Charte Fournisseurs de développement durable, annexée au contrat, oblige les fournisseurs à s'engager pour des produits à usage professionnel.

Enfin, Atos mène une politique de Bring Your Own Device (« Apportez vos appareils personnels »), qui contribue à réduire le nombre d'appareils par employés, et ainsi le nombre de déchets informatiques.

DEEE – Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques

En conformité avec la Directive européenne 2012/19 sur les Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (appelée Directive WEEE), le Groupe Bull offre à ses clients européens et dans la plupart des pays un service de fin de vie de gestion de leurs produits. Des sous-traitants spécialisés, des systèmes collectifs ou des organismes spécialisés dans l'environnement sont utilisés pour recueillir ou récupérer, recycler ou réutiliser les DEEE recouvrées auprès des clients.

1 *QSE : Qualité, Sécurité and Environnement.*

2 *CE : le label CE démontre que le produit est évalué avant sa commercialisation et est conforme aux obligations européennes en matière de sécurité, santé et protection de l'environnement.*

Depuis juillet 2013, Bull en France métropolitaine et dans les territoires d'outre-mer est membre d'un système collectif, en utilisant les services d'EcoLogic, organisme spécialisé dans l'environnement, certifié par le ministère français de l'Environnement pour le matériel informatique.

En 2014, le volume total des DEEE collectés ou récupérés auprès des clients et de Bull était de 132 665 kg [AO19]. En 2014, cet indicateur couvre les pays suivants : Allemagne, Belgique, Brésil, France, Espagne, Luxembourg, Maroc, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Etats-Unis et l'Uruguay. Ce champ d'application couvre environ 88% de l'activité du Groupe Bull en termes de revenus et 92% de la main-d'œuvre (basée sur les chiffres 2013).

Le pourcentage des DEEE recyclés ou réutilisés atteint 87% [AO19].

D.5.2.2 Atteindre l'efficacité énergétique partout
[G4-EN7] et [G4-DMA-Energie]

Les contraintes environnementales intégrées dans le processus d'achat

En 2013, la Politique d'Achats du Groupe a été mise à jour avec un chapitre plus complet sur le développement durable. Les règles concernant les critères de sélection et d'évaluation (QCDIMS), comprenant un indice de développement durable de 10%, ont été communiquées à l'ensemble de la communauté des achats à de nombreuses occasions en 2014. Ce document figure également dans le modèle d'appel d'offres d'Atos utilisé pour la sélection de fournisseurs. D'un point de vue méthodologique, le coût total d'exploitation est pris en compte dans le processus d'achat. Le coût total d'exploitation inclut le coût total d'acquisition et les coûts de fonctionnement ; il permet aux acheteurs de déterminer les coûts directs et indirects d'un produit ou d'un service. Les acheteurs sont aujourd'hui parfaitement informés des contraintes liées au développement durable telles que la faible consommation énergétique et la limitation du transport des matériaux dont ils doivent tenir compte dans le cadre de leur processus de sélection des fournisseurs. Ces exigences sont automatiquement mentionnées dans les descriptions de produits.

Efficience énergétique élevée des serveurs

Pour limiter leur impact, tous les serveurs partagent en commun des fonctions d'économie avancées comme la gestion dynamique de l'enveloppe énergétique des applications critiques et la gestion dynamique de l'alimentation en fonction de la charge ou encore de l'usage étendu des composants basse consommation.

BullX et Bullion, tous deux conçus par les ingénieurs de Bull, figurent parmi les serveurs les plus puissants et les plus efficaces sur le plan énergétique dans le monde. Ces deux serveurs sont retenus par des clients exigeants pour lesquels la consommation énergétique, la puissance, la capacité mémoire, la vitesse, l'évolutivité et la fiabilité sont des critères de choix.

Des technologies de refroidissement innovantes dans des ordinateurs de haute performance

Les supercalculateurs BullX à refroidissement liquide direct proposés en 2013 ont fait l'objet de plusieurs dépôts de brevets. Le refroidissement s'effectue à l'intérieur de la lame, par contact direct entre les composants chauds (processeurs, mémoires...) et une plaque froide dans laquelle circule un liquide caloporteur.

Cette innovation améliore la performance énergétique d'environ 40% par rapport aux serveurs traditionnels refroidis par air. Elle permet d'atteindre un PUE inférieur à 1,1 dans des conditions standards d'utilisation et de diminuer la consommation énergétique et les émissions de CO_2 associées.

Le serveur BullX

En 2014, le serveur BullX a atteint le haut du classement mondial Green 500 qui classe les supercalculateurs selon leurs performances énergétiques. Par ailleurs, son efficience a été clairement démontrée par ses performances informatiques et énergétiques (Mflops/W) à l'aide du test Linpack utilisé pour établir le classement des supercalculateurs.

En 2014 encore, GENCI, l'Organisme français Grand Equipement National de Calcul Intensif, a fait l'acquisition du plus grand supercalculateur de France dédié à la recherche. Baptisé OCCIGEN, ce supercalculateur est capable d'effectuer plus de deux millions de milliards d'opérations par seconde. Il se positionne ainsi comme l'un des supercalculateurs x86 les plus efficaces sur le plan énergétique (consommation globale de 975 kW, soit 1670 Mflops/W par nœud) et vient superbement compléter la liste HPCG des supercalculateurs Bullx. Les 2 106 nœuds qui le composent seront refroidis à l'eau chaude grâce au système de refroidissement liquide direct qui évacue la chaleur là où elle est générée, par l'intermédiaire d'une plaque froide en contact avec les processeurs et les modules de mémoire. Grâce à cette technologie brevetée et aux aménagements spécifiques, la consommation électrique globale du système démontrera une efficacité énergétique (PUE) inférieure à 1,1 sur la partie calcul.

Le serveur Bullion, reconnu comme l'un des supercalculateurs les plus efficaces sur le plan énergétique

Lancée en juillet 2014, la nouvelle génération de serveurs Bullion a battu des records de performance selon le benchmark international SPECint®_rate2006 publié en octobre. Effectué sur une configuration dotée de 16 sockets, ce benchmark démontre le niveau de performance exceptionnel des serveurs Bullion et le classe serveur x86 d'entreprise le plus puissant au monde.

Les serveurs Bullion se différencient nettement de leurs concurrents avec 25% de puissance en plus au m2 et 30% de consommation électrique en moins. Ces résultats ont été obtenus grâce à un design ultra-compact, à la virtualisation native, à la mutualisation des ressources, à une chaîne de composants basse consommation, à la Génération 2 du module d'alimentation active/passive et au BCS (Bull Coherence Switch).

En 2014, Bullion a été choisi pour des applications critiques par des clients importants pour sa performance et sa flexibilité afin de consolider un grand nombre de serveurs, ainsi que pour sa capacité de virtualisation et son efficience énergétique.

Mobull, un concept intelligent

Le marché du container de centres de données, alternative pertinente et efficace au centre de données traditionnel, fait son apparition et affiche des ambitions environnementales très élevées. Le concept de container de centre de données améliore l'utilisation de l'énergie afin de répondre à la demande croissante de ses clients qui souhaitent optimiser leurs infrastructures, réduire leur consommation et les coûts afférents et infléchir leur impact environnemental. En 2013, Bull a lancé le Mobull free cooling. Le principe du free cooling, qui consiste à utiliser le plus souvent possible l'air extérieur pour refroidir les infrastructures informatiques, permettant d'économiser jusqu'à 40% la consommation et l'efficacité énergétiques, et d'obtenir des PUE qui se rapprochent de l'optimum théorique de 1 (entre 1,05 et 1,1).

D.5.2.3 Les contributions individuelles pour réduire les impacts environnementaux

Collaboration sociale, un contributeur vertueux pour l'environnement

L'environnement de travail, au cœur du concept « Smart Campus », combine une plateforme numérique et un environnement de travail physique. Outre qu'il offre des conditions de travail efficaces, ce concept incite à limiter les déplacements, tout en favorisant au maximum les collaborations à distance via le programme Zéro email™ (réseau social d'entreprise sur blueKiwi, Lync, vidéoconférence, sharepoint…).

Plusieurs études de marché mettent en avant les avantages des outils collaboratifs sur le plan environnemental. Elles font valoir que ces outils permettraient de réduire de 10% à 20% les frais de déplacement des entreprises. En combinant une politique de déplacement intelligente avec la plateforme numérique retenue par Atos, les avantages s'en trouvent accrus. Deux ans après le déploiement de cette plateforme collaborative, les réunions à distance ou les téléconférences font partie intégrante du quotidien de tous les employés d'Atos, quelle que soit leur localisation sur la planète.

De plus, Atos a mis en œuvre plusieurs actions en faveur des employés, pour qu'ils mesurent l'enjeu que représente la protection de l'environnement :

- le déploiement de la norme ISO 14001 requiert la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation des employés à l'atténuation de leur impact sur l'environnement. A cet égard, un programme de communication est déployé sur site chaque fois qu'une certification est obtenue ;
- un module de formation en ligne, disponible en quatre langues (anglais, français, allemand et espagnol), est consacré au développement durable ;
- quelque dix communautés blueKiwi sont dédiées aux thématiques du développement durable (programme et réalisations d'Atos, nouveautés réglementaires, innovations du marché, enjeux, bonnes pratiques…). Ces communautés offrent l'occasion de développer les connaissances, d'identifier les compétences et de susciter l'intérêt pour le sujet abordé.

Voyage intelligent et mobilité intelligente pour s'attaquer à l'impact des transports sur l'environnement

Les nouvelles façons de travailler encouragent également l'utilisation de modes de transport respectueux de l'environnement (train, transport public…), tout en offrant aux employés de nouveaux services (par exemple la flotte de voitures électriques), relayés par une politique rigoureuse en matière de voyage « vert ».

La politique de gestion de flotte d'Atos stipule que toutes les voitures de l'entreprise en crédit-bail doivent présenter des niveaux d'émission de CO_2 inférieurs à 120 g/km. En 2014, le parc automobile d'Atos comptait 7 357 véhicules répartis dans 24 pays. La moyenne des émissions de CO_2 s'est établie à 111 g/km, contre 145 g CO_2/km en 2009. Chaque année, cet indicateur clé de performance fait l'objet d'un suivi rigoureux en vue de le réduire grâce au remplacement des véhicules par de nouveaux modèles plus écologiques.

Par ailleurs, le programme « MyCar » a pour ambition d'impliquer chaque employé dans la démarche de transition énergétique en sensibilisant avantage les collaborateurs, en améliorant le bien-être au travail et en réduisant les coûts.

Une des solutions consiste à permettre à chaque employé de s'investir dans ses activités quotidiennes en lui fournissant des outils concrets et accessibles.

A cet égard, en 2012, Atos a conclu un partenariat avec Blue Solutions (Groupe Bolloré) visant à offrir sur site à tous ses employés du siège social un service d'auto partage de voitures électriques réservable en ligne. Deux ans plus tard, le succès est confirmé : 455 utilisateurs, plus de 215 000 km parcourus, environ 10 000 réservations et plus de 26 000 kg d'équivalent CO_2 évités.

D.5.3 Etre un exemple mondial en matière de carbone

Pendant de nombreuses années, Atos avait concentré ses efforts environnementaux sur son principal domaine d'impact, à savoir les émissions de CO_2 dans l'atmosphère imputables à la fourniture d'électricité par le réseau, destinée principalement à l'alimentation de ses centres de données. Des actions telles que le passage à des sources d'énergie renouvelables, l'amélioration de l'efficacité énergétique (PUE) et la virtualisation informatique ont eu un impact considérable en 2013, réduisant de 31% les émissions de CO_2 des centres de données d'Atos qui ont atteint un niveau inférieur à celui des émissions imputables aux déplacements et aux bureaux. Par ailleurs, notre programme de compensation implique que les clients hébergés par Atos bénéficient de services d'hébergement neutres en carbone par défaut, où qu'ils soient hébergés dans le monde. Ces résultats, qui ont été vérifiés par un organisme indépendant, contribuent à un excellent classement selon les dispositifs de reporting GRI et CDP. Malgré ces succès, le programme est poursuivi avec la même intensité et avec des objectifs ambitieux de réduction des émissions pour 2015. Atos vise à être considéré comme un leader mondial en matière d'empreinte carbone et à être reconnu pour son engagement de longue date en faveur de cette cause d'importance vitale.

D.5.3.1 Réduire la pression sur les ressources environnementales

Les centres de données d'Atos totalement engagés dans la transition énergétique

Atos gère 85 sites de centres de données multi-clients dans 30 pays.

En termes de consolidation de la base installée de centres de données, l'objectif était de fermer huit sites. Le programme a entraîné la migration et la fermeture définitive de neuf centres de données.

Concernant l'ouverture de nouveaux centres de données, l'objectif pour 2014 était d'ouvrir quatre nouveaux sites. Le programme a conduit à l'ouverture de sept nouveaux centres de données plus performants sur le plan énergétique. Au Royaume-Uni, Atos a lancé la construction d'un nouveau centre de données très écologique près de Birmingham, avec un indicateur d'efficience énergétique (PUE) extrêmement bas, de 1,15, obtenu grâce à un refroidissement indirect à l'air libre, qui devrait être opérationnel début 2015. L'ambition affirmée pour les deux prochaines années est d'ouvrir deux nouveaux centres de données et d'en fermer 15 afin d'optimiser l'utilisation des sites et d'améliorer encore le PUE moyen.

Au niveau du Groupe, le PUE moyen en 2014 était de 1,69 : grâce à l'amélioration du PUE, 5 825 970 kWh de consommation d'énergie ont été évités.

L'alliance Atos-Siemens a investi dans une solution de gestion d'infrastructure de centre de données (DCIM) dotée de puissantes fonctionnalités pour l'optimisation et la réduction de la consommation d'énergie, comprenant un module de gestion des biens qui permet d'améliorer l'utilisation de l'espace et des racks dans les centres de données. C'est en 2015 que commencera le déploiement de DCIM dans un plus grand nombre de centres de données européens, après une mise en œuvre pilote au Royaume-Uni.

Gartner, Inc. a placé Atos parmi les leaders du Magic Quadrant 2014 consacré aux services d'externalisation de centres de données. Ce classement repose sur l'expertise et la capacité du Groupe à fournir des services Best in class en s'appuyant sur ses centres de données.

Prendre en compte le programme environnemental dans la politique de gestion du parc immobilier

Continuer de diffuser le concept de « Smart Campus »

Parmi les nombreux avantages offerts par le concept de « Smart Campus », de nouvelles conditions de travail et lieu de travail numérique contribuent de manière positive à l'empreinte environnementale des employés [EN5]. Les principes du partage des bureaux et d'open space ont permis de réduire le nombre de mètres carrés requis pour l'exécution des activités et, donc, de réduire les ressources nécessaires pour l'éclairage, le chauffage ou le refroidissement des espaces de travail.

La Société a également déployé une plateforme numérique qui répond aux besoins de mobilité des employés, leur permettant d'accéder à leur environnement de travail à tout moment et depuis n'importe quel emplacement, et qui favorise ainsi le développement du télétravail. Ce concept a également permis de partager les ressources informatiques et les frais des réseaux de télécommunications, contribuant à faire baisser les coûts informatiques.

Une nouvelle politique internationale sur le parc immobilier à l'appui des objectifs environnementaux

En 2014, une politique de groupe sur le parc immobilier a été émise. Elle favorise l'adoption de directives et de procédures strictes en matière de gestion immobilière (y compris pour tout nouveau site, en cas d'agrandissement ou de rationalisation des espaces) notamment en termes de mètres carrés. Cette politique fournit des recommandations fondées sur le m^2 par équivalent temps plein et sur le m^2 par poste de travail, en tenant compte du développement du travail à domicile dans le taux d'occupation.

La rationalisation et la consolidation du parc immobilier contribuent directement à l'optimisation des installations. En effet, grâce au partage des équipements et des services, cette politique permet de mieux gérer les ressources (énergie, eau) ainsi que les services externalisés (gestion des déchets, sécurité, nettoyage, etc.). Le plan d'optimisation des espaces

permet d'améliorer la réduction des coûts, tout en maintenant le cap sur les objectifs de bien-être au travail et d'atténuation de l'impact environnemental. En 2014, ce programme a permis d'économiser jusqu'à 10% des dépenses immobilières. A la fin de l'année, les sites Atos représentaient plus de 1,1 million de m² répartis entre 300 sites dans le monde.

En 2015, ce plan sera maintenu, avec l'intégration des récentes acquisitions (Bull et, très prochainement, l'activité ITO de Xerox), gage de la prise en compte du concept de « Smart Campus » et des objectifs de performance opérationnelle.

Envisager systématiquement une alimentation électrique faiblement émettrice de carbone

La sélection du fournisseur d'électricité est un facteur déterminant dans la réalisation des objectifs d'Atos. Elle dépend de plusieurs critères (type d'approvisionnement local, disponibilité de l'électricité offerte, prix du kWh) et nécessite également de prendre en compte les réglementations environnementales (nationales ou internationales) ou les conventions fiscales, comme la taxe carbone. Si l'on considère le coût total d'exploitation, le choix final peut varier en fonction d'une sélection principalement fondée sur des éléments de coût.

En 2014, bien que l'électricité représente moins de 2% du total des dépenses du Groupe, une initiative d'envergure mondiale a été lancée afin d'obtenir un aperçu des pratiques apportant une meilleure visibilité sur cette charge, en vue de dégager des synergies entre les entités opérationnelles et définir des consignes en matière d'énergie.

En ligne avec les objectifs du Groupe, le département des Achats d'Atos privilégie les sources d'électricité décarbonées chaque fois que cela est possible. Plusieurs grands pays hébergeant les principaux centres de données et bureaux, comme la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont maintenant approvisionnés en énergie sans carbone. Pour montrer l'exemple, certains pays comme les Pays-Bas utilisent la biomasse pour approvisionner l'ensemble de leurs sites et l'énergie éolienne pour leurs centres de données.

De ce fait, le département des Achats d'Atos commence également à développer le recours à des entreprises de conseil externes pour les achats d'énergie afin de bénéficier de leur solide expertise du marché de l'électricité dans chaque pays où Atos est présent.

Concernant les progrès réalisés par rapport à l'objectif fixé (approvisionner tous les centres de données stratégiques en énergies décarbonées d'ici fin 2015), à fin 2014, 66% des centres de données d'Atos (périmètre 2) étaient alimentés en énergies décarbonées.

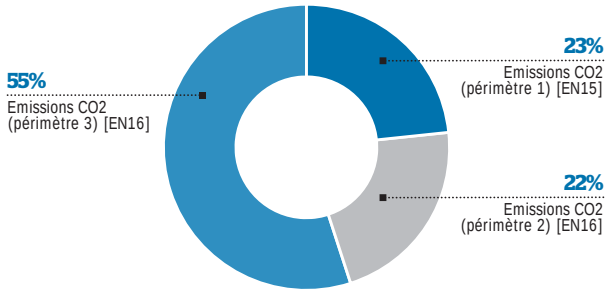
De même, 58% de l'électricité des bureaux d'Atos est sans carbone et 100% des émissions résiduelles provenant des centres de données d'Atos sont compensées, fournissant ainsi des services neutres en matière de carbone.

D.5.3.2 Etre reconnu comme un exemple mondial en matière d'empreinte carbone

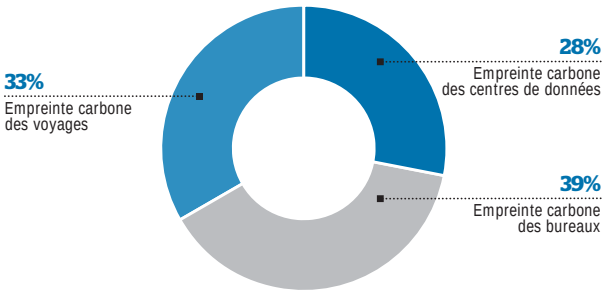
[G4-EN7], [G4-EN19] et [G4-EN20]

En 2014, Atos a produit 149 165 tonnes de CO_2 pour l'ensemble de ses activités dans le monde [G4-EN18]. Les émissions d'Atos sont classées par périmètre de gaz à effet de serre, comme défini par le Protocol des gaz à effet de serre (GHG) et par activité commerciale, à savoir trois catégories : centres de données, bureaux, et transports.

EMPREINTE CARBONE MONDIALE PAR PÉRIMÈTRE GHG
[G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17]



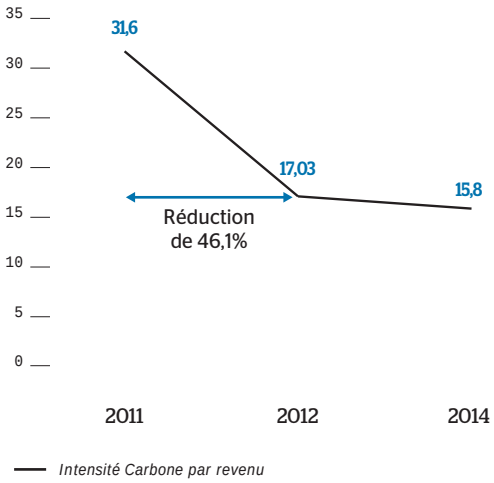
EMPREINTE CARBONE MONDIALE PAR CATÉGORIE
[G4-EN18]



L'attention portée aux émissions des centres de données au cours de ces dernières années a permis une nette réduction dans ce domaine. Alors qu'ils figuraient à l'origine parmi les activités les plus émettrices de CO_2, les centres de données d'Atos affichent désormais une très faible empreinte carbone par rapport au secteur informatique dans son ensemble. Plusieurs bureaux d'Atos ont également bénéficié sur cette période des négociations en matière d'approvisionnement en électricité renouvelable, ce qui explique que, dans certains pays comme le Royaume-Uni et les Pays-Bas, des bureaux importants utilisent exclusivement de l'énergie renouvelable.

Le défi consiste à réduire l'impact environnemental des déplacements, un élément incontournable de l'activité commerciale d'Atos. Cependant, Atos peut se passer de certains déplacements et réduire l'impact de ceux qui demeurent indispensables. Supprimer les déplacements est logique puisque cela permet de réduire les coûts de transport et les heures perdues en trajet par les employés. Atos y travaille grâce à des bureaux intelligents dotés de fonctionnalités de partage des données et de collaboration vocale. Minimiser l'impact des déplacements indispensables est plus difficile en raison de l'offre des compagnies aériennes à bas coût et de la compétitivité et de la facilité offertes par le transport routier comparé au ferroviaire. Les véhicules électriques gagnent en maturité et Atos cherche à s'appuyer sur le succès du système de partage des véhicules électriques de Bolloré, piloté depuis le siège parisien d'Atos, pour étendre l'expérience à d'autres grandes villes où le Groupe est implanté.

En 2015, l'objectif est de réduire les émissions de 50% (Tonne de CO_2/millions d'euros) par rapport à 2012. Atos est proche de cet objectif car il a fait baisser le ratio par rapport au revenu de 31,6 tonnes de CO_2/millions d'euros en 2012 à 17,03 tonnes de CO_2/millions d'euros en 2014 soit une baisse de 46,1% en deux ans.



L'impact environnemental le plus significatif résultant des activités d'Atos découle de la consommation d'énergie et par conséquence des émissions carbones directes et indirectes dans l'atmosphère. Pour réduire la consommation d'énergie, Atos s'intéresse aux principales sources d'émissions et utilise un ensemble de leviers dans les trois domaines susmentionnés.

Source d'émission	Activités principales
Centres de Données	• Consolidation des sites, efficacité avec augmentation de leur utilisation, réduction des équipements et de la consommation d'énergie • Amélioration des infrastructures électriques et de refroidissement grâce à des outils intelligents (DCIM) pour gérer la consommation énergétique • Le Cloud et des solutions de virtualisation pour accroître l'utilisation des équipements informatiques • Construction d'un centre de données *Best in class* au Royaume-Uni avec un indicateur d'efficience énergétique (PUE) proche de 1
Bureaux	• Consolidation constante des sites à travers la politique immobilière internationale • Diffuser le concept de Campus dans les nouveaux pays • Assurer la mise en œuvre du programme ISO 14001 sur les sites éligibles • Développer la fourniture d'énergies décarbonées
Voyages	• Eviter les déplacements grâce à l'utilisation de plateformes de technologies numériques • Renforcer la collaboration via le réseau social d'entreprise d'Atos • Etendre l'utilisation des agences de voyage afin de mieux contrôler les demandes de voyage

Le Carbone neutralise son empreinte grâce au programme de compensation

Pour minimiser les impacts sur l'environnement des activités d'Atos et compléter les efforts déployés pour réduire les rejets de carbone, Atos compense les émissions de CO_2 en achetant des crédits de carbone.

Depuis 2010, Atos compense les émissions de CO_2 produites par ses propres centres de données à travers le monde en offrant un hébergement neutre en carbone à ses clients. Cette initiative permet aux clients de déclarer « zéro » dans leur bilan carbone public pour les services hébergés par Atos (périmètre 3, services externalisés).

Atos a choisi de financer des projets de turbines éoliennes qui offrent des crédits carbones. Dans le cadre de son processus d'achat, Atos doit s'assurer que les compensations carbone sont certifiées par les normes internationales reconnues les plus rigoureuses comme VCS (Verified Carbon Standard) ou les projets Gold Standard.

Atos a choisi de promouvoir la technologie de l'éolien, soutenant ainsi le développement de la production d'électricité renouvelable. Les fermes éoliennes sont implantées dans un pays où Atos est très présent (plusieurs bureaux, plus de 10% de ses employés). Depuis 2010, les projets d'électricité éolienne sont situés en Inde.

D.5.4 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe – Panorama des indicateurs clés de performance

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	Nom KPI	Groupe	Groupe	Groupe	Par employé	Par revenu	Par employé	Par revenu
G4-EN3	**Consommation d'énergie au sein de l'organisation**							
EN3_E_c1	Consommation totale d'énergie directe et indirecte *(GJ)*	2 072 483	2 200 608	2 315 101	–	86,66%	–	84,29%
	Consommation directe d'énergie dans les Centres de données et bureaux *(GJ)*	186 854	150 206	145 433	–	86,66%	–	84,29%
	Consommation totale d'énergie directe dans les Bureaux *(GJ)*	169 139	133 060	133 475	–	90,48%	–	84,29%
	Consommation totale d'énergie directe dans les CDs *(GJ)*	17 715	17 146	11 958	–	86,66%	–	86,80%
	Consommation indirecte d'énergie dans les Centres de données et bureaux *(GJ)*	1 885 629	2 050 402	2 169 668	–	86,66%	–	84,29%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les Bureaux *(GJ)*	608 154	654 522	706 685	–	90,48%	–	84,29%
	Consommation totale d'énergie indirecte dans les CDs *(GJ)*	1 277 475	1 395 880	1 462 983	–	86,66%	–	86,80%
EN3_A_c7	Consommation totale de carburant provenant de sources non renouvelables *(GJ)*	186 854	150 206	145 433	–	86,66%	–	84,29%
EN3_B_c1	Consommation totale de carburant provenant de sources renouvelables *(GJ)*	0	Non publié	Non publié	–	–	–	–
EN3_C_c1	Consommation totale d'électricité et d'énergie de chauffage *(GJ)*	1 885 629	2 050 402	2 169 668	–	86,66%	–	84,29%
G4-EN4	**Consommation d'énergie en dehors de l'organisation**							
	Total de km parcourus par employé	6 180	3 809	Non publié	71,51%	–	94,34%	–
	Total de km parcourus en voiture	191 226 514	Non publié	Non publié	71,51%	–	–	–
	Total de km parcourus en train	43 201 759	Non publié	Non publié	71,51%	–	–	–
	Total de km parcourus en taxi	1 814 641	Non publié	Non publié	71,51%	–	–	–
	Total de km parcourus en avion	102 057 808	Non publié	Non publié	71,51%	–	–	–
manuel	Total de km parcourus par chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	53 623	32 175	Non publié	–	73,97%	–	98,94%
	Pourcentage de voitures de fonction en dessous de 120 g CO_2/km	57%	75%	49%	–	87,06%	–	88,21%
	Nombre de voitures en dessous de 120 g CO_2/km	4 208	5 464	3 940	–	87,06%	–	88,21%
	Nombre de voitures de fonction	7 357	7 323	7 972	–	87,06%	–	88,21%
	Moyenne des émissions du parc automobile de l'entreprise *(g CO_2/km)*	111,20	105,29	123,75	–	87,06%	–	87,97%
G4-EN5	**Initiatives de conservation d'énergie dans les bureaux**							
EN5_A_c1	Ratio d'intensité énergétique (revenu) en GJ par million	262,68	Non publié	Non publié	–	86,66%	–	–
EN5_A_c2	Ratio d'intensité énergétique (employé) en GJ par employé	30,84	Non publié	Non publié	78,07%		–	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	**Nom KPI**	**Groupe**	**Groupe**	**Groupe**	**Par employé**	**Par revenu**	**Par employé**	**Par revenu**
G4-EN6	**Initiatives de conservation d'énergie dans les centres de données**							
EN6_A_c1	Economie estimée d'énergie dans les Centres de Données (GJ)	9 051	13 693	13 154	–	54,27%	–	56,79%
EN6_A_c3	Economies réalisées grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique *(en euros)*	5 307 882	592 178	Non publié	–	54,27%	–	61,58%
EN6_A_c5	Energie économisée grâce aux initiatives d'économisation (GJ)	34 095	33 419	14 050	–	54,27%	–	35,10%
EN6_A_c6	Economie estimée grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique dans les bureaux *(en euros)*	3 954 247	1 652 917	Non publié	–	54,27%	–	35,10%
G4-EN7	**Réductions des exigences énergétiques des produits et services**							
EN7_B_c1	Energie économisée grâce à l'augmentation du PUE *(Kwh)*	5 825 970	Non publié	Non publié	–	73,71%	–	–
G4-EN15	**Emissions directes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & bureaux)**							
EN15_A_c2	Total des émissions de CO_2 (périmètre 1) *(tonnes de CO_2)*	34 900	Non publié	Non publié	–	86,66%	–	84,29%
G4-EN16	**Emissions indirectes de gaz à effet de serre (Centres de donnée & bureaux)**							
EN16_A_c1	Total des émissions de CO_2 (périmètre 2) *(tonnes de CO_2)*	32 410	Non publié	Non publié	–	86,66%	–	84,29%
G4-EN17	**Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (périmètre 3)**							
EN17_A_c1	Total des émissions de CO_2 (périmètre 3) *(tonnes de CO_2)*	81 855	Non publié	Non publié	–	73,97%	–	84,29%
G4-EN18	**Intensité des émissions de gaz à effet de serre**							
manuel	Empreinte carbone totale *($KgCO_2e$)*	149 165 801	152 434 317	217 718 000	–	82,75%	–	84,29%
manuel	Empreinte carbone totale dans les Centres de données *($KgCO_2e$)*	42 088 528	55 941 592	81 373 000	–	82,75%	–	86,80%
manuel	Empreinte carbone totale dans les bureaux *($KgCO_2e$)*	57 429 220	40 643 097	60 160 000	–	82,75%	–	84,29%
manuel	Empreinte carbone totale des trajets *($KgCO_2e$)*	49 648 054	55 849 629	76 185 000	–	82,75%	–	92,00%
manuel	**Empreinte carbone totale par rapport chiffre d'affaires** *(Kg CO_2/millions d'euros Chiffre d'affaires)*	19,639	19 309	31 563	–	82,75%	–	84,29%
manuel	**Empreinte carbone totale par employé** *(Kg CO_2/employé)*	2,262	2 260	3 707	76,81%	–	–	84,29%
G4-EN19	**Réduction des émissions de gaz à effet de serre**							
EN19_A_c2	Estimation des réductions *(tonnes CO_2e)*	2 627	2 954	1 924	–	54,27%	–	68,69%
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les centres de données *(kg CO_2e)*	557 037	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie électrique réalisées dans les centres de données *(kg CO_2e)*	520 042	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–
EN19_A_cmp20	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie gazière réalisées dans les centres de données *(kg CO_2e)*	36 995	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–

		2014	2013	2012	Périmètre 2014		Périmètre 2013	
Code GRI	**Nom KPI**	**Groupe**	**Groupe**	**Groupe**	**Par employé**	**Par revenu**	**Par employé**	**Par revenu**
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	2 070 032	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie électrique réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	1 899 839	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–
EN19_A_cmp40	Réduction des émissions de CO_2e grâce à aux économies d'énergie gazière réalisées dans les bureaux *(kg CO_2e)*	170 194	Non publié	Non publié	–	54,27%	–	–
G4-EN20	**Emissions relatives aux gaz réfrigérants**							
	Total des émissions de CO_2 des fluides réfrigérants dans les centres de données *(tonnes CO_2e)*	1 544	Non publié	Non publié	–	75,62%	–	–
	Total des émissions de CO_2 des fluides réfrigérants dans les centres de données d'Atos *(tonnes CO_2e)*	1 526	Non publié	Non publié	–	75,62%	–	–
	Emissions de CO_2 des fluides réfrigérants dans les centres de données de tiers *(tonnes CO_2e)*	18	Non publié	Non publié	–	75,62%	–	–
G4-PR9	**Amendes significatives pour non-compliance concernant la fourniture et l'utilisation de produits et services**	Qualitative						
AO14	**Conformité avec les lois et réglementations en matière environnementale (ISO 14001)**							
manuel	Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux et Centres de données)	65	48	43	–	100,00%	–	100,00%
AO19	**Impact environnemental - Volume total des déchets électroniques (DEEE) collectés / récupérés**							
manuel	Volume total des déchets électroniques collectés ou récupérés *(Kg)*	132 665	Non publié	Non publié	92%	88%	–	–
manuel	Volume total des déchets électroniques recyclés ou réutilisés *(%)*	87%	Non publié	Non publié	92%	88%	–	–

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les bureaux incluent Irlande, Royaume Uni, Canada, Etats-Unis, Inde, Portugal, Espagne, Allemagne, France, Russie, Turquie, Slovaquie, Serbie, Roumanie, Pologne, Croatie, République Tchèque, Autriche, Italie, Pays-Bas, Luxembourg, Belgique, Thaïlande, Chine, Worldline Belgique, Worldline Allemagne, Worldline France et Worldline UK.

G4-EN3, G4-EN5, G4-EN15, G4-EN16, G4-EN17, G4-EN18 pour les centres de données incluent Irlande, Royaume Uni, Canada, Etats-Unis, Inde, Espagne, Allemagne, France, Turquie, Serbie, Croatie, Autriche, Suisse, Pays-Bas, Belgique, Chine, Worldline Belgique, Worldline Allemagne et Worldline France.

G4-EN6 inclut Autriche, Bulgarie, Chine, Danemark, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Pays-Bas, Singapour, Taïwan, Turquie, Worldline Belgique et Worldline France.

G4-EN7 inclut les centres de données stratégiques situés en Autriche, Belgique, Brésil, Finlande, France, Allemagne, Hong Kong, Pays-Bas, Singapour, Suisse, Royaume Uni, Etats-Unis.

AO19 inclus dans les anciens sites de Bull.

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 2014 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 1er janvier 2014 au 31 décembre 2014, période comparable (d'un an) au rapport précédent de 2013. En termes de portée du rapport, le périmètre géographique a changé de 2013 à 2014. Des explications détaillées sont fournies dans les paragraphes qui suivent.

Bull et Cambridge Technology Partners, l'entité juridique acquise récemment par Atos au second semestre 2014, n'est pas incluse dans le périmètre du rapport de responsabilité sociétale d'entreprise.

Seuls quelques indicateurs clés de performance spécifiques (à préciser) liés à l'activité de production de l'ancienne entité Bull ont été retenus.

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.1.1.4). 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
Performance économique	Clients, investisseurs et analystes, communautés et ONG
Présence sur le marché	Partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités, communautés et ONG
Impacts économiques indirects	Fournisseurs, communautés et ONG
Pratiques d'achat	Fournisseurs, partenaires commerciaux, instituts de recherche et universités
Energie	Clients, investisseurs et analystes
Emissions	Clients, investisseurs et analystes
Emploi	
Formation et éducation	
Diversité et égalité des chances	
Egalité de rémunération entre hommes et femmes	Non pertinent en dehors de l'organisation
Lutte contre la corruption	Clients, investisseurs et analystes, fournisseurs, entités publiques
Conformité	Investisseurs et analystes, communautés et ONG, entités publiques
Etiquetage des produits et services des produits et services	Clients
Vie privée des clients	Clients
Responsabilité produit / Conformité	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 2014, le Groupe est organisé comme suit :

- APAC (Asie Pacifique) : l'Australie, la Chine, Hong Kong, le Japon, la Malaisie, les Philippines, Singapour, Taïwan, 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'Egypte, les Emirats Arabes Unis et l'Arabie Saoudite ;
- Amérique latine : l'Argentine, le Brésil, la Colombie, le Mexique ;
- RU & Irlande : le Royaume-Uni et l'Irlande ;
- Amérique du Nord : le Canada et les Etats-Unis ;
- 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 Taïwan ;
- CORPORATE : la France, l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suisse, le Royaume Uni ;
- Principaux événements : le Brésil, la France, l'Espagne, la Suisse et le Royaume-Uni ;
- CES (Cloud & Enterprise Software) : Yunano, BlueKiwi, Canopy (Pays-Bas, Royaume-Uni, France, Allemagne et filiales américaines).

Sur cette base, le périmètre (pays inclus dans le périmètre) des indicateurs varie sur la période du rapport 2014. 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 Services 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] et [G4-21]

Information liée à la certification G4-22

Pas d'informations retraitées de l'année dernière, sur le reporting de l'année fiscal 2013.

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 2014, 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_2, 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 services) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1er 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 pour tous les pays en se basant sur les chiffres de référence au 31 décembre. [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'efficience 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'efficience énergétique (PUE) sur la période du rapport 2014 s'élève à 5 825 970 kWh [G4-EN7_A]. En 2014, la PUE moyenne était de 1,69.

Le périmètre de l'EN7 correspond aux centres de données stratégiques.

L'énergie utilisée par l'infrastructure informatique dans les centres de données stratégiques a baissé de 2,3% en 2014 par rapport à 2013. En soi, cela devrait conduire à une augmentation du PUE. Cependant, l'énergie utilisée par le centre de données a accusé une baisse encore plus nette, de 3,5%. Dans l'ensemble, cela a entraîné une diminution du PUE de 0,5% seulement.

Mais en réalité, nous pouvons avancer qu'en 2014, les installations des centres de données étaient 3,5% plus efficaces en termes de consommation d'énergie qu'en 2013.

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 ;
- Economie en kWh par an = (a)-(b).

L'année de base est la période de référence (du 1er 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-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 les infrastructures informatiques. 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 [G4-22]

L'année de base est la période de référence (du 1er 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 a (CO_2) – périmètre 2 sont le CO_2 [G4-EN16_B]. Les gaz pris en compte dans le calcul des gaz inclus dans le G4-EN15 a (CO_2) – périmètre 1, dans le G4-EN17 a (CO_2) – périmètre 3, dans le G4-EN15_D et dans le G4-EN15_B sont des gaz CO_2 plus des émissions fugitives de gaz réfrigérants exprimés en équivalents CO_2. Parmi ces gaz figurent le R134a, R22, R404a, R407c, R410a, R422d, R508b. [G4-EN15_B, G4-EN17_B, G4-EN18_D, G4-EN19_B]

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_2. [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 Services) de l'année en cours d'analyse (période de référence : 1er 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_2 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 G4-EN20

Afin de calculer le Potentiel de Réchauffement Global, Atos a identifié l'émission de substances émises dans l'atmosphère par une fuite de gaz réfrigérant fugitif des systèmes de refroidissement, par exemple R22, R404a, R407 et R410a. En outre, ces gaz sont principalement rapportés pour les centres de données [G4-EN20_B.].

Nous utilisons le tableau de conversion basé sur le tableau DEFRA qui fournit des tableaux sur le PRG des gaz réfrigérants. Les tableaux sont disponibles ici : http://www.ukconversionfactorscarbonsmart.co.uk/ [G4-EN20_D]

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.

Bull (9 197) et Cambridge Technology Partners (258 employés à fin 2014), entité juridique récemment acquise par Atos au deuxième semestre 2014, n'ont pas été pris en compte dans le cadre de l'effectif officiel.

Informations détaillées relatives à G4-LA7

Accidents du travail : Depuis 2013, Atos publie des données relatives aux accidents du travail : En 2014, le périmètre a couvert la péninsule Ibérique, l'Allemagne, les Pays-Bas et la France. Du fait de la faible valeur réunie, l'information sur la fréquence et la gravité est jugée peu pertinente pour mériter un suivi au sein du Groupe.

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-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 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).

Informations détaillées pour le non reporting de certaines informations Grenelle 2

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement : cette information n'est pas pertinente par rapport au secteur d'activité d'Atos.

Les opérations d'Atos n'impactent pas significativement l'environnement en termes de nuisances sonores ou de tout autre forme de pollution spécifique. 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'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.

Les mesures prises pour préserver ou pour développer la biodiversité : ces mesures n'ont pas été identifiées comme matérielles 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 2014, le périmètre a couvert la Zone Ibérique, l'Allemagne, les Pays-Bas et la France. 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 2014.

[G4-32] et [G4-33]

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société ATOS SE, désigné organisme tiers indépendant et accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion inclus au Document de Référence (ci-après les « Informations RSE »), établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 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(s) « Référentiel(s) ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société auprès de la Direction « Corporate Responsibility » et de la Direction des Ressources Humaines Groupe.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- 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.1.1.6 « Respect de la norme AA1000 » du rapport de gestion, sur le respect des principes d'inclusion, de matérialité et de réactivité tels qu'énoncés dans la norme AA1000 APS (2008) dans le processus d'élaboration de la partie D « Responsabilité sociétale d'entreprise » du rapport de gestion (« le rapport » et les « Principes »), est sincère dans tous ses aspects significatifs (rapport d'assurance modérée sur le processus d'élaboration des informations sociales, environnementales et sociétales au regard des principes de l'AA1000).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de sept personnes entre décembre 2014 et mars 2015 pour une durée d'environ douze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément 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 de sincérité et l'attestation d'assurance modérée, à la norme internationale ISAE 3000[1].

I. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des Directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe D.6 « information sur le rapport » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

1 *ISAE 3000 – Mission de certification autres que les audits ou les examens d'informations financières historique.*

II. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des Directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes [1] :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées [2] en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et 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 entre 34% et 100% des informations quantitatives sociales et sociétales et entre 28% et 34% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Réserves exprimées

Les informations « nombre total d'employés impliqués dans des initiatives de responsabilité sociétale » et « émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone » comportent une part d'erreur, qu'il ne nous a pas été possible de chiffrer, liée à une mauvaise application de la définition dans certaines entités et à un dispositif de contrôle insuffisant au niveau de la collecte de cette information.

Conclusion

Sur la base de nos travaux et sous ces réserves, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

III. 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.

1 *AO2 – Pourcentage de réponses positives à la question "Dans l'ensemble, je peux dire que c'est une entreprise où il fait bon travailler, AO2 – Pourcentage de réponses à l'étude (moyenne), AO3 – Pourcentage de couverture des certifications ISO27001, AO3 – Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la protection des données personnelles, AO3 - Pourcentage des salariés ayant suivi avec succès la formation en ligne sur la sécurité et la sûreté, AO3 – Taux pondéré d'intrusions de l'internet par GBU, AO3 - Taux pondéré d'intrusions de l'intranet par GBU, AO3 - Taux pondéré d'intrusions du réseau de service par GBU, AO6 – Moyenne sur la perception de la diversité (question de l'étude GPTW), AO7 – Chiffre d'affaires des offres durables, AO10 - Ateliers d'innovation avec les clients, AO11 – Emails internes envoyés chaque semaine par messagerie, AO11 – Nombre total de communauté, AO14 – Sites certifiés ISO 14001 (Bureaux et Centres de données), AO16 – Taux global d'absentéisme, AO17 – Pourcentage des fournisseurs stratégiques évalués par EcoVadis, AO17 – Total des dépenses réalisées évaluées par EcoVadis, EC1 – Nombre total d'employés impliqués dans des initiatives de responsabilité sociétale, EC5 – Comparaison des salaires minimums, EC9 – Pourcentage des dépenses locales, EN5 – Ratio d'intensité énergétique (employé) en GJ par employé, EN5 - Ratio d'intensité énergétique (revenu) en GJ par Million, EN18 – Empreinte carbone totale par employé (tCO2/employé), EN18 - Empreinte carbone totale par rapport au chiffre d'affaires (tCO2/millions euros de chiffre d'affaires), LA1 - Nombre de personnes ayant intégré la société, EN20 - émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, LA1 - rotation du personnel, LA9 – Nombre moyen d'heures de formation par employé, LA11 – Pourcentage d'employés ayant reçu une évaluation de performance durant les douze derniers mois, LA12 – Pourcentage de femmes dans les instances de gouvernance (Conseil d'Administration), LA12 – Pourcentage de femmes au sein d'Atos, PR5 – Satisfaction globale à partir d'enquêtes tactiques d'infogérance (score de 0 à 10), PR5 - Satisfaction globale à partir d'enquêtes stratégiques (score de 0 à 10), PR8 – Nombre de réclamations de tiers pour atteinte à la vie privée du client (plus de 100 000 euros), SO4 – Pourcentage du personnel dirigeant formé au code éthique, SO8 – Valeur totale des amendes significatives (plus de 100 000 euros).*

2 *GBU Inde, GBU Espagne, GBU UK.*

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.1.1.6 « 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.

Observation

Comme expliqué dans la partie D.1.1.6 « Respect de la norme AA1000 », des discussions régulières sont conduites avec les principales parties prenantes d'Atos pour partager et échanger autour des principaux enjeux de responsabilité sociétale et actions menées par la Société. Cette démarche centralisée pourrait être davantage déployée par la poursuite de la diffusion des pratiques de consultation des parties prenantes dans les entités opérationnelles et les lignes de services.

Neuilly-sur-Seine, le 27 mars 2015
L'un des Commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Christophe Patrier
Associé

Florence Didier-Noaro
Associée,
Sustainability Services

E Finance

E.1 Revue opérationnelle 142

E.1.1 Synthèse 142
E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constant 144
E.1.3 Performance par ligne de Service 145
E.1.4 Performance par entité opérationnelle 149
E.1.5 Chiffre d'affaires par marché 155
E.1.6 Prises de commandes 156
E.1.7 Ressources humaines 157

E.2 Objectifs 2015 158

E.3 Revue financière 159

E.3.1 Etat du résultat global 159
E.3.2 Tableau de flux de trésorerie 162
E.3.3 Politique de financement 164

E.4 Etats financiers consolidés 166

E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 166
E.4.2 Compte de résultat consolidé 168
E.4.3 Etat du résultat global 169
E.4.4 Etats consolidés de la situation financière 170
E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé 171
E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés 172
E.4.7 Annexes aux comptes consolidés 174

E.5 Comptes sociaux de la Société Mère 224

E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 224
E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2014 225
E.5.3 Organigramme simplifié 228
E.5.4 Comptes sociaux d'Atos SE 229
E.5.5 Annexes aux comptes d'Atos SE 231

E.1 Revue opérationnelle

E.1.1 Synthèse

Les données chiffrées de 2014 intègrent les changements opérationnels réalisés par le Groupe pendant l'année :

- le marché Transport, faisant antérieurement partie du marché PHT (Conseil en Secteur Public, Santé et Transport), a été transféré à MRS (Industrie, Distribution & Services) – renommé « MRT » (Industrie, Distribution & Transports) – à l'exception de quelques comptes Transport (environ 25%) qui ont été transférés à PHT – rebaptisé « PH » (Public & Santé) ;
- la ligne de Services Conseil & Services Technologiques a été intégrée dans Intégration de Systèmes et dans les Entités Opérationnelles correspondantes pour créer la nouvelle ligne de Services C&SI (Conseil & Intégration de Systèmes).

En plus de ces deux transferts opérationnels et conséquence de l'acquisition de Bull, la ligne de Service « Big Data & Cyber-sécurité » a été créé dès le 1er septembre 2014, basé sur les activités acquises de Bull et celles correspondantes en Intégration de Systèmes et aussi en Infogérance.

Représentant 51% du Groupe en 2014, le chiffre d'affaires en **Infogérance** s'est élevé à 4 577 millions d'euros, soit +4,6% par rapport à 2013 et -2,0% à taux de change et périmètre constants. Le Royaume-Uni a crû bénéficiant principalement de la montée en charge de grands contrats de BPO dans le Secteur public. Le chiffre d'affaires a aussi progressé dans les Autres Entités Opérationnelles grâce à une augmentation de l'activité sur les contrats en cours avec des clients internationaux en Asie-Pacifique, au travers de volumes additionnels sur les marchés Public & Santé au Moyen-Orient, et dans les Services Financiers en Inde. Dans l'ensemble, la croissance organique significative du chiffre d'affaires en Cloud n'a pas entièrement compensé la décélération de certains contrats et une baisse des prix anticipée en Europe continentale.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires en Infogérance a été en baisse organique de -1,4%, mais en amélioration par rapport aux neufs premiers mois de l'année grâce à l'activité BPO au Royaume-Uni et une contribution du chiffre d'affaires en France venant des contrats signés en juin.

La marge opérationnelle a atteint 364,4 millions d'euros, représentant 8,0% du chiffre d'affaires. Elle s'est accrue au Royaume-Uni par la hausse du chiffre d'affaires et en Amérique du Nord grâce à une amélioration de la marge sur projets pour de grands contrats, et des actions fortes sur les coûts directs et indirects. Ces effets positifs ont été impactés par une baisse des prix anticipée et la fin de certains contrats en Europe continentale. Par conséquent, la marge opérationnelle a été de -60 points de base comparé à 2013.

Le chiffre d'affaires a atteint 3 136 millions d'euros en 2014, +8,5% comparé à 2013, et -1,1% à taux de change et périmètre constants. Le chiffre d'affaires a fortement crû en Public & Santé, particulièrement au Royaume-Uni en Maintenance Applicative, en France grâce à des projets nouveaux, en Europe Centrale & de l'Est à la fois en **Conseil et en Intégration de Systèmes**, et en Espagne grâce à des ventes de matériel informatique. Cette évolution positive a été impactée par des programmes de réduction des coûts ou des effets de base chez de grands clients en Télécoms, Média & Services aux collectivités.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires du Conseil & Intégration de Systèmes a été quasi stable, par rapport à -1,5% sur les neufs premiers mois de l'année, grâce à une forte activité dans le Secteur public en France et en Europe Centrale & de l'Est qui a compensé le manque de nouveaux projets en Allemagne.

La marge opérationnelle a été de 233,3 millions d'euros, soit 7,4% du chiffre d'affaires. Cette amélioration de +90 points de base par rapport à 2013 est principalement venue de l'optimisation des coûts indirects en Europe Continentale. Malgré une perte d'environ 20 millions d'euros sur le projet Transport for Greater Manchester (TfGM), la marge brute est restée stable grâce à l'accélération des centres de production mondiale et de l'industrialisation des opérations combinées à un contrôle strict de la main-d'œuvre dont la fermeture du site de Francfort. En conséquence, le taux d'utilisation a progressé à 82% en 2014.

Créée en septembre 2014 dans le cadre de l'intégration de Bull, le chiffre d'affaires pour la ligne **Big Data & Cyber-sécurité** a été de 240 millions d'euros sur les quatre derniers mois de l'année, soit une croissance organique de +14,0% par rapport à la même période en 2013. La croissance du chiffre d'affaires a été portée par la division Big Data grâce à la forte activité dans le Calcul Haute Performance (HPC) avec des ventes au Centre Allemand de Calcul Météorologique (DKRZ) et à des Universités aux Pays-Bas, ainsi qu'à des organisations publiques françaises pour la nouvelle gamme de serveur bullion. La demande de solutions de Sécurité est en forte accélération, en particulier pour l'encryptage et la gestion des identités et des accès.

La marge opérationnelle sur les quatre derniers mois de l'année qui concentre la plus grande partie de l'activité annuelle s'est élevée à 52,3 millions d'euros, représentant une progression de la profitabilité de +60 points de base par rapport à la même période en 2013.

Reportant en tant que société cotée, **Worldline** a augmenté son chiffre d'affaires de +2,8%. Sous l'angle contributif, le chiffre d'affaires de Worldline a été de 1 099 millions d'euros, stable par rapport à 2013. La croissance du chiffre d'affaires réalisée en Services commerçants & Terminaux est venue de l'Acquisition Commerçants, des Cartes Privatives et Programmes de Fidélisation et des Services en Ligne. La forte activité de l'activité Terminaux de paiement au quatrième trimestre a en partie compensé le déclin des neufs premiers mois de l'année en raison du temps requis pour obtenir les certificats nationaux pour la nouvelle gamme de Terminaux de paiement. Traitements de transactions & Logiciels de Paiement a été stable grâce à une forte dynamique dans les Services de Banque en Ligne et les activités de Licences solutions de Paiement, en particulier en Asie avec les clients existants. Cela a compensé l'effet de ré-internalisation d'un contrat de Traitement Acquéreurs en France. En Mobilité & Services Web Transactionnels, l'activité de billetterie électronique a atteint une croissance à deux chiffres tandis que la Services Numériques pour les Gouvernements et

les Services Publics a été impactée par une réduction des prix sur un contrat au Royaume-Uni.

Au cours du quatrième trimestre, Worldline a progressé de +4,0% en variation organique en tant que société cotée. Sous l'angle contributif, le chiffre d'affaires de Worldline a été de +0,4%. La différence est venue de services de transformations numériques livrées aux clients en particulier dans le domaine des communications « Machine-to-Machine ».

La marge opérationnelle était de 170,4 millions d'euros, représentant 15,5% du chiffre d'affaires, en hausse de +60 points de base par rapport à 14,9% en 2013 à taux de change et périmètre constants. Cette performance est venue des Services Commerçants & Terminaux et Traitements de transactions & Logiciels de Paiement grâce à une hausse des volumes de transactions et d'optimisations des coûts dans le cadre du programme TEAM.

Par **entités opérationnelles**, le chiffre d'affaires du Groupe a été quasi stable sur l'année 2014 avec une évolution contrastée selon les zones géographiques. Le Royaume-Uni et les Autres Entités Opérationnelles, en particulier Inde, Moyen Orient, l'Afrique et Asie Pacifique ont affiché une forte performance grâce à l'activité BPO dans le Secteur Public, l'externalisation de services dans le marché des Services Financiers et des capacités de stockage en Télécoms, Média & Services aux collectivités. La France et l'Espagne ont montré des signes encourageants de rétablissement au second semestre de l'année après plusieurs trimestres en baisse. Benelux & Pays Nordiques ont subi des contractions de volumes de la part d'opérateurs Télécoms et l'Allemagne a été impactée comme anticipé par la baisse des prix déjà mentionnée au premier semestre sur le compte Siemens, la fin de la période de transition avec Bayer, ainsi qu'une baisse de la demande en Intégration de Systèmes dans les Télécoms, Média & Services aux collectivités.

Le Groupe s'est concentré sur la protection et l'augmentation de sa profitabilité opérationnelle par l'exécution du Programme « Tier One » au travers de l'industrialisation de centres de production des pays offshores, et une optimisation continue des frais administratifs. Dans le cadre de ce programme, le Groupe est en constante optimisation de ses plans de retraites ce qui a pour conséquence un effet positif d'environ 50 millions d'euros (aux Pays-Bas) à la suite d'un effet positif d'environ 40 millions d'euros en 2013 (aux Pays-Bas et au Royaume-Uni). En conséquence, 6 des 9 entités opérationnelles ont soit stabilisé soit amélioré leur taux de marge opérationnelle au cours de l'année 2014, dans un environnement de marché difficile sur certaines larges économies en Europe. Après un premier semestre difficile, le taux de marge opérationnelle de la France a été 5,6% en 2014, bénéficiant des effets combinés des nouveaux contrats en Infogérance signés en juin et de l'intégration des activités de Bull et de la saisonnalité positive de sa marge. L'Allemagne est engagée dans un important plan de transformation avec l'objectif de réduire les coûts directs et indirects en ligne avec le niveau d'activité. Ces actions vont se matérialiser complètement en 2015.

Les **prises de commandes** du Groupe se sont élevées à 9,1 milliards d'euros en 2014, soit un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 101%.

Au cours du quatrième trimestre, grâce à ses offres innovantes, Atos a signé plusieurs contrats permettant d'alimenter de la croissance au premier semestre 2015. En Allemagne, le Groupe a signé avec K+S (nouveau client) en Infogérance et étendu son contrat en Intégration de Systèmes avec Symrise. En France, de nouveaux contrats ont été signés en Intégration de Systèmes avec un grand distributeur et en Infogérance pour l'entreprise ferroviaire nationale, et enfin le périmètre du contrat avec PWC a été étendu. Deux contrats ont été signés avec deux gouvernements locaux au Royaume-Uni. Atos a renouvelé ses contrats en Infogérance avec Microsoft et a foisonné sur le compte Siemens en Amérique du Nord. Au Benelux, les contrats ont été renouvelés en Infogérance avec des institutions Européennes et une importante banque aux Pays-Bas. Un nouveau contrat en Maintenance Applicative a été signé avec Volkswagen au Brésil. La ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité a signé de nouveaux contrats pour la fourniture d'infrastructures et de services HPC en France et au Brésil.

Worldline a renouvelé en 2014 tous ses grands contrats de traitement transactionnels, en particulier en Allemagne et en Belgique et a renforcé sa position de leader dans le portefeuille électronique avec des contrats signés avec Paylib en France, BCMC et Sixdots en Belgique, et Sparda-Bank en Allemagne (Masterpass). Worldline a aussi remporté de nouveaux contrats au quatrième trimestre, comme celui avec EDF en France pour des solutions multi-canal.

Le **carnet de commandes** s'élevait à 16,2 milliards d'euros fin 2014, soit 1,7 année de chiffre d'affaires, il était de 15,2 milliards d'euros par rapport à fin 2013. La hausse est venue principalement de l'intégration de Bull, qui a contribué principalement aux marchés Industrie, Distribution & Transport et Public & Santé.

Représentant 6,8 mois de chiffre d'affaires au 31 décembre 2014, le **montant total pondéré des propositions commerciales** s'est élevé à 5,5 milliards d'euros comparé à 5,3 milliards d'euros fin 2013.

L'**effectif total du Groupe** était de 85 865 salariés fin décembre 2014, par rapport à 76 320 à la fin décembre 2013. 9 197 salariés de Bull ont rejoint le Groupe provenant de Bull le 1er septembre 2014.

Les effectifs directs s'élevaient à 79 044 salariés, en hausse de +12% par rapport au début de l'année, et +1% hors effet de périmètre Bull. Les effectifs directs ont représenté 92,1% des effectifs totaux du Groupe, au même niveau qu'à fin 2013.

Près de 6 000 employés ont été recrutés dans des pays offshores, dont les deux tiers en Inde, dans le cadre de la stratégie d'accélération de la production offshore.

Les effectifs indirects étaient de 6 821. Hors effet Bull, les effectifs indirects ont été réduits de -9%, conséquence de la réduction induite par le Programme Tier One.

Le taux de départs volontaires a baissé à 10,1% au niveau Groupe et à 17,9% dans les pays émergents.

Les effectifs dans les pays offshore ont augmenté de 17% pour atteindre 18 101 salariés dont une majorité en Inde. Ils représentaient 21% de l'effectif total du Groupe.

E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constant

Les données chiffrées de 2014 intègrent les changements opérationnels réalisés par le Groupe pendant l'année :

- le marché Transport, faisant antérieurement partie du Marché PHT (Conseil en Secteur Public, Santé et Transport), a été transféré à MRS (Industrie, Distribution & Services) – renommé « MRT » (Industrie, Distribution & Transports) – à l'exception de quelques comptes Transport (environ 25%) qui ont été transférés à PHT – rebaptisé « PH » (Public & Santé) ;
- la ligne de Services Conseil & Services Technologiques a été intégrée dans Intégration de Systèmes et dans les Entités Opérationnelles correspondantes pour créer la nouvelle ligne de Services C&SI (Conseil & Intégration de Systèmes).

Suite aux deux transferts opérationnels et dans le cadre de l'acquisition de Bull, la ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité a été créée le 1er septembre 2014, sur la base des activités acquises à Bull et de celles de la Ligne Intégration de Systèmes dans ce domaine.

Les changements organisationnels intervenus en 2014 sont reflétés dans le chiffre d'affaires et la marge opérationnelle des Entités Opérationnelles, des Lignes de Services et des Marchés pour 2013 à des fins de comparaison.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 9 051 millions d'euros en 2014, soit une progression de 5,1% par rapport à 8 615 millions d'euros en 2013, et une baisse de -1,1% par rapport au chiffre d'affaires 2013 à taux de change et périmètre constants.

Le chiffre d'affaires 2013 à taux de change et périmètre constants reflète les transferts internes suivants entre les Lignes de Services :

- le transfert au Royaume-Uni & Irlande, en Allemagne, au Benelux & Pays Nordiques, en France, en Zone Ibérique et en Amérique Latine de la Ligne Conseil vers Conseil & Intégration de Systèmes (C&IS) ;
- le transfert de la Ligne Services Technologiques vers C&IS ;
- la filialisation de Worldline : en conséquence, la ligne de Service HTTS et Activités Spécialisées a été supprimée et la composante Activités Spécialisées a fusionné avec C&IS, hormis l'activité BPO qui a été intégrée à l'Infogérance.

(en millions d'euros)	2014	2013	variation %
Chiffre d'affaires	**9 051**	**8 615**	**+5,1%**
Effet des changements de périmètre		508	
Effet de change		28	
Chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants	**9 051**	**9 151**	**-1,1%**
Marge opérationnelle	701,9	645,2	+8,8%
Effet des changements de périmètre		55,5	
Effet de change		0,6	
Marge opérationnelle à taux de change et périmètre constants	**701,9**	**701,3**	**+0,1%**
en % du chiffre d'affaires	*7,8%*	*7,7%*	

Les effets de périmètre se sont élevés à 508 millions d'euros et ont été liés aux acquisitions de Bull (France, Aout 2014), Cambridge Technology Partners (Europe Centrale & de l'Est, juin 2014), WindowLogic (Asie Pacifique, juillet 2013) et aux cessions de Metrum (Pays-Bas, janvier 2014) et Atos formation (France, mars 2013).

Au niveau Groupe, les effets taux de changes sur le chiffre d'affaires se sont élevés à 28 millions d'euros principalement venant des variations de la livre anglaise (+5,4%) se renforçant par rapport à l'euro et de la lire Turque (-13,4%), du peso argentin (-33,0%) et du réal brésilien (-8,8%) se dépréciant par rapport à l'euro.

Sur la marge opérationnelle, les effets de périmètre nets se sont élevés à 55,4 millions d'euros et l'effet sur les taux de changes a été de 0,6 million d'euros.

E.1.3 Performance par ligne de Service

	Chiffre d'affaires				Marge opérationnelle		Marge opérationnelle *(en %)*	
(en millions d'euros)	**2014**	**2013***	**% variation**	**% organique**	**2014**	**2013***	**2014**	**2013***
Infogérance	4 577	4 670	+4,6%	-2,0%	364,4	403,1	8,0%	8,6%
Conseil & Intégration de Systèmes	3 136	3 173	+8,5%	-1,1%	233,3	206,8	7,4%	6,5%
Big Data & Cyber-sécurité	240	210	N/A	+14,0%	52,3	44,6	21,8%	21,2%
Coûts centraux**					-118,4	-116,6	-1,5%	-1,4%
Total Services IT	**7 952**	**8 053**	**N/A**	**-1,2%**	**531,6**	**537,9**	**6,7%**	**6,7%**
Worldline* **	**1 099**	**1 098**	**N/A**	**+0,1%**	**170,4**	**163,5**	**15,5%**	**14,9%**
TOTAL GROUPE	**9 051**	**9 151**	**+5,1%**	**-1,1%**	**701,9**	**701,3**	**7,8%**	**7,7%**

* *Périmètre et taux de change constants.*
** *Coûts centraux excluent les coûts mondiaux de production alloués aux Entités Opérationnelles du Groupe.*
*** *Worldline reportant +2,8% de croissance organique en tant que société cotée.*

E.1.3.1 Infogérance

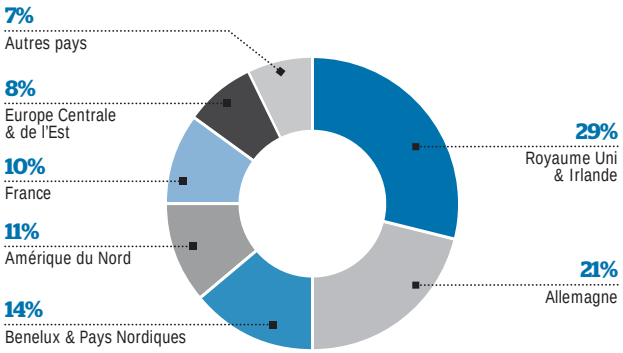
(en millions d'euros)	**2014**	**2013***	**% variation**	**% organique**
Chiffre d'affaires	4 577	4 670	+4,6%	-2,0%
Marge opérationnelle	364,4	403,1		
Taux de marge opérationnelle	8,0%	8,6%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** en Infogérance, comprenant le BPO, a atteint **4 577 millions d'euros** en 2014, en hausse de +4,6% par rapport à 2013 et en baisse de -2,0% à taux de change et périmètre constants. La croissance s'est matérialisée au Royaume-Uni, bénéficiant largement des activités BPO grâce à la montée en charge des contrats de transition avec DWP PIP et NS&I, qui ont largement compensé la baisse de volumes du contrat avec DWP WCA. L'Infogérance a aussi progressé dans les Autres Entités Opérationnelles (+8,4%), notamment en Asie-Pacifique où le chiffre d'affaires a crû de +8,2% grâce à une montée en charge sur les contrats en cours avec des clients internationaux et à une plus forte vente de matériel pour une grande banque, et en Inde, au Moyen-Orient & Afrique, en hausse de +24,0% par des volumes additionnels sur le marché Secteur Public au Moyen-Orient et dans les Services Financiers en Inde. Sur les autres géographies, l'Infogérance n'a pas généré suffisamment d'activité nouvelle et a généré un chiffre d'affaires en baisse en Allemagne, en l'absence de chiffre d'affaires de transition et compte tenu d'une baisse des prix avec Siemens. L'Infogérance en Allemagne a également été impactée par la fin de la transition sur le contrat pour Bayer, la décélération de contrats avec E-plus/Telefonica et l'impact de la fin de plusieurs contrats. Le Benelux & Pays Nordiques a enregistré une baisse de -7,9% malgré la contribution du nouveau contrat dans le Cloud avec une grande société d'électronique. Cette évolution s'explique principalement par la fin de certains contrats comme avec KPN, la pression sur les prix, notamment dans les Services Financiers, et l'effet de base du projet réalisé pour PostNord en 2013. La France et l'Europe Centrale & de l'Est ont toutes deux affiché un recul de -7,0%, les contrats signés et livrés au cours de l'année n'ayant que partiellement compensé la baisse des volumes, notamment en Autriche, et l'effet de base sur plusieurs projets livrés avec succès en 2013 dans les secteurs Public et Industrie. L'Amérique du Nord a été en légère baisse (-1,5%), la montée en charge du contrat avec McGraw-Hill et d'autres clients ayant partiellement compensé la baisse de chiffre d'affaires avec Siemens. Enfin, la Zone Ibérique a été en baisse de -5,1% en raison d'un projet spécifique livré en 2013 pour des institutions européennes.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires en Infogérance a été en baisse organique de -1,4%, mais en amélioration par rapport aux neufs premiers mois de l'année grâce à l'activité BPO au Royaume-Uni et une contribution du chiffre d'affaires en France venant des contrats signés en juin.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'INFOGÉRANCE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** en Infogérance a été en baisse de -60 points de base, pour atteindre 8,0% du chiffre d'affaires, principalement en raison de la baisse des prix anticipée et de la décélération de certains contrats en Europe continentale qui n'ont pas été entièrement compensées par les gains de productivité et malgré des actions fortes sur les coûts directs et indirects tant au niveau des achats que des projets internes. Cependant, plusieurs Entités Opérationnelles ont réalisé des gains de marge, en particulier au Royaume-Uni, notamment grâce aux montées en charges réussies sur de grands contrats publics, en Inde, au Moyen-Orient & Afrique (+3,7 millions d'euros) en raison notamment de l'impact sur les marges de volumes supplémentaires, et en Amérique du Nord (+2,6 millions d'euros) notamment grâce aux gains de productivité avec Siemens et à des actions fortes sur les coûts indirects.

E.1.3.2 Conseil & Intégration de Systèmes

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	3 136	3 173	+8,5%	-1,1%
Marge opérationnelle	233,3	206,8		
Taux de marge opérationnelle	7,4%	6,5%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

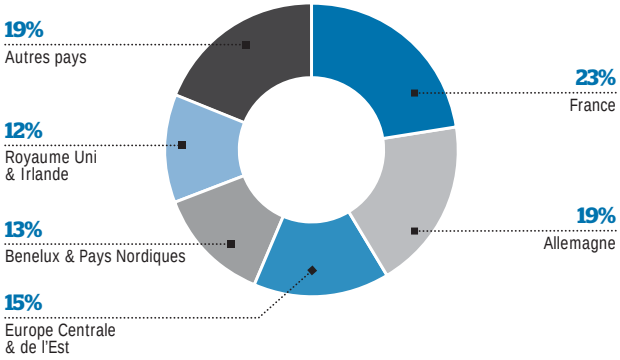
Le chiffre d'affaires en Conseil & Intégration de Systèmes a atteint **3 136 millions d'euros**, soit +8,5% par rapport à 2013 et -1,1% à taux de change et périmètre constants.

L'activité Conseil a progressé de +6,8%, toujours portée par le Royaume-Uni (+8,4%) qui a bénéficié de nouveaux contrats avec une compagnie aérienne et une entreprise de courrier, tandis que les activités dans le Secteur Public sont restées fortes. Le Conseil a également bénéficié de la croissance de la société Cambridge Technology Partners en Suisse.

Le chiffre d'affaires en Intégration de Systèmes a été en recul de -1,7% par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants. Le Secteur Public a fortement progressé (+8,2%), en particulier au Royaume-Uni dans la Maintenance Applicative, en France grâce à plusieurs nouveaux projets, en Europe Centrale & de l'Est avec plusieurs projets en Slovaquie, et également en Espagne avec plusieurs ventes de matériel. Le chiffre d'affaires a été en baisse sur le marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités, notamment avec KPN au Benelux et avec E-plus/ Telefonica en Allemagne, et en raison de la décélération du contrat avec une grande entreprise des médias au Royaume-Uni. Les Services Financiers ont été affectés par l'effet de base en Amérique du Nord lié au projet de migration du centre de données d'AIG livré en 2013, et par les conditions de renouvellement du contrat avec LCH Clearnet en France. Enfin, le marché Distribution & Transport est demeuré quasiment stable.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires du Conseil & Intégration de Systèmes a été quasi stable, par rapport à -1,5% sur les neufs premiers mois de l'année, grâce à une forte activité dans le Secteur public en France et en Europe Centrale & de l'Est qui a compensé le manque de nouveaux projets en Allemagne.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE CONSEIL & INTÉGRATION DE SYSTÈMES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



La **marge opérationnelle** en Conseil & Intégration de Systèmes a été de **233,3 millions d'euros**, soit **7,4%** du chiffre d'affaires. Cette amélioration de +90 points de base par rapport à 2013 est principalement venue d'une croissance des volumes d'affaires en Europe Centrale et de l'Est, de l'optimisation continue des coûts indirects en Europe Continentale, et, au Benelux, de l'issue des négociations avec le fonds de pension néerlandais qui a plus que compensé des dépassements de coûts avec Nokia dans les Pays Nordiques. La marge opérationnelle en Amérique du Nord a été affectée par l'effet de base sur le chiffre d'affaires relatif au contrat AIG mentionné auparavant. En 2014, le Royaume-Uni a été impacté par une perte d'environ 20 millions d'euros sur le projet Transport for Greater Manchester (TfGM) et par l'effet de base des avenants aux régiments de retraite enregistrés l'année précédente. Malgré la perte sur le projet Transport for Greater Manchester (TfGM), la marge brute est restée stable grâce au renforcement des centres de production mondiaux et de l'industrialisation des opérations conjugués à un contrôle resserré des ressources dont la fermeture du site de Francfort. Enfin, le taux d'utilisation en Conseil & Intégration de Systèmes a progressé à 82% en 2014.

E.1.3.3 Big Data & Cyber-sécurité

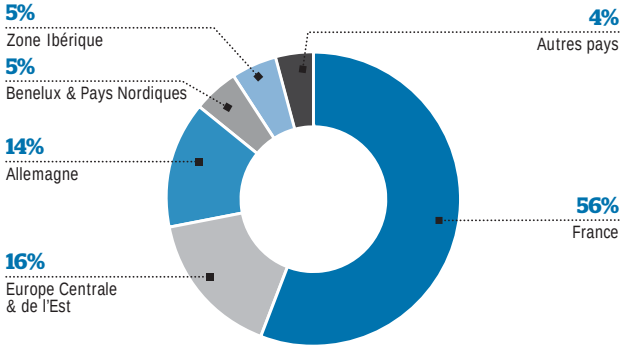
(en millions d'euros)	2014	2013*	% organique
Chiffre d'affaires	240	210	+14,0%
Marge opérationnelle	52,3	44,6	
Taux de marge opérationnelle	21,8%	21,2%	

* *Périmètre et taux de change constants.*

Créée en septembre 2014 dans le cadre de l'intégration de Bull, le chiffre d'affaires pour la ligne **Big Data & Cyber-sécurité** a été de **240 millions d'euros** sur les quatre derniers mois de l'année, soit une croissance organique de **+14,0%** par rapport à la même période en 2013. La croissance du chiffre d'affaires a été portée par la division Big Data grâce à la forte activité dans le Calcul Haute Performance (HPC) avec des ventes au Centre Allemand de Calcul Météorologique (DKRZ) et à des Universités aux Pays-Bas, ainsi qu'à des organisations publiques françaises pour la nouvelle gamme de serveur bullion. La demande de solutions de Sécurité est en forte accélération, en particulier pour l'encryptage et la gestion des identités et des accès.

La **marge opérationnelle** sur les quatre derniers mois de l'année qui concentre la plus grande partie de l'activité annuelle s'est élevée à **52,3 millions d'euros**, soit **21,8%** du chiffre d'affaires, représentant une progression de la profitabilité de +60 points de base par rapport à la même période en 2013.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE BIG DATA & CYBER-SÉCURITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



E.1.3.4 Worldline

Une présentation détaillée des résultats 2014 de Worldline est disponible sur worldline.com, dans la section investisseurs.

(en millions d'euros)	2014	2013*	% organique
Chiffre d'affaires	1 099	1 098	+0,1%
Marge opérationnelle	170,4	163,5	
Taux de marge opérationnelle	15,5%	14,9%	

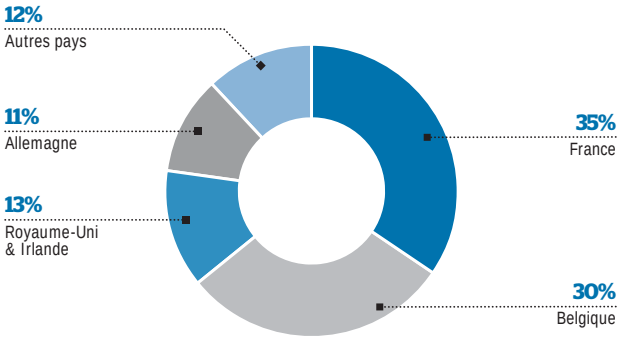
* *Périmètre et taux de change constants.*

Reportant en tant que société cotée, Worldline a augmenté son chiffre d'affaires de +2,8%. Sous l'angle contributif, le chiffre d'affaires de Worldline a été de **1 099 millions d'euros**, **stable** par rapport à 2013. La croissance du chiffre d'affaires réalisée en **Services commerçants & Terminaux** est venue de l'Acquisition Commerçants, des Cartes Privatives et Programmes de Fidélisation et des Services en Ligne. La forte activité de l'activité Terminaux de paiement au quatrième trimestre a en partie compensé le déclin des neufs premiers mois de l'année en raison du temps requis pour obtenir les certificats nationaux pour la nouvelle gamme de Terminaux de paiement. **Traitements de transactions & Logiciels de Paiement** a été stable grâce à une forte dynamique dans les Services de Banque en Ligne et les activités de Licences solutions de Paiement, en particulier en Asie avec les clients existants. Cela a compensé l'effet de ré-internalisation d'un contrat de Traitement Acquéreurs en France. En **Mobilité & Services Web Transactionnels**, l'activité de billetterie électronique a atteint une croissance à deux chiffres tandis que la Services Numériques pour les Gouvernements et les Services Publics a été impactée par une réduction des prix sur un contrat au Royaume-Uni.

Au cours du quatrième trimestre, Worldline a progressé de +4,0% en variation organique en tant que société cotée. Sous l'angle contributif, le chiffre d'affaires de Worldline a été de +0,4%. La différence est venue de services de transformations numériques livrées aux clients d'Atos, en particulier dans le domaine des communications « Machine-to-Machine ».

La **marge opérationnelle** était de **170,4 millions d'euros**, représentant **15,5%** du chiffre d'affaires, en hausse de +60 points de base par rapport à 14,9% en 2013 à taux de change et périmètre constants. Cette performance est venue des Services Commerçants & Terminaux et Traitements de transactions & Logiciels de Paiement grâce à une hausse des volumes de transactions et d'optimisations des coûts dans le cadre du programme TEAM.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE WORLDLINE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



E.1.4 Performance par entité opérationnelle

	Chiffre d'affaires				Marge opérationnelle		Marge opérationnelle *(en %)*	
(en millions d'euros)	**2014**	**2013***	**% variation**	**% organique**	**2014**	**2013***	**2014**	**2013***
Royaume-Uni & Irlande	1 707	1 616	+3,6%	+5,6%	143,9	131,9	8,4%	8,2%
Allemagne	1 587	1 688	-4,4%	-6,0%	110,7	126,5	7,0%	7,5%
France	1 305	1 327	+28,0%	-1,6%	73,3	89,1	5,6%	6,7%
Benelux & Pays Nordiques	1 038	1 117	-4,2%	-7,1%	128,7	125,0	12,4%	11,2%
Europe Centrale & de l'Est	877	895	+0,5%	-2,0%	72,6	68,0	8,3%	7,6%
Amérique du Nord	597	614	-1,6%	-2,7%	44,8	45,7	7,5%	7,4%
Zone Ibérique	330	325	+1,7%	+1,5%	10,9	12,2	3,3%	3,8%
Autres Entités Opérationnelles	511	471	+1,5%	+8,5%	59,0	54,0	11,5%	11,5%
Structures globales**					-112,3	-114,6	-1,4%	-1,4%
Total Services IT	**7 952**	**8 053**	**N/A**	**-1,2%**	**531,6**	**537,9**	**6,7%**	**6,7%**
Worldline* **	**1 099**	**1 098**	**N/A**	**+0,1%**	**170,4**	**163,5**	**15,5%**	**14,9%**
TOTAL GROUPE	**9 051**	**9 151**	**+5,1%**	**-1,1%**	**701,9**	**701,3**	**7,8%**	**7,7%**

* *Périmètre et taux de change constants.*

** *Structures globales comprend les coûts mondiaux de production non alloués aux Entités Opérationnelles du Groupe ainsi que les Coûts centraux.*

*** *Worldline reportant +2,8% de croissance organique en tant que société cotée.*

Le **chiffre d'affaires** du Groupe a été quasi stable sur l'année 2014 avec une évolution contrastée selon les zones géographiques. Le Royaume-Uni et les Autres Entités Opérationnelles, en particulier Inde, Moyen Orient, l'Afrique et Asie Pacifique ont affiché une forte performance grâce à l'activité BPO dans le Secteur Public, l'externalisation de services dans le marché des Services Financiers et des capacités de stockage en Télécoms, Média & Services aux collectivités. La France et l'Espagne ont montré des signes encourageants de rétablissement au second semestre de l'année après plusieurs trimestres en baisse. Benelux & Pays Nordiques ont subi des contractions de volumes de la part d'opérateurs Télécoms et l'Allemagne a été impactée comme anticipé par la baisse des prix déjà mentionnée au premier semestre sur le compte Siemens, la fin de la période de transition avec Bayer, ainsi qu'une baisse de la demande en Intégration de Systèmes dans les Télécoms, Média & Services aux collectivités.

Le Groupe s'est concentré sur la protection et l'augmentation de sa **profitabilité opérationnelle** par l'exécution du Programme « Tier One » au travers de l'industrialisation de centres de production des pays offshores, et une optimisation continue des frais administratifs. Dans le cadre de ce programme, le Groupe est en constante optimisation de ses plans de retraites ce qui a pour conséquence un effet positif d'environ 50 millions d'euros (aux Pays-Bas) à la suite d'un effet positif d'environ 40 millions d'euros en 2013 (aux Pays-Bas et au Royaume-Uni). En conséquence, 6 des 9 entités opérationnelles ont soit stabilisé soit amélioré leur taux de marge opérationnelle au cours de l'année 2014, dans un environnement de marché difficile sur certaines larges économies en Europe. Après un premier semestre difficile, le taux de marge opérationnelle de la France a été 5,6% en 2014, bénéficiant des effets combinés des nouveaux contrats en Infogérance signés en juin et de l'intégration des activités de Bull et de la saisonnalité positive de sa marge. L'Allemagne est engagée dans un important plan de transformation avec l'objectif de réduire les coûts directs et indirects en ligne avec le niveau d'activité. Ces actions vont se matérialiser complètement en 2015.

E.1.4.1 Royaume-Uni & Irlande

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	1 707	1 616	+3,6%	+5,6%
Marge opérationnelle	143,9	131,9		
Taux de marge opérationnelle	8,4%	8,2%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** s'est élevé à **1 707 millions d'euros**, en hausse de +90 millions d'euros ou **+5,6%** par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants.

La forte performance enregistrée par l'Entité Opérationnelle est venue principalement de l'Infogérance (+8,4%), le BPO ayant bénéficié de la montée en charge du contrat DWP PIP et de la transition de NS&I qui ont plus que compensé la réduction des volumes sur le contrat DWP WCA. Dans l'activité cœur de l'Infogérance, de nouveaux projets et l'augmentation des volumes d'activité ont plus que compensé la décélération de plusieurs contrats dans le Secteur Public, les Télécoms, Médias & Services aux collectivités et les Services Financiers.

La ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes a également progressé dans le Secteur Public grâce à un nouveau contrat de Maintenance Applicative avec la Poste au Royaume-Uni, à une augmentation de l'activité des projets avec la Nuclear Decommissioning Agency, à des ventes de matériel supplémentaires et à des contrats clients dans des projets de développement d'applications, qui ont plus que compensé l'impact des contrats de service informatiques traditionnels arrivant à terme ou en cours de décélération. Conseil & Intégration de Systèmes a été affecté dans le secteur Télécoms, Médias & Services aux collectivités par la décélération du contrat avec une grande entreprise des médias, et est demeuré stable en Industrie, Distribution & Transport.

La **marge opérationnelle** a atteint **143,9 millions d'euros**, représentant **8,4%** du chiffre d'affaires, en hausse de +12 millions d'euros par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants, malgré la perte d'environ 20 millions d'euros sur le projet Transport for Greater Manchester (TfGM).

La marge opérationnelle en Infogérance a atteint 8,3% du chiffre d'affaires, soit une hausse de +33,4 millions d'euros par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants grâce à l'exécution réussie du contrat DWP PIP et à un contrôle efficace des coûts qui ont plus que compensé l'effet de base lié aux éléments exceptionnels des retraites de l'année dernière et à la décélération de certains contrats.

La marge opérationnelle en Conseil & Intégration de Systèmes a baissé de -21,0 millions d'euros par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants en raison de la perte enregistrée sur le projet Transport for Greater Manchester (TfGM). De plus fortes marges sur de nouveaux contrats ou la montée en charge sur certains contrats conjuguées à l'amélioration de la base des coûts (y compris la réduction des frais généraux et un meilleur équilibre de la pyramide des âges) ont pleinement compensé les effets positifs des retraites de l'année dernière.

E.1.4.2 Allemagne

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	1 587	1 688	-4,4%	-6,0%
Marge opérationnelle	110,7	126,5		
Taux de marge opérationnelle	7,0%	7,5%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** s'est élevé à **1 587 millions d'euros**, en baisse de **-6,0%** par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants.

Le chiffre d'affaires en Infogérance a baissé de -8,4%, principalement en raison de l'engagement de baisse des prix et de la fin des activités de transition avec Siemens. Le marché Industrie, Distribution & Transport a également été affecté par la fin de la transition avec Bayer et la décélération de plusieurs contrats. Les Services Financiers ont été affectés principalement par la réduction des volumes de revente et la fin de certains contrats. Le marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités a bénéficié de la montée en charge d'un nouveau contrat avec Coriant qui n'a cependant pas permis de compenser entièrement la décélération des contrats avec E-plus/Telefonica et la fin de plusieurs autres contrats.

En Conseil & Intégration de Systèmes, le chiffre d'affaires a baissé de -4,9% malgré les bons résultats enregistrés dans le secteur Public & Santé. Le secteur Télécoms, Médias & Services aux collectivités a été affecté par de nouvelles conditions sur le contrat avec E-plus/Telefonica, la fin de la transition avec Nokia et une réduction des volumes. L'Industrie, Distribution & Transport a été en baisse de -3,2%, un nouveau projet avec un grand constructeur automobile n'ayant pu pleinement compenser la décélération sur les volumes avec Thyssen avec d'autres plus petits clients. Enfin, les Services Financiers ont pâti de la réduction des volumes avec une grande banque allemande.

Le chiffre d'affaires de la ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité a enregistré une forte hausse, porté par la forte activité en Calcul Haute Performance (HPC) sur le marché Public & Santé.

La **marge opérationnelle** a atteint **110,7 millions d'euros**, représentant **7,0%** du chiffre d'affaires. Des mesures d'économies importantes ont été mises en œuvre, notamment à travers l'optimisation des coûts directs et indirects et d'une gestion stricte des ressources externes. Conjugué à l'impact de la fermeture du site de Francfort, cela a permis à la ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes d'améliorer sa marge opérationnelle d'environ 5 millions d'euros, tandis que la rentabilité en Infogérance a pour sa part été en baisse de près de 20 millions d'euros en raison du contexte difficile précédemment mentionné. La marge opérationnelle en Big Data & Cyber-sécurité a augmenté de 1,1 million d'euros par rapport à 2013 grâce à la hausse du chiffre d'affaires de la ligne de Service.

E.1.4.3 France

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	1 305	1 327	+28,0%	-1,6%
Marge opérationnelle	73,3	89,1		
Taux de marge opérationnelle	5,6%	6,7%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Avec 1 305 millions d'euros, le **chiffre d'affaires** en France a progressé de **+28,0%** par rapport à 2013 suite à l'intégration de Bull et a enregistré une évolution organique de -1,6%. Cette tendance a également reflété une situation contrastée caractérisée par une croissance à deux chiffres en Big Data & Cyber-sécurité, une stabilité en Conseil & Intégration de Systèmes et un recul de -7,0% en Infogérance.

L'Infogérance a fait face à la fin de plusieurs contrats sur les marchés Industrie, Distribution & Transport, Public & Santé et Télécoms, Médias & Services aux collectivités, des effets négatifs partiellement compensés par la montée en charge de nouveaux contrats signés au cours du deuxième trimestre 2014. Les Services Financiers ont progressé principalement grâce à la hausse des volumes avec une grande banque française.

Le chiffre d'affaires en Conseil & Intégration de Systèmes a été stable avec des tendances contrastées sur les différents marchés. Le chiffre d'affaires a augmenté en Public & Santé, bénéficiant d'une augmentation des volumes et du foisonnement avec des institutions européennes, et en Industrie, Distribution & Transport grâce à la montée en charge de plusieurs nouveaux projets. Le marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités a été impacté par des réductions de périmètre dans le secteur des Télécoms et par le manque d'activité nouvelle avec un important client du secteur de l'Energie. Cette évolution a été compensée en partie seulement par la montée en charge de plusieurs contrats nouveaux, notamment dans le secteur de l'énergie. Enfin, les Services Financiers ont été impactés par les conditions de renouvellement avec LCH Clearnet.

Le chiffre d'affaires en Big Data & Cyber-sécurité a fortement augmenté, porté par la forte demande pour la nouvelle gamme de serveur bullion venant d'organisations publiques françaises.

La **marge opérationnelle** a atteint **73,3 millions d'euros**. L'Entité Opérationnelle a été affectée principalement par le manque de volume d'affaires en Infogérance et de la sous-traitance offshore sur de nouveaux contrats, tandis que le coût des effectifs onshores n'a pas pu être adapté assez rapidement.

Conseil & Intégration de Systèmes a réussi à améliorer sa rentabilité de +100 points de base grâce à une solide maîtrise des coûts avec des économies en maintenance, en location et crédit-bail, ainsi qu'en charges de personnel.

La marge opérationnelle en Big Data & Cyber-sécurité a augmenté de +4,5 millions d'euros, reflétant la solide croissance du chiffre d'affaires et un mix plus favorable entre les ventes de produits et les services de maintenance par rapport à l'année dernière.

E.1.4.4 Benelux & Pays Nordiques

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	1 038	1 117	-4,2%	-7,1%
Marge opérationnelle	128,7	125,0		
Taux de marge opérationnelle	12,4%	11,2%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** a enregistré une évolution organique de **-7,1 %** en 2014. L'Entité Opérationnelle a continué de faire face à une baisse de la demande, tant en Conseil & Intégration de Systèmes qu'en Infogérance, alors que la ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité s'est fortement développée.

En Infogérance, Télécoms, Médias & Services aux collectivités a été impacté par la baisse de plusieurs contrats, notamment avec KPN aux Pays-Bas et en Belgique. Les Services Financiers ont en particulier été affectés par les conditions de renouvellement d'un important contrat aux Pays-Bas. Le marché Industrie, Distribution & Transport a été impacté par la décélération d'un contrat en Finlande, partiellement compensée par la signature de nouveaux contrats aux Pays-Bas. Le marché Public & Santé est resté stable grâce à la montée en charge du contrat avec le ministère de l'Economie néerlandais qui a neutralisé l'effet de base du programme de transition du contrat avec PostNord.

La ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes a été impactée par la fin de plusieurs projets avec KPN en Télécommunications, par la décélération sur certains contrats en Industrie et par des programmes de réduction de coûts pour plusieurs clients sur le marché Services Financiers. Ces effets négatifs n'ont été que partiellement compensés par de nouveaux contrats avec des institutions aux Pays-Bas en Public & Santé.

La ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité a enregistré une hausse de +8 millions d'euros de son chiffre d'affaires, notamment grâce à une forte activité dans le Calcul Haute Performance (HPC) avec des ventes à des universités et à un institut de recherche océanographique aux Pays-Bas.

La **marge opérationnelle** de Benelux & Pays Nordiques a augmenté de +120 points de base à **128,7 millions d'euros**. Cette performance a compris près de 50 millions d'euros résultant de l'optimisation des régimes de retraite. Hors cet effet de base positif, la marge en Conseil & Intégration de Systèmes est restée stable malgré la baisse du chiffre d'affaires compensée par une solide maîtrise des coûts et une nette réduction des coûts de non-qualité.

En Infogérance, la marge opérationnelle a été affectée principalement par la baisse du chiffre d'affaires et une surcapacité qui n'était pas encore complètement résorbée en fin d'année.

Enfin, la marge opérationnelle en Big Data & Cyber-sécurité a augmenté grâce à la croissance solide du chiffre d'affaires.

E.1.4.5 Europe Centrale & de l'Est

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	877	895	+0,5%	-2,0%
Marge opérationnelle	72,6	68,0		
Taux de marge opérationnelle	8,3%	7,6%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** en Europe Centrale & de l'Est a été en baisse **-2,0 %** par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants. L'Infogérance a été en recul de -7,0% suite à la fin de plusieurs projets l'an dernier sur les marchés du Secteur Public & Santé et de l'Industrie, Distribution & Transport en Pologne, en Slovaquie et en Autriche, qui n'ont été que partiellement compensés par la montée en charge de plusieurs contrats dans les secteurs des Services Financiers et des Télécoms, Médias & Services aux collectivités.

La ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes a été en hausse de +5,0% grâce à la forte activité en conseil de Cambridge Technology Partners en Suisse et au lancement de nouveaux projets dans le secteur public slovaque, ce qui a compensé l'effet de base sur le projet Achgabat qui s'est achevé avec succès en 2013.

Le chiffre d'affaires en Big Data & Cyber-sécurité a été en baisse de -11 millions d'euros en raison de la réduction des volumes des projets, en particulier en Suisse.

La **marge opérationnelle** a atteint **72,6 millions d'euros** ou **8,3 %** du chiffre d'affaires, en hausse de +70 points de base à périmètre constant. En Infogérance, la rentabilité a été en baisse en ligne avec le recul du chiffre d'affaires, tandis que la marge opérationnelle dégagée par le marché du Conseil & Intégration de Systèmes a progressé de +18,2 millions d'euros grâce à des améliorations sur des projets avec le Secteur public en Turquie et de nouveaux projets dans plusieurs pays (et notamment en Slovaquie et en Italie). Enfin, la rentabilité de la ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité s'est améliorée grâce au recouvrement de créances en suspens de longue date concernant plusieurs contrats.

E.1.4.6 Amérique du Nord

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	597	614	-1,6%	-2,7%
Marge opérationnelle	44,8	45,7		
Taux de marge opérationnelle	7,5%	7,4%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** a atteint **597 millions d'euros**, en baisse de **-2,7%** par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants. D'un point de vue séquentiel, l'Entité Opérationnelle a réussi à limiter la baisse organique au sein de Conseil & Intégration de Systèmes par rapport au premier semestre 2014, la majeure partie des effets négatifs de la fin du projet de migration du centre de données d'AIG ayant été enregistrée au premier semestre 2013. Conséquence de cet effet de base, le chiffre d'affaires de Conseil & Intégration de Systèmes a affiché une évolution organique de -11,7% en 2014. Cette baisse a partiellement été compensée par un foisonnement sur les ventes liées à deux grands clients.

L'Infogérance a été en baisse de -1,5%, la montée en charge de plusieurs contrats, notamment dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités ainsi que dans les marchés Public & Santé, en partie compensé par une diminution des volumes et la fin de certains contrats dans les Services Financiers ainsi que dans le marché Industrie, Distribution & Transport.

Le chiffre d'affaires en Big Data & Cyber-sécurité a bénéficié d'un nouveau contrat HPC sur le marché Public & Santé.

La rentabilité s'est accrue à 7,5% du chiffre d'affaires. La **marge opérationnelle** a progressé en Infogérance grâce à la hausse des marges dégagées sur les projets avec Siemens, à la baisse des coûts indirects et à l'augmentation de la production en offshore. La marge opérationnelle de la ligne Conseil & Intégration de Systèmes a été en baisse de -5,6 millions d'euros en raison de celle du chiffre d'affaires et des investissements réalisés dans des ressources de vente dédiées. La marge opérationnelle de la ligne de Service Big Data & Cyber-sécurité a été en hausse de 2,0 millions d'euros, bénéficiant de la vente HPC mentionnée plus haut.

E.1.4.7 Zone Ibérique

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	330	325	+1,7%	+1,5%
Marge opérationnelle	10,9	12,2		
Taux de marge opérationnelle	3,3%	3,8%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Le **chiffre d'affaires** de la Zone Ibérique a atteint **330 millions d'euros**, en croissance organique de +1,5%, par rapport à une décroissance de -6,2% en 2013.

Le chiffre d'affaires en **Infogérance** a baissé de 4 millions d'euros, en raison principalement de l'effet de base lié à un projet spécifique produit en 2013 pour les institutions européennes, compensé en partie par un bon niveau de ventes en Services Financiers et Industrie, Distribution & Transport.

Conseil & Intégration de Systèmes a enregistré une augmentation de son chiffre d'affaires de +4 millions d'euros, porté par le Secteur Public qui a plus que compensé la baisse d'activité chez deux grands clients des secteurs de l'Industrie et des Télécommunications.

La **marge opérationnelle** a atteint **10,9 millions d'euros**, soit **3,3%** du chiffre d'affaires, représentant -1,3 million d'euros, en raison de l'effet de base mentionné précédemment en Infogérance, qui a été en partie compensé par des gains de productivité et un contrôle efficace des coûts indirects en Conseil & Intégration de Systèmes.

E.1.4.8 Autres Entités Opérationnelles

(en millions d'euros)	2014	2013*	% variation	% organique
Chiffre d'affaires	511	471	+1,5%	+8,5%
Marge opérationnelle	59,0	54,0		
Taux de marge opérationnelle	11,5%	11,5%		

* *Périmètre et taux de change constants.*

Dans « Autres Entités Opérationnelles », le chiffre d'affaires a enregistré une croissance organique de +8,5% et la marge opérationnelle a augmenté de +4,9 millions d'euros.

Major Events

Le **chiffre d'affaires** a crû de **+10,5%**, reflétant la montée en charge de plusieurs projets pour les Jeux Olympiques à venir.

La **marge opérationnelle** a progressé de **+0,4 million d'euros** par rapport à l'an passé.

Asie-Pacifique

Le **chiffre d'affaires** a progressé de **+4,5%** en 2014. La croissance organique a été portée par l'Infogérance, en particulier grâce à une augmentation des volumes dans le secteur des Services Financiers pour une grande banque de Hong Kong, avec Microsoft et à une montée en charge des projets avec une grande banque en Europe. Les chiffres d'affaires en Conseil & Intégration de Systèmes et Big Data & Cyber-sécurité sont demeurés stables par rapport à 2013.

La **marge opérationnelle** a augmenté de **+1,1 million d'euros** par rapport à l'année précédente. Cette évolution positive provient essentiellement du gain de marge additionnel dû à la progression du chiffre d'affaires en Infogérance ainsi que par la mise en œuvre de programmes de réduction des coûts en Conseil & Intégration de Systèmes en Chine et en Thaïlande.

Amérique Latine

Le **chiffre d'affaires** est resté quasiment stable par rapport à l'exercice précédent, avec **-0,6%**. De bonnes performances enregistrées en Conseil & Intégration de Systèmes n'ont cependant pas complètement compensé la baisse de chiffre d'affaires en Infogérance, tandis que Big Data & Cyber-sécurité est resté stable. Ainsi, la **marge opérationnelle** a été en baisse de **-3,7 millions d'euros**.

Inde, Moyen-Orient & Afrique

Le **chiffre d'affaires** a progressé de **+28,1%**. La ligne de Service Conseil & Intégration de Systèmes a fortement progressé grâce à un projet unique en Afrique du Sud, qui a compensé la fin d'un projet avec une importante société de services pétroliers en Inde. L'Infogérance a augmenté de 24,0%, portée par Sidra au Moyen-Orient et un nouveau contrat signé avec une banque de premier plan en Inde.

La **marge opérationnelle** a progressé de **+7,7 millions d'euros** principalement grâce aux opérations en Inde qui ont bénéficié d'une hausse de la demande des Entités Opérationnelles en Europe, de la dépréciation de la roupie indienne et de l'augmentation du chiffre d'affaires.

Cloud & Logiciels d'entreprise

L'entité englobe Canopy, blueKiwi et Yunano. En 2014, le Groupe a continué d'investir massivement dans le Cloud pour consolider cette entité qui constituera un solide levier de croissance à l'avenir. La **croissance du chiffre d'affaires** a principalement résulté de l'acquisition de nouveaux clients, notamment dans le domaine de l'*Infrastructure as a Service* (IaaS).

La **marge opérationnelle** est ressortie en baisse à -27,8 millions d'euros compte tenu des coûts de la structure centrale dédiée au Cloud et aux activités de réseaux sociaux, alors que les marges sont réalisées par les opérations et enregistrées dans les Entités Opérationnelles. Ce chiffre reflète également le niveau des investissements réalisés pour lancer et permettre le fonctionnement de cette entité. Ces investissements ont été entièrement passés en charge au cours de l'exercice.

E.1.4.9 Coûts des structures globales

Le coût global des structures a diminué de 3,6 millions d'euros par rapport à 2013 à taux de change et périmètre constants, grâce aux efforts continus d'optimisation des fonctions centrales du Groupe.

E.1.5 Chiffre d'affaires par marché

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires 2014	2013*	% organique
Industrie, Distribution & Transport	3 041	3 140	-3,1%
Public & Santé	2 390	2 228	+7,3%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	1 970	2 097	-6,0%
Services Financiers	1 649	1 687	-2,2%
TOTAL GROUPE	**9 051**	**9 151**	**-1,1%**

* *Périmètre et taux de change constants.*

E.1.5.1 Industrie, Distribution & Transports

L'Industrie, Distribution & Transport demeure le principal marché du Groupe en 2014 et a représenté 34% du chiffre d'affaires total du Groupe. Cette contribution a été en baisse de -3,1% durant l'année pour atteindre 3 041 millions d'euros. Une grande partie de cette décélération est imputable à l'engagement de baisse des prix avec Siemens évoqué précédemment. Le chiffre d'affaires sur le marché Industrie, Distribution & Transport a également été affecté par la fin de plusieurs contrats en Allemagne et au Benelux & Pays Nordiques, qui n'a pas été pleinement compensée par la montée en charge de plusieurs nouveaux contrats.

Sur ce marché, 39% du chiffre d'affaires a été réalisé avec les 10 premiers clients : Siemens, un grand constructeur automobile, une grande entreprise de produits électronique, un grand constructeur aéronautique, Vehicle and Operator Services Agency (VOSA), Carl Zeiss, RAG, Daimler, Volkswagen, et Thyssen Krupp.

E.1.5.2 Public & Santé

Le marché Public & Santé a été le second marché du Groupe avec 26% du chiffre d'affaires total du Groupe, à 2 390 millions d'euros, soit une hausse de +7,3% par rapport à 2013. La croissance a résulté principalement d'importants nouveaux contrats au Royaume-Uni et grâce à un important contrat signé en Allemagne.

35% du chiffre d'affaires sur ce marché a été réalisé avec les 10 premiers clients : Department of Work & Pensions et Ministry of Justice au Royaume-Uni, les Institutions Européennes, le ministère de l'Ecologie, la Police Nationale Suisse, NHS Scotland, NDA (Nuclear Decommissioning Authority), SNCF, la UK Border Agency et l'Agence fédérale allemande pour l'emploi.

E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités

Le chiffre d'affaires du marché Télécoms, Médias & Services aux collectivités a atteint 1 970 millions d'euros, soit 22% du chiffre d'affaires total du Groupe. Il a baissé de -6,0% en 2014, en raison principalement de la baisse d'activité avec KPN au Benelux et avec E-plus/Telefonica en Allemagne, et avec une grande entreprise des médias au Royaume-Uni & Irlande.

Les principaux clients sont : une grande entreprise des médias au Royaume-Uni, EDF, KPN, Nokia, McGraw-Hill, Orange, Telecom Italia, Microsoft, GDF-Suez, et une grande entreprise des services parapétroliers. Les 10 premiers clients ont représenté 61% 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 à 1 649 millions d'euros, en recul de -2,2% par rapport à 2013. Ce marché a bénéficié de la montée en charge d'un contrat BPO avec NS&I au Royaume-Uni et de la contribution de nouveaux projets en Europe Centrale & de l'Est, en Inde, au Moyen-Orient & Afrique et en Asie-Pacifique. Le marché a été affecté par des réductions de périmètre et la fin de contrats avec MetLife, l'effet de base lié à AIG en Amérique du Nord, ainsi que par une réduction des volumes en Allemagne et au Benelux & Pays Nordiques.

Sur ce marché, 50% du chiffre d'affaires 2014 a été généré aux clients suivants : National Savings & Investments (NS&I), la plus grande banque allemande, BNP Paribas, ING, une grande banque à Hong Kong, Achmea, Credit Agricole, La Poste, Société Générale, et Morgan Stanley.

E.1.6 Prises de commandes

E.1.6.1 Prises de commandes et ratio prises de commande sur chiffre d'affaires

Le carnet de commandes total du Groupe a atteint 9 113 millions d'euros, représentant un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 101%.

A l'occasion de l'intégration de Bull, les règles de reconnaissance de prises de commande ont été harmonisées au troisième trimestre suite à une revue détaillée des principaux contrats en cours avec les principaux clients du Groupe, afin de prendre en compte l'historique d'Atos et de Bull auprès de leurs clients.

Les prises de commandes et le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires **par marché** ont été les suivants :

	Prises de commandes			Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires		
	S1	S2	2014	S1	S2	2014
Industrie, Distribution & Transport	1 673	1 682	3 354	116%	105%	110%
Public & Santé	941	1 241	2 182	93%	90%	91%
Télécoms, Médias & Services aux collectivités	914	975	1 889	98%	94%	96%
Services Financiers	832	855	1 688	106%	99%	102%
TOTAL GROUPE	**4 360**	**4 753**	**9 113**	**104%**	**97%**	**101%**

Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires du Groupe a atteint 101% en 2014. Par marché, le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires s'est élevé à 110% pour l'Industrie, Distribution & Transport (118% hors Siemens) avec plusieurs nouveaux contrats en Infogérance signés en Allemagne avec un important constructeur aéronautique et K+S, en France avec PWC, au Royaume-Uni avec Royal Mail, et au Benelux & Pays Nordiques avec une grande société d'électronique. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires s'est élevé à 102% sur le marché des Services Financiers grâce à la signature de contrats avec National Savings & Investments au Royaume-Uni et une grande institution en Asie-Pacifique ainsi qu'à un contrat aux Pays-Bas et en Allemagne au second semestre. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires a atteint 96% dans les Télécoms, Médias & Services aux collectivités, le Groupe ayant garanti son chiffre d'affaires futur grâce au renouvellement d'un contrat avec une grande entreprise des médias au Royaume-Uni. Sur ce marché, d'autres contrats d'Infogérance ont été remportés, notamment avec Microsoft Online Services en Amérique du Nord, avec EDF en France et avec une société pétrolière au Benelux & Pays Nordiques. Le marché Public & Santé a atteint 91%. Sur ce marché, le Groupe a renforcé sa présence en Europe Centrale & de l'Est avec la signature d'un nouveau contrat en Conseil & Intégration de Systèmes avec Polimeks et de nouveaux contrats en Infogérance au Benelux & Pays Nordiques.

Les prises de commandes et le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires **par ligne de Services** des Services Informatiques ont été les suivants :

	Prises de commandes	Ratio prises de commande sur chiffre d'affaires
	2014	2014
Infogérance	4 523	99%
Conseil & Intérgation de Systèmes	3 136	100%
Big Data & Cyber-sécurité	342	143%
TOTAL SERVICES IT	**8 002**	**101%**

Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires en Infogérance s'est élevé à 99% en 2014. Parmi les contrats renouvelés sur la période ont figuré une grande entreprise des médias (TM&U) et NS&I (Services Financiers) au Royaume-Uni, ainsi qu'une grande banque à Hong Kong (Services Financiers) en Asie-Pacifique. Les principaux nouveaux contrats ont été décrochés auprès d'un grand constructeur aéronautique (MRS) en Allemagne et en France, de Royal Mail Group (MRS) au Royaume-Uni, d'une grande société d'électronique (MRS) au Benelux & Pays Nordiques, Microsoft (TM&U) en Amérique du Nord.

La **ligne Conseil & Intégration de Systèmes** a enregistré un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 100% en 2014, bénéficiant notamment du renouvellement d'un contrat avec un fabricant d'automobiles (MRS) en France et de la signature d'un nouveau contrat avec Polimeks en Europe Centrale & de l'Est.

La **ligne Big Data & Cyber-sécurité** a enregistré un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 143% au cours de l'année grâce notamment à des contrats portant sur des infrastructures et des services HPC pour DKRZ en Allemagne et pour le Ministerio de Ciença Tecnologia & Innovaçao (MCTI) au Brésil, mais produits et facturés en France.

E.1.6.2 Carnet de commandes

Fin décembre 2014, le carnet de commande total a atteint 16,2 milliards d'euros, représentant 1,7 année de chiffre d'affaires, contre 15,2 milliards d'euros fin 2013. Cette hausse a résulté principalement de l'intégration de Bull qui a largement contribué aux marchés Industrie, Distribution & Transport et Public & Santé.

E.1.6.3 Propositions commerciales

Le montant total pondéré des propositions commerciales à fin 2014 a atteint 5,5 milliards d'euros, contre 5,3 milliards d'euros à fin décembre 2013, représentant 6,8 mois de chiffre d'affaires du Groupe, soit plus de 9 mois en Allemagne, au Benelux & Pays Nordiques, et en Europe Centrale & de l'Est.

E.1.7 Ressources humaines

L'effectif total du Groupe était de 85 865 salariés fin décembre 2014, par rapport à 76 320 à la fin décembre 2013. 9 197 salariés de Bull ont rejoint le Groupe provenant de Bull le 1er septembre 2014.

Les effectifs directs s'élevaient à 79 044 salariés, en hausse de +12% par rapport au début de l'année, et +1% hors effet de périmètre Bull. Les effectifs directs ont représenté 92,1% des effectifs totaux du Groupe, au même niveau qu'à fin 2013.

Les effectifs indirects étaient de 6 821. La hausse est venue principalement de l'intégration de Bull. Hors effet Bull, les effectifs indirects ont été réduits de -9%, conséquence de la réduction induite par le Programme Tier One.

L'évolution des effectifs en 2014 par entité opérationnelle est la suivante :

	Début janvier 2014	Adaptation de l'organisation	Début ajusté	Acquisition de Bull	Périmètre	Recrutements	Départs	Licenciements, réorganisation & autres	Fin décembre 2014
Royaume-Uni & Irlande	9 626	-630	8 996	187	0	1 656	-1 040	-55	9 744
Allemagne	7 883	0	7 883	432	0	171	-263	-269	7 954
France	9 280	0	9 280	3 946	0	618	-545	-196	13 103
Benelux & Pays Nordiques	6 231	0	6 231	232	-97	252	-469	-212	5 937
Europe Centrale & de l'Est	7 660	-44	7 616	838	258	2 160	-914	-321	9 637
Amérique du Nord	3 721	0	3 721	148	-488	481	-397	-405	3 060
Zone Ibérique	4 886	-460	4 426	907	0	265	-251	-229	5 118
Autres Entités Opérationnelles	16 146	-442	15 704	622	0	5 663	-3 285	-955	17 750
Structures globales	50	1	51	332	0	1	-2	-311	71
Services IT Directs	**65 483**	**-1 575**	**63 908**	**7 644**	**-327**	**11 267**	**-7 166**	**-2 953**	**72 374**
Worldline Directs	**5 048**	**1 575**	**6 623**	**0**	**0**	**547**	**-412**	**-88**	**6 670**
Total Directs	**70 531**	**0**	**70 531**	**7 644**	**-327**	**11 814**	**-7 578**	**-3 041**	**79 044**
Total Indirects	**5 789**	**0**	**5 789**	**1 553**	**-7**	**476**	**-430**	**-560**	**6 821**
TOTAL GROUPE	**76 320**	**0**	**76 320**	**9 197**	**-334**	**12 290**	**-8 008**	**-3 601**	**85 865**

Les effectifs dans les pays offshore ont augmenté de 17% pour atteindre 18 101 salariés dont une majorité en Inde. Ils représentaient 21% de l'effectif total du Groupe.

E.1.7.1 Variations de périmètre

Les chiffres présentés reflètent les acquisitions de Bull (+9 197, août 2014) et de Cambridge Technology Partners (+258, juin 2014) ainsi que la cession de Metrum (-104, janvier 2014) et des activités de services sur site aux États-Unis (-488, juillet 2014).

E.1.7.2 Recrutements

Le volume des recrutements a atteint +12 290 pour le Groupe, représentant 16% de l'effectif au 1er janvier 2014. Les effectifs directs ont représenté 96% du volume total des recrutements.

Les recrutements directs ont eu lieu principalement en Pologne (+984) et en Roumanie (+524) pour renforcer les centres de production globale d'Infogérance. Le Royaume-Uni a recruté 1 656 employés pour faire face à la montée en charge des contrats de BPO. Les recrutements directs (+5 663) enregistrés dans les Autres Entités Opérationnelles reflètent l'accélération de la croissance de la production en offshore sur certains contrats, notamment en Inde (+3 856, soit 33% du total des recrutements directs), au Brésil (+560), en Thaïlande (+189) et aux Philippines (+171).

E.1.7.3 Départs

Les départs incluent les départs volontaires des membres du personnel permanent, puisque les salariés licenciés sont classés dans la colonne « Licenciements ». En 2014, le nombre total de départs a atteint 8 008 (dont 7 578 effectifs directs).

En 2014, l'attrition a atteint 10,1% au niveau du Groupe, dont 17,9% dans des pays offshore chiffre relativement stable d'une année sur l'autre.

E.1.7.4 Réorganisation, licenciements et autres

En 2014, 3 601 personnes ont été licenciées ou ont fait l'objet de réorganisations. Les efforts de rationalisation se sont concentrés principalement en Europe dans le cadre de l'adaptation des effectifs du Groupe en ligne avec la stratégie de production en offshore. En Allemagne, suite à l'acquisition de la Dresdner Bank par Commerzbank en 2011, le contrat de Maintenance Applicative avec Atos a été ré-internalisé et le site de Francfort a été fermé en 2014.

E.2 Objectifs 2015

Les chiffres ci-dessous excluent la contribution de Xerox ITO.

Chiffre d'affaires

Le Groupe ambitionne une **croissance organique positive du chiffre d'affaires**.

Marge opérationnelle

Le Groupe a pour objectif d'augmenter son taux de marge opérationnelle et vise **8,0 % à 8,5 % du chiffre d'affaires**.

Flux de trésorerie disponible

En tenant compte des décaissements pour générer les synergies de coûts de Bull, le Groupe vise un flux de trésorerie disponible **supérieur à celui de 2014**.

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 265,2 millions d'euros en 2014, représentant 2,9% du chiffre d'affaires consolidé. Le résultat net normalisé, retraité des produits et charges inhabituels, anormaux et peu fréquents (nets d'impôts), s'est élevé à 438,0 millions d'euros, représentant 4,8% du chiffre d'affaires consolidé.

(en millions d'euros)	Exercice 2014	% Rentabilité	Exercice 2013	% Rentabilité
Marge opérationnelle	**701,9**	**7,8%**	**645,2**	**7,5%**
Autres produits et charges opérationnels	-261,6		-228,5	
Résultat opérationnel	**440,3**	**4,9%**	**416,7**	**4,8%**
Résultat financier	-51,6		-62,7	
Charge d'impôt	-104,1		-95,9	
Part des participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	-19,4		3,5	
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**265,2**	**2,9%**	**261,6**	**3,0%**
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère*	**438,0**	**4,8%**	**415,3**	**4,8%**

* *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 261,6 millions d'euros en 2014. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Réorganisation des effectifs	-129,9	-102,2
Rationalisation et frais associés	-25,9	-37,3
Coûts d'intégration et d'acquisition	-15,4	-19,9
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-50,7	-44,3
Autres	-39,7	-24,8
TOTAL	**-261,6**	**-228,5**

Les dépenses de **réorganisation des effectifs** se sont élevées à 129,9 millions d'euros et sont principalement liées à :

- l'adaptation des effectifs du Groupe dans plusieurs géographies telles que l'Allemagne, Benelux & Pays Nordiques et la Zone Ibérique ;
- un plan spécifique en Allemagne concernant le site de Francfort fermé suite à la fin du contrat en maintenance applicative avec la banque Dresdner acquise par Commerzbank ;
- la rationalisation des couches de management intermédiaire, y compris au sein des Structures Globales ;
- la réorganisation mise en place chez Bull dans le cadre de la réalisation de synergies de coûts.

Les **coûts de rationalisation** et frais associés se sont élevés à 25,9 millions d'euros résultant de la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement de centres de données, principalement en Allemagne et au Benelux & Pays Nordiques.

Les **coûts d'intégration et d'acquisition** se sont élevés à 15,4 millions d'euros et sont principalement liés à la migration et à l'harmonisation des plateformes informatiques internes des sociétés acquises.

L'**amortissement des immobilisations incorporelles** relatives à l'allocation du prix d'acquisition s'est élevé à 50,7 millions d'euros, dont 45,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1er juillet 2011 ; et 5,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et des brevets de Bull, amortissable à partir du 1er septembre 2014, sur 9,3 ans pour la relation clients et 9,9 ans pour les brevets.

Les autres éléments ont augmenté de 14,9 millions d'euros pour s'établir à 39,7 millions d'euros. En excluant le gain résultant de la vente d'un centre de données en Belgique en 2013 pour 18,9 millions d'euros, les autres éléments sont légèrement inférieurs par rapport à 2013.

Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 51,6 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 62,7 millions d'euros en 2013). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 15,3 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 36,3 millions d'euros.

Le coût de l'endettement financier net est passé de 30,9 millions d'euros sur l'exercice précédent à 15,3 millions d'euros sur l'exercice 2014, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 651,0 millions d'euros (contre 807,5 millions d'euros en 2013) au taux moyen de 3,86% (contre 4,81% en 2013). En excluant l'amortissement exceptionnel de frais pour remboursement anticipé des crédits syndiqués d'Atos et de Bull, le taux d'intérêt effectif de l'endettement brut moyen s'élève à 3,28%.

  Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :

  - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 494,4 millions d'euros portant des intérêts à hauteur de 3,37% (2,60% en excluant les frais d'amortissement exceptionnel pour remboursement anticipé des crédits syndiqués Atos et Bull),
  - d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 156,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 5,43% ;
- le produit financier généré par une trésorerie moyenne brute de 1 057,9 millions d'euros en 2014 comparé à 947,3 millions d'euros en 2013 et portant un taux d'intérêt moyen effectif de 0,93% contre 0,84% en 2013.

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 36,3 millions d'euros, contre 31,8 millions d'euros en 2013 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (18,6 millions d'euros en 2014 contre 15,7 millions d'euros de charges en 2013) et le total net des effets de change (4,1 millions d'euros contre un coût net de 9,4 millions d'euros en 2013).

Impôt

Le taux d'impôt effectif du Groupe a été de 26,8%, incluant la CVAE – Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises pour un montant brut de 104,1 millions d'euros, pour un résultat avant impôt de 388,7 millions d'euros. Le taux d'impôt effectif normalisé, calculé sur la base du résultat net normalisé, était de 29,7%.

Voir la Note 7 – 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. Les montants sont principalement dus à la dilution de la participation détenue dans Worldline pour 16,1 millions d'euros, suite à 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 438,0 millions d'euros, en hausse de 5,5% par rapport à l'exercice précédent.

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**265,2**	**261,6**
Autres produits et charges opérationnels	-261,6	-228,5
Effet d'impôt sur les autres produits et charges opérationnels	85,9	65,6
Autres éléments inhabituels d'impôts	2,9	9,2
Total éléments inhabituels – net d'impôt	**-172,8**	**-153,7**
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**438,0**	**415,3**

Résultat net par action

(en millions d'euros)	Exercice 2014	% Rentabilité	Exercice 2013	% Rentabilité
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	**265,2**	**2,9%**	**261,6**	**3,0%**
Impact des instruments dilutifs	-		13,8	
Résultat net dilué – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	**265,2**	**2,9%**	**275,4**	**3,2%**
Résultat net normalisé – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [c]	**438,0**	**4,8%**	**415,3**	**4,8%**
Impact des instruments dilutifs	-		13,8	
Résultat net normalisé dilué – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [d]	**438,0**	**4,8%**	**429,1**	**5,0%**
Nombre moyen d'actions [e]	99 358 877		87 805 661	
Impact des instruments dilutifs	1 211 306		11 530 518	
Nombre moyen dilué d'actions [f]	100 570 183		99 336 179	
(En euros) Résultat Net Par Action (RNPA)				
RNPA [a] / [e]	**2,67**		**2,98**	
RNPA dilué [b] / [f]	**2,64**		**2,77**	
RNPA normalisé [c] / [e]	**4,41**		**4,73**	
RNPA dilué normalisé [d] / [f]	**4,36**		**4,32**	

Les instruments dilutifs sont constitués d'options de souscription d'actions (correspondant à 1 211 306 options) et n'ont pas engendré de retraitement du résultat net utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action.

Le **résultat net normalisé par action** et le **résultat net dilué par action** ont atteint respectivement 4,41 euros (contre 4,73 euros en 2013) et 4,36 euros (contre 4,32 euros en 2013).

E.3.2 Tableau de flux de trésorerie

A fin décembre 2014, l'endettement net du Groupe s'est soldé par un montant de trésorerie nette positive de 989,1 millions d'euros, soit une amélioration de 83,7 millions d'euros de la trésorerie nette par rapport à fin décembre 2013.

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 367,1 millions d'euros contre 365,1 millions d'euros l'année dernière.

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Excédent Brut Opérationnel (EBO)	**919,4**	**865,4**
Investissements opérationnels	-354,1	-340,0
Variation du besoin en fonds de roulement	104,6	111,2
Flux de trésorerie opérationnel	**669,9**	**636,6**
Impôts payés	-119,7	-96,7
Coût de l'endettement financier net payé	-15,3	-30,9
Réorganisation provenant des autres produits et charges opérationnels	-137,8	-114,0
Rationalisation & frais associés provenant des autres produits et charges opérationnels	-39,6	-53,4
Coûts d'intégration et d'acquisition	-15,0	-19,9
Investissements financiers nets*	-0,8	-2,8
Participation des salariés transférée en fonds d'emprunt	-1,0	-3,2
Autres variations**	26,4	49,4
Flux de trésorerie disponible	**367,1**	**365,1**
(Acquisitions)/cessions (solde net)	-341,5	-16,2
Augmentations/(réductions) de capital et conversions des obligations	288,4	480,1
Programme de rachat d'actions	-234,5	-115,8
Dividendes versés aux actionnaires	-38,3	-17,3
Flux de trésorerie net	**41,2**	**695,9**
Trésorerie / (Endettement) net(te) d'ouverture	**905,4**	**232,1**
Variation nette de trésorerie / (endettement)	41,2	695,9
Incidence de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie / (endettement)	42,5	-22,6
Trésorerie / (Endettement) net(te) de clôture	**989,1**	**905,4**

* *Investissements financiers nets à long terme excepté les acquisitions et les cessions.*

** *Les « Autres variations » correspondent aux autres éléments opérationnels décaissés (excluant la réorganisation, la rationalisation et frais associés, les coûts d'intégration et d'acquisition), aux dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle, à la revente d'actions propres & aux augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions et autres éléments financiers décaissés.*

Le montant du **flux de trésorerie** opérationnel s'est élevé à 669,9 millions d'euros et a progressé de 33,3 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse s'est expliquée par l'effet combiné des trois éléments suivants :

- une hausse de l'EBO de +54,0 millions d'euros résultant de la croissance de la marge opérationnelle ;
- une augmentation des investissements opérationnels de -14,1 millions d'euros ; et
- un effet négatif de la variation du besoin en fonds de roulement de -6,6 millions d'euros.

L'**EBO** (pour un montant de 919,4 millions d'euros) a atteint 10,2% du chiffre d'affaires, comparé à 10,0% en 2013.

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Marge opérationnelle	**701,9**	**645,2**
+ Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	313,0	329,1
+ Valeur nette des immobilisations cédées/mises au rebut	16,7	19,5
+ Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	22,7	16,7
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions pour retraite	-84,4	-81,5
+/- Dotations/(Reprises) nettes aux provisions	-50,5	-63,6
EBO	**919,4**	**865,4**

Les **investissements opérationnels** ont atteint 354,1 millions d'euros et 3,9% du chiffre d'affaires, soit un niveau équivalent à 2013.

La variation positive du **besoin en fonds de roulement**, principalement due à l'efficacité des actions menées sur le besoin en fonds de roulement de Bull, a atteint 104,6 millions d'euros, dont 31,3 millions d'euros au premier semestre et 73,3 millions d'euros au second semestre. Le délai de règlement clients est passé de 40 jours en 2013 à 38 jours à fin décembre 2014. Le délai de règlement clients a été positivement impacté de 12 jours, contre 8 jours en 2013, par la mise en place d'accords financiers sur de grands comptes. Par ailleurs, le délai de paiement fournisseurs s'est élevé à 78 jours en 2014 comparé à 82 jours en 2013.

Les **impôts payés** se sont élevés à 119,7 millions d'euros soit 23,0 millions d'euros de plus qu'en 2013. L'augmentation des impôts payés correspond principalement aux paiements d'impôts différés reconnus les années précédentes et devenus exigibles en 2014, principalement en Allemagne pour 14,2 millions d'euros.

Le **coût de l'endettement financier net** de 15,3 millions d'euros en 2014 est en diminution de 15,6 millions d'euros par rapport à 2013. Cette baisse s'est principalement expliquée par :

- un plus faible coût de l'endettement brut, s'établissant à 3,86% en 2014 contre 4,81% en 2013 ;
- un endettement moyen brut plus faible, en baisse de 156,5 millions d'euros durant l'année (651,0 millions d'euros en 2014 contre 807,5 millions d'euros en 2013). Cette diminution est principalement liée au remboursement anticipé des OCEANEs 2009 et OCEANEs 2011, respectivement en octobre et décembre 2013. Dans le même temps, la trésorerie brute moyenne du Groupe s'est élevée à 1 057,9 millions d'euros en 2014 contre 947,3 millions d'euros en 2013.

Les décaissements liés à la réorganisation et à la rationalisation et frais associés se sont établis à 177,4 millions d'euros, incluant notamment un le décaissement lié à l'accélération de la réorganisation chez Bull.

La ligne **« Autres variations »** de +26,4 millions d'euros correspond principalement à l'exercice d'options de souscription d'actions pour +73,9 millions d'euros (dont +57,2 millions d'euros sur le premier semestre), le paiement de -25,3 millions d'euros suite à l'accord final obtenu avec DWP pour la sortie du contrat WCA *(Working Capabilities Assessments)*, ainsi qu'à diverses charges financières pour -23,1 millions d'euros.

Par conséquent, le flux de trésorerie disponible du Groupe en 2014 s'est élevé à 367,1 millions d'euros.

L'impact de l'endettement net provenant des **acquisitions nettes de cessions** correspond à :

- l'acquisition de 100% des actions Bull pour 693,7 millions d'euros (dont 602,7 millions d'euros de prix d'acquisition et 91,0 millions d'euros de dette nette) ;
- l'acquisition de Cambridge Technology Partners en CEE pour 20,1 millions d'euros (incluant 5,8 millions d'euros de trésorerie nette) ; et
- la cession d'actions Worldline par Atos SE, dans le cadre de son introduction en bourse, pour 372,3 millions d'euros, générant 29,57% de participation ne donnant pas le contrôle.

Les **augmentations de capital et les conversions d'obligations** de 288,4 millions d'euros sont principalement liées aux augmentations de capital suivantes :

- 246,3 millions d'euros souscrits par les participations ne donnant pas le contrôle, dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline ;
- 35,3 millions d'euros liés à la participation des employés au plan d'actionnariat SPRINT du Groupe ;
- 5,0 millions d'euros de contribution réalisée par les partenaires du Groupe dans Canopy, « The Open Cloud Company Limited », une filiale dédiée au Cloud Computing.

En 2014, le Groupe a racheté des actions Atos pour 234,5 millions d'euros dans le cadre du **programme de rachat d'actions** de 345,0 millions d'euros, finalisé en décembre 2014.

Conformément à la résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale tenue le 28 mai 2014, le Groupe a distribué un **dividende** en numéraire de 38,3 millions d'euros à ses actionnaires.

Les **effets liés aux variations de change** provenant de l'exposition des éléments de dette ou de trésorerie aux devises étrangères ont représenté une augmentation de la trésorerie nette de 42,5 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 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 afin d'étendre la maturité de la facilité de crédit 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 définit 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 5 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.

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 2014 : le ratio de levier de financement (endettement net/EBO) était négatif à -1,08 en raison de la position de trésorerie nette positive à fin décembre 2014. 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 45,88 en 2014, soit significativement supérieur à la limite qui est de 4.

E.3.3.3 Politique d'investissement

Atos a pour politique de louer ses espaces de bureaux et ses centres de traitement informatique. Certains actifs immobilisés, tels que le matériel informatique ou les véhicules de société, peuvent faire l'objet d'un financement par le biais de contrat de location simple ou de location-financement. Le service de Trésorerie du Groupe détermine et approuve le type de financement en fonction de chaque nouvel investissement.

E.3.3.4 Politique en matière de couverture

Atos a également pour objectif de se protéger des fluctuations de taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette financière existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP). Les accords de SWAP, conclus avec les plus grands établissements financiers, dont la gestion centralisée est confiée au service de Trésorerie du Groupe, figurent parmi les instruments dérivés que le Groupe est autorisé à utiliser pour couvrir sa dette.

En novembre 2011, le Groupe a couvert son exposition aux taux d'intérêts sur la partie utilisée de la facilité de crédit renouvelable pour un montant de 280,0 millions d'euros. Les instruments utilisés pour cette couverture sont les SWAP de taux dont la maturité est en novembre 2015.

E.4 Etats financiers consolidés

E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Aux 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 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Atos SE, 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, l'acquisition du groupe Bull 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 aux brevets, à la marque Bull et à la relation clients. Elle a ainsi notamment utilisé, à la date d'acquisition de Bull, des hypothèses de paiements actualisés de redevances futures pour évaluer la juste valeur des brevets et de la marque Bull. 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 redevances futures appliquées aux brevets et à la marque 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'arrêté. Cette note précise que les estimations, hypothèses et jugements, qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et passifs au cours du prochain exercice, portent essentiellement sur les éléments suivants :

  - Les goodwill, dont le montant net figurant au bilan consolidé au 31 décembre 2014 s'établit à 2 627,9 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 nous assurer que les règles et principes comptables étaient correctement appliqués. Nos travaux ont également consisté à apprécier le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées par la Direction.
- Comme exposé dans la Note « Retraites et avantages similaires » de la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés, la Société utilise des méthodes et des hypothèses actuarielles pour évaluer les engagements de retraites. La valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires des fonds de retraites et ces actifs sont sujets à des vérifications complémentaires par la Direction lorsque nécessaire. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier le caractère approprié de la méthodologie appliquée ainsi que les données sur lesquelles se fondent l'évaluation des engagements de retraite et des actifs du régime, et à contrôler la cohérence des hypothèses retenues ; nous avons également vérifié que la Note 20 de l'annexe aux comptes consolidés fournit une information appropriée.
- La Société reconnait un montant d'actif d'impôts différés de 419,7 millions d'euros à son bilan consolidé au 31 décembre 2014, sur la base des perspectives de bénéfices imposables futurs déterminées à partir des budgets à trois ans, tel que décrit dans la section E.4.7.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses retenues par la Direction aux fins de vérifier le caractère recouvrable des actifs d'impôts différés ainsi reconnus ; nous avons également vérifié que la Note 7 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.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*
Christophe Patrier	Victor Amselem

E.4.2 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013
Chiffre d'affaires	**Note 2**	**9 051,2**	**8 614,6**
Charges de personnel	Note 3	-4 573,2	-4 445,9
Charges opérationnelles	Note 4	-3 776,1	-3 523,5
Marge opérationnelle		**701,9**	**645,2**
En % du Chiffre d'affaires		**7,8 %**	**7,5 %**
Autres produits et charges opérationnels	Note 5	-261,6	-228,5
Résultat opérationnel		**440,3**	**416,7**
En % du Chiffre d'affaires		**4,9 %**	**4,8 %**
Coût de l'endettement financier net		-15,3	-30,9
Autres charges financières		-72,7	-68,3
Autres produits financiers		36,4	36,5
Résultat financier	Note 6	-51,6	-62,7
Résultat avant impôt		**388,7**	**354,0**
Charge d'impôt	Notes 7-8	-104,1	-95,9
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-2,1	1,5
RÉSULTAT NET		**282,5**	**259,6**
Dont attribuable aux :			
• propriétaires de la Société Mère		265,2	261,6
• participations ne donnant pas le contrôle	Note 9	17,3	-2,0

(en euros et en nombre d'actions)	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013
Nombre moyen pondéré d'actions		99 358 877	87 805 661
Résultat net par action – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**Note 10**	**2,67**	**2,98**
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		100 570 183	99 336 179
Résultat net dilué par action – attribuable aux propriétaires de la Société Mère	**Note 10**	**2,64**	**2,77**

E.4.3 Etat du résultat global

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net de la période	**282,5**	**259,6**
Autres éléments du résultat global		
• **à reclasser en compte de résultat (recyclable) :**	**94,8**	**-68,3**
Variation de juste valeur des instruments financiers	4,1	-0,1
Variation de la réserve de conversion	90,8	-69,8
Effet d'impôt sur les éléments recyclables directement reconnus en capitaux propres	-0,1	1,6
• **non reclassé en compte de résultat (non-recyclable) :**	**-501,4**	**-92,1**
Gains et pertes actuariels générés sur la période liés aux engagements de retraite	-676,1	-108,8
Effet d'impôt sur les éléments non-recyclables directement reconnus en capitaux propres	174,7	16,7
Total autres éléments du résultat global	**-406,6**	**-160,4**
Total Résultat global	**-124,1**	**99,2**
Dont attribuable aux :		
• **propriétaires de la Société Mère**	**-141,3**	**101,2**
• participations ne donnant pas le contrôle	17,2	-2,0

E.4.4 Etats consolidés de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013
ACTIF			
Goodwill	Note 11	2 627,9	1 915,7
Immobilisations incorporelles	Note 12	646,6	445,4
Immobilisations corporelles	Note 13	693,7	619,0
Actifs financiers non courants	Note 14	227,6	376,5
Instruments financiers non courants	Note 23	3,2	0,3
Impôts différés actifs	Note 8	419,7	336,5
Total des actifs non courants		**4 618,7**	**3 693,4**
Clients et comptes rattachés	Note 15	2 124,1	1 722,5
Impôts courants		17,3	23,7
Autres actifs courants	Note 16	648,2	437,3
Instruments financiers courants	Note 23	10,2	19,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 18	1 620,3	1 306,2
Total des actifs courants		**4 420,1**	**3 508,8**
TOTAL DE L'ACTIF		**9 038,8**	**7 202,2**

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013
PASSIF			
Capital social		101,3	98,1
Primes		2 521,6	2 385,1
Réserves consolidées		399,6	350,1
Ecarts de conversion		-94,4	-185,7
Résultat de l'exercice attribuable aux propriétaires de la Société Mère		265,2	261,6
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la Société Mère		3 193,3	2 909,2
Participations ne donnant pas le contrôle		208,8	30,0
Total capitaux propres		**3 402,1**	**2 939,2**
Provisions retraites et assimilées	Note 20	1 258,1	723,1
Provisions non courantes	Note 21	93,8	108,9
Passifs financiers	Note 22	528,1	307,3
Impôts différés passifs	Note 8	66,4	147,5
Instruments financiers non courants	Note 23	8,3	6,8
Autres passifs non courants		18,8	9,5
Total des passifs non courants		**1 973,5**	**1 303,1**
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 24	1 397,0	1 055,6
Impôts courants		73,0	80,2
Provisions courantes	Note 21	263,9	193,5
Instruments financiers courants	Note 23	4,6	25,9
Part à moins d'un an des passifs financiers	Note 22	103,1	93,5
Autres passifs courants	Note 25	1 821,6	1 511,2
Total des passifs courants		**3 663,2**	**2 959,9**
TOTAL DU PASSIF		**9 038,8**	**7 202,2**

E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat avant Impôt		**388,7**	**354,0**
Amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles	Note 4	313,0	329,1
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions d'exploitation		-134,9	-145,1
Dotations/(Reprises) nettes aux provisions financières		23,2	16,9
Dotations/(Reprises) nettes aux autres provisions opérationnelles		-10,2	-38,0
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	Note 5	50,7	44,3
(Plus)/Moins-values de cessions d'immobilisations		9,6	-12,7
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions		22,7	16,7
Pertes/(Gains) sur instruments financiers		-9,8	2,5
Coût de l'endettement financier net	Note 6	15,3	30,9
Flux nets de trésorerie générés par l'activité avant variation du besoin en fonds de roulement, intérêts financiers et impôts		**668,3**	**598,6**
Impôts payés		-119,7	-96,7
Variation du besoin en fonds de roulement		104,6	111,2
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**653,2**	**613,1**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles		-354,1	-340,0
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		9,2	34,5
Investissements d'exploitation nets		**-344,9**	**-305,5**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		-633,5	-28,0
Trésorerie des sociétés acquises durant l'exercice		-3,7	2,5
Encaissements liés aux cessions financières		9,0	7,3
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		2,5	2,4
Investissements financiers nets	**Note 26**	**-625,7**	**-15,8**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-970,6**	**-321,3**
Augmentation de capital		35,3	-
Augmentations de capital liées à l'exercice d'options de souscription d'actions		73,9	98,1
Augmentation de capital souscrite par les minoritaires		253,1	13,0
Obligations convertibles en dette financière		-	-2,0
Rachats et reventes d'actions propres		-234,5	-115,8
Dividendes versés aux actionnaires		-38,3	-17,3
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		-1,9	-6,0
Décaissements liés aux acquisitions des participations ne donnant pas le contrôle		-	-1,6
Encaissements liés à des participations ne donnant pas le contrôle		372,3	-
Souscription de nouveaux emprunts	Note 22	182,6	8,2
Nouveaux contrats de location-financement	Note 22	0,2	2,2
Remboursements d'emprunts à long et à moyen terme	Note 22	-47,9	-37,8
Coût de l'endettement financier net payé		-15,3	-19,9
Autres mouvements liés aux opérations de financement		-6,0	-58,6
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**573,5**	**-137,5**
Variation de trésorerie		**256,1**	**154,3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		**1 238,3**	**1 109,6**
Variation de trésorerie	Note 22	256,1	154,3
Incidence des variations de cours de monnaies étrangères sur la trésorerie		48,1	-25,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	**Note 23**	**1 542,5**	**1 238,3**

E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions à la clôture (en milliers)	Capital social	Primes
Au 1er janvier 2013	**85 703**	**85,7**	**1 842,5**
Impact de IAS 19 révisée au 1er janvier 2013			
Au 1er janvier 2013 retraité	**85 703**	**85,7**	**1 842,5**
• Augmentation de capital	12 463	12,4	542,6
• 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			
• Part des instruments composés			
• Autres			
Transactions avec les actionnaires	12 463	12,4	542,6
• Résultat net de la période			
• Autres éléments du résultat global			
Total du résultat global de la période			
Au 31 décembre 2013	**98 166**	**98,1**	**2 385,1**
• 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			
Total du résultat global de la période			
Au 31 décembre 2014	**101 334**	**101,3**	**2 521,6**

Réserves consolidées	Ecarts 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
322,6	**-116,0**	**-10,1**	**223,8**	**2 348,5**	**30,8**	**2 379,3**
-9,8				-9,8		-9,8
312,8	**-116,0**	**-10,1**	**223,8**	**2 338,7**	**30,8**	**2 369,5**
-34,0				521,0		521,0
223,8			-223,8	-		-
-17,3				-17,3	-6,0	-23,3
16,7				16,7		16,7
-33,9				-33,9		-33,9
-23,8				-23,8		-23,8
6,5				6,5	7,3	13,8
138,0	-	-	-223,8	469,2	1,3	470,5
			261,6	261,6	-2,0	259,6
-92,1	-69,7	1,5		-160,3	-0,1	-160,4
-92,1	-69,7	1,5	261,6	101,3	-2,1	99,2
358,7	**-185,7**	**-8,6**	**261,6**	**2 909,2**	**30,0**	**2 939,2**
-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
-501,4	91,3	3,6	265,2	-141,3	17,2	-124,1
404,6	**-94,4**	**-5,0**	**265,2**	**3 193,3**	**208,8**	**3 402,1**

E.4.7 Annexes aux comptes consolidés

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

E.4.7.1 **PRÉAMBULE** **175**

E.4.7.2 **BASE DE PRÉPARATION ET PRINCIPES COMPTABLES** **175**

E.4.7.3 **GESTION DES RISQUES FINANCIERS** **183**

E.4.7.4 **NOTES AUX COMPTES CONSOLIDÉS** **184**

Note 1 Variation de périmètre 184
Note 2 Information sectorielle 186
Note 3 Charges de personnel 190
Note 4 Charges opérationnelles autres que de personnel 191
Note 5 Autres produits et charges opérationnels 192
Note 6 Résultat financier 192
Note 7 Charge d'impôt 193
Note 8 Impôts différés 194
Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle 196
Note 10 Résultat net par action 196
Note 11 Goodwill 197
Note 12 Immobilisations incorporelles 198
Note 13 Immobilisations corporelles 199
Note 14 Actifs financiers non courants 200
Note 15 Clients et comptes rattachés 200
Note 16 Autres actifs courants 201
Note 17 Ventilation des actifs et passifs par nature 202
Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie 203
Note 19 Capitaux propres 203
Note 20 Pensions 203
Note 21 Provisions 208
Note 22 Passifs financiers 209
Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers 210
Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés 214
Note 25 Autres passifs courants 214
Note 26 Tableau de flux de trésorerie consolidé 215
Note 27 Engagements hors bilan 215
Note 28 Parties liées 217
Note 29 Événements postérieurs à la date de clôture 217
Note 30 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014 - principales sociétés 218
Note 31 Honoraires des Commissaires aux comptes 223

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 2014 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 26 mars 2015. Ces états financiers consolidés deviendront définitifs après leur approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires prévue en mai 2015.

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 2014 ont été établis conformément aux normes comptables internationales, telles qu'approuvées par l'Union européenne au 31 décembre 2014. Les normes internationales comprennent les « International Financial Reporting Standards » (IFRS) publiées par l'« International Accounting Standards Board » (IASB), les « International Accounting Standards » (IAS), les interprétations du « Standing Interpretations Committee » (SIC) et de l'« International Financial Reporting Interpretations Committee » (IFRIC).

Les principes comptables appliqués par le Groupe sont conformes à ces normes et interprétations qui sont consultables sur : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Au 31 décembre 2014, 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 normes, les interprétations et les amendements aux normes en vigueur qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 sont présentés ci-après :

- IFRS 10 – Etats financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Partenariats ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;
- IAS 27 (révisée) – Etats financiers individuels ;
- IAS 28 (révisée) – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- Amendements à divers états IFRS contenus dans les Améliorations Annuelles des IFRS (2009-2011) ;
- Amendements à IFRS 10, 11 et 12 – Dispositions transitoires ;
- IAS 32 (révisée) – Compensation des actifs et passifs financiers ;
- IAS 36 (révisée) – Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- Amendements à IFRS 10, 12, et IAS 27 – Entités d'investissements ;
- Amendements à IAS 39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

Les normes, interprétations et amendements de normes existantes suivants ne sont pas d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2014 :

- IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique.

L'impact de l'adoption de ces nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes sur les états financiers du Groupe reste limité.

Les états financiers consolidés ne tiennent pas compte :

- des projets de normes à l'état d'exposé – sondage au niveau de l'« International Accounting Standards Board » (IASB) ;
- des nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes existantes non encore approuvés par l'Union européenne, notamment :
  - IFRS 9 – Instruments Financiers (remplaçant IAS 39),
  - Améliorations annuelles – cycle 2010-2012,
  - Améliorations annuelles – cycle 2011-2013,
  - Amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies : contribution des membres du personnel,
  - IFRS 14 – Comptes de report réglementaires,
  - Amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune,
  - Amendements à IAS 16 ET IAS 38 – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables,
  - Améliorations annuelles – cycle 2012-2014,
  - IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.

L'impact de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

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 3 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.

Coentreprises

Les participations du Groupe dans les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. L'existence de pactes d'actionnaires et de contrats de gérance d'exploitation est prise en compte dans la détermination de l'exercice du contrôle conjoint.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont des entités sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable, sans pour autant les contrôler exclusivement ou conjointement. En général, le Groupe détient entre 20% et 50% de droits de vote, bien que cela ne soit pas systématique. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées par mise en équivalence.

Information sectorielle

Selon la norme IFRS 8, les résultats des secteurs opérationnels présentés sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel des opérations puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel des opérations évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel des opérations, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

Le reporting interne est défini selon deux axes : les unités globales d'activité et les lignes de services (Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance, Big Data & Cyber-sécurité 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 Services complète ou une unité globale d'activité, le bénéfice ou la perte provenant de ces activités est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat et fait l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie et dans le compte de résultat global sur l'ensemble des périodes publiées.

Conversion des états financiers en monnaie étrangère

Les bilans des sociétés situées à l'extérieur de la zone euro sont convertis au taux de change de clôture. Les éléments du compte de résultat sont convertis au taux de change moyen de la période. Les écarts de conversion du bilan et du compte de résultat proviennent des variations de taux de change qui sont identifiées comme élément distinct des capitaux propres sous l'intitulé « Ecarts de conversion ».

Dans le cadre de l'acquisition d'une société située à l'extérieur de la zone euro, le goodwill et les ajustements de juste valeur sont considérés comme des actifs et des passifs de cette société et convertis en euros au taux de change de clôture.

Le Groupe ne consolide aucune entité exerçant une activité dans une économie hyperinflationniste.

Conversion des transactions libellées en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux taux de change des jours des transactions. Les gains et les pertes de change résultant du règlement de ces transactions et de la conversion au taux de change de clôture des actifs et des passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés dans le compte de résultat sous la rubrique « Autres produits et charges financiers », sauf si la comptabilité de couverture est appliquée dans les conditions prévues dans la section « Actifs financiers – Instruments financiers dérivés ».

Regroupements d'entreprises et goodwill

Un regroupement d'entreprises peut impliquer l'achat des titres d'une autre entité, l'achat de l'actif net d'une autre société ou l'achat de tout ou partie des éléments d'actifs nets d'une autre entité qui, ensemble, constituent une ou plusieurs activités.

Les contrats de services majeurs avec transfert d'effectifs et d'actifs, qui permettent au Groupe de développer ou d'améliorer de manière significative sa position concurrentielle au sein d'un secteur d'activité ou d'une zone géographique, sont comptabilisés comme des regroupements d'entreprises.

Evaluation des actifs et passifs de sociétés nouvellement acquises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. La contrepartie transférée en échange du contrôle de l'entité acquise se définit comme étant la juste valeur à la date d'acquisition des actifs transférés par le Groupe, des passifs repris par le Groupe à l'égard des anciens propriétaires de l'entité acquise, et des parts de capitaux propres émises par le Groupe.

Les coûts liés à l'acquisition sont exclus de la contrepartie transférée et sont inscrits en charge lorsqu'ils sont encourus.

Les participations ne donnant pas le contrôle peuvent, à la date d'acquisition, être évaluées à la juste valeur ou en quote-part des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise. L'option pour l'application de l'une de ces deux méthodes est exerçable 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 devrait être reconnue. Les dépenses engagées au titre de la recherche (ou durant la phase de recherche d'un projet interne) devraient être reconnues en charges lorsqu'elles sont encourues.

Une immobilisation incorporelle résultant de travaux de développement (ou d'une phase de développement sur projet interne) peut être reconnue si et seulement si une entité peut démontrer l'ensemble des éléments suivants :

- la capacité technique à réaliser l'immobilisation incorporelle pour l'utiliser ou la vendre ;
- l'intention et la capacité d'achever le développement du logiciel et de l'utiliser ou de le vendre ;
- la capacité à utiliser ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- la probabilité que des avantages économiques futurs bénéficieront au Groupe du fait de cette immobilisation incorporelle ;
- la disponibilité de ressources techniques, financières ou autres adéquates à la réalisation de l'immobilisation incorporelle ; et
- la capacité à mesurer de manière fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle durant sa phase de développement.

Les relations clients sont évaluées selon la méthode dite de l'« excess earnings », qui consiste à effectuer la somme des marges opérationnelles futures attribuables aux contrats, après impôt et rémunération des actifs de support.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui en général ne dépasse pas 5 à 7 ans pour les solutions informatiques développées en interne. 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 ».

Prêts et créances clients

Les prêts sont classés dans les actifs financiers non courants. Les prêts et les créances clients sont initialement comptabilisés à leur juste valeur puis, ultérieurement, à leur coût amorti. La valeur nominale représente habituellement la juste valeur initiale des créances clients. Dans le cas d'un paiement différé à plus d'un an, les créances clients sont actualisées si l'effet de cette actualisation est significatif. Le cas échéant, une provision est constituée de manière individuelle pour prendre en compte d'éventuelles difficultés de recouvrement.

Certains contrats de service relèvent du traitement comptable des contrats de location s'ils accordent aux clients un droit d'usage d'un actif en contrepartie de loyers perçus dans le cadre du revenu global du contrat. Le Groupe est alors considéré comme un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère aux clients les risques et avantages inhérents à la propriété du bien, le Groupe enregistre une créance financière au titre de la location-financement. Cette créance financière est alors classée dans le bilan en « Clients et comptes rattachés » pour la partie qui sera réalisée dans les 12 mois et en « Actifs financiers non courants » pour la partie qui sera réalisée au-delà de 12 mois.

Cession d'actifs financiers

Les cessions d'actifs financiers pour lesquels le Groupe conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs transférés ne satisfont pas aux critères nécessaires à la déconsolidation. Une dette est comptabilisée pour la contrepartie financière reçue. Les actifs transférés et la dette financière sont évalués à leur coût amorti.

Instruments financiers dérivés

Les instruments dérivés sont inscrits au bilan à leur juste valeur en tant qu'actifs et passifs financiers. Les variations de leur juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier, sauf s'ils sont éligibles à la comptabilité de couverture, selon laquelle :

- pour la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée au bilan à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée dans le compte de résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour la couverture de flux futurs de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en contrepartie des capitaux propres en tant qu'« Eléments constatés directement en capitaux propres ». La variation de valeur de la partie inefficace est comptabilisée dans les « Autres produits et charges financiers ». Les montants figurant en capitaux propres sont transférés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des éléments couverts.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et des instruments financiers tels que des SICAV monétaires. Ces instruments financiers doivent être convertibles à court terme en liquidités en un montant connu et ne doivent être exposés à aucun risque significatif de perte de valeur. Ils sont détenus afin de faire face aux engagements de trésorerie à court terme et ont une maturité courte, en général 3 mois ou moins à compter de leur date d'acquisition. Certains instruments tels que les dépôts à terme, qui ont dès l'origine une maturité plus longue mais autorisent les retraits anticipés et font l'objet d'une garantie de capital, peuvent également être classés en équivalents de trésorerie dans certaines circonstances. Les SICAV monétaires sont évaluées à la juste valeur. Les variations de la juste valeur sont enregistrées dans le résultat en « Autres produits et charges financiers ».

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Actions propres

Les actions Atos détenues par la Société Mère sont inscrites à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. En cas de cession, les plus ou moins-values ainsi que les effets d'impôts correspondants sont enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

Retraites et avantages similaires

Les régimes d'avantages sociaux octroyés par le Groupe comportent des plans à cotisations définies et des plans à prestations définies. Les charges liées aux régimes à cotisations définies sont constatées au compte de résultat du Groupe sur la base des cotisations versées ou dues au titre de l'exercice où les services afférents ont été rendus par les bénéficiaires.

L'évaluation des engagements du Groupe au titre des régimes à prestations définies s'effectue sur la base d'une méthode actuarielle unique dite des « unités de crédit projetées ». Cette méthode repose notamment sur une projection des niveaux de retraites futures à verser aux salariés du Groupe, en anticipant les effets de leurs augmentations de salaires futures. Elle repose sur des hypothèses spécifiques, détaillées en Note 20, qui sont périodiquement mises à jour, en liaison étroite avec les actuaires externes utilisés par le Groupe.

Les actifs du régime généralement constitués au sein d'entités légales séparées sont évalués à leur juste valeur, mesurée en date de clôture.

La juste valeur des actifs du régime est déterminée sur la base d'évaluations externes fournies par les dépositaires et gestionnaires de fonds de retraite et sujettes à d'autres vérifications complémentaires lorsque le Groupe le juge nécessaire.

D'un exercice à l'autre, les différences entre d'une part les passifs anticipés et leurs montants ré-estimés et 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.

OCEANE (Obligation Convertible ou Echangeable en Action Nouvelle ou Existante)

L'OCEANE est un instrument financier défini comme instrument financier hybride, avec une composante dette et une composante capitaux propres, lesquelles sont évaluées et comptabilisées séparément.

Pour évaluer la valeur comptable de chaque composante, la dette est déterminée dans un premier temps sur la base d'un passif analogue (y compris les composantes dérivées n'ayant pas la qualité de capitaux propres) non assorti d'une composante de capitaux propres associée. La valeur de l'instrument en capitaux propres représenté par l'option de conversion de l'instrument en actions ordinaires est ensuite déterminée en déduisant la juste valeur du passif financier de la juste valeur de l'instrument financier composé dans son ensemble.

Engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle

Les engagements d'achat fermes ou conditionnels de participations ne donnant pas le contrôle sont, sous certaines conditions, assimilés à un achat d'actions et enregistrés dans les passifs financiers avec pour contrepartie une réduction des participations ne donnant pas le contrôle.

Pour les engagements d'achat existants avant le 1er janvier 2010, lorsque la valeur de rachat excède le montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser la différence en goodwill. Toute variation supplémentaire de la juste valeur de l'engagement d'achat de participations minoritaires sera également enregistrée en goodwill.

Pour les engagements d'achat contractés à compter du 1er janvier 2010, lorsque le prix de rachat est supérieur au montant des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe a choisi de comptabiliser le solde en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère). Tout changement d'évaluation de la juste valeur des engagements d'achat de participations ne donnant pas le contrôle ultérieur sera aussi comptabilisé en capitaux propres (attribuable aux propriétaires de la Société Mère).

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le Groupe fournit des services relatifs aux Technologies de l'Information et à l'Externalisation des Processus. Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction de la structure du contrat, selon les principes suivants :

Prestations en régie ou au forfait

Le chiffre d'affaires des prestations en régie, basées sur des unités d'œuvres informatiques vendues, est reconnu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le chiffre d'affaires des prestations au forfait (dans les activités de Conseil ou d'Intégration de Systèmes) est reconnu au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon le degré d'avancement, lorsque le résultat à terminaison peut être déterminé de manière fiable. L'avancement est déterminé par comparaison des coûts cumulés engagés, à une date donnée, aux coûts totaux prévus du contrat. Les prestations relatives à ces contrats figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » pour la part des produits à recevoir et en « Autres passifs courants » pour la part des produits constatés d'avance. Lorsque le résultat d'un contrat au forfait ne peut être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires n'est reconnu que dans la limite des coûts du contrat encourus qui seront probablement recouvrables.

Le chiffre d'affaires des contrats long terme d'Infogérance au forfait est reconnu lorsque le service est rendu.

Le Groupe effectue, de manière régulière et dans certaines circonstances particulières, des analyses de profitabilité des contrats de services afin de déterminer si les dernières estimations de chiffre d'affaires, de coûts et d'avancement nécessitent d'être révisées. Si, ces estimations montrent qu'un contrat sera déficitaire, une provision pour perte à terminaison est comptabilisée immédiatement couvrant la perte dans son intégralité.

Agent

Lorsque le Groupe agit comme un agent entre le client et le fournisseur, le chiffre d'affaires est comptabilisé net des facturations des fournisseurs. Les indicateurs généralement considérés pour déterminer si le Groupe agit ou non comme un agent sont notamment la responsabilité contractuelle vis-à-vis du client, la responsabilité du risque de crédit et du risque de niveau de service et la valeur ajoutée apportée aux prestations ou aux produits du fournisseur.

Contrats de service à éléments multiples

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents services. Le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments lorsqu'ils sont identifiables séparément. Un ensemble de contrats est regroupé et traité comme un seul et unique contrat, lorsque cet ensemble de contrats est négocié comme un marché global, que les contrats sont si étroitement liés qu'ils font, de fait, partie d'un projet unique avec une marge globale et que les contrats sont exécutés simultanément ou à la suite l'un de l'autre, sans interruption.

Paiements à la signature de contrats

Les paiements aux clients effectués à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres actifs courants » et amortis linéairement sur la durée du contrat en réduction du chiffre d'affaires. Les paiements reçus des clients à la signature de contrats sont enregistrés dans les « Autres passifs courants » et repris linéairement sur la durée du contrat en augmentation du chiffre d'affaires.

Coûts de transition

Les coûts de transition sont généralement comptabilisés en charges ou reconnus en chiffre d'affaires durant la phase de transition sur la base du pourcentage d'avancement. Dans certaines rares circonstances où les services rendus durant la phase de transition ne peuvent être identifiés séparément, les coûts sont alors différés et comptabilisés en charges sur la durée du contrat, à condition qu'ils soient recouvrables. Les coûts de transition capitalisés figurent au bilan sous la rubrique « Clients et comptes rattachés » et leur amortissement au compte de résultat en « Charges opérationnelles ».

Dans le cas où le contrat deviendrait déficitaire, les coûts de transition capitalisés sont dépréciés à hauteur de la perte prévue et une provision complémentaire pour perte à terminaison est constatée si nécessaire.

Marge opérationnelle

La marge opérationnelle reflète les opérations récurrentes du Groupe et exclut donc les produits et charges opérationnels inhabituels conformément à la recommandation n°2009-R-03 relative à la présentation des états financiers émise par le CNC (Conseil National de la Comptabilité) le 2 juillet 2009.

Autres produits et charges opérationnels

Les « Autres produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents. Ils sont présentés après la marge opérationnelle.

Les dotations et reprises de provisions pour réorganisation et rationalisation et coûts associés sont classées dans le compte de résultat en fonction de leur nature :

- les réorganisations directement liées aux activités opérationnelles sont classées dans la marge opérationnelle ;
- les réorganisations liées aux regroupements d'entreprises ou considérées comme des plans inhabituels, anormaux et peu fréquents sont classées dans le résultat opérationnel ;
- si un plan de réorganisation est comptabilisé dans le résultat opérationnel, les dépenses de rationalisation et coûts associés sur les locaux et bâtiments, relatifs au plan, sont également présentés 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 attribuées aux dirigeants et à certains employés. Ces transactions sont évaluées à leur juste valeur à la date d'attribution en utilisant le modèle binomial de valorisation des options. Les variations de juste valeur des options après la date d'attribution n'ont aucun impact sur la valorisation initiale. La juste valeur des options est comptabilisée linéairement en « Charges de personnel » pendant la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

Dans certaines juridictions fiscales, les entités du Groupe perçoivent une déduction fiscale lorsque les options sont exercées, sur la base du cours de l'action du Groupe à la date d'exercice.

Des actifs d'impôts différés sont enregistrés pour tenir compte de la différence entre la base fiscale des services reçus des employés à date (montant admis en déduction par les administrations fiscales au titre des périodes ultérieures), et leur valeur comptable, égale à zéro. Les actifs d'impôts différés sont estimés sur la base du cours de l'action du Groupe à chaque date de clôture et comptabilisés en impôts sur le résultat. Si le montant de déduction fiscale (ou de déduction fiscale future estimée) excède le montant du cumul des charges de rémunération liées, l'excédent de l'impôt différé associé est enregistré directement dans les capitaux propres.

Les plans d'actionnariat salarié permettent aux employés de souscrire à des actions du Groupe à un prix incluant une décote. Les actions sont soumises à une période d'incessibilité de 5 ans. La méthode d'évaluation de la charge de ces plans prend en compte :

- le prix d'exercice correspondant à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de bourse précédant la date d'attribution ;
- la décote de 20% octroyée aux salariés ;
- l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de 5 ans dans la mesure où cela affecterait le prix que paierait un intervenant du marché bien informé et consentant pour ces actions ;
- la date d'attribution des droits qui est la date d'annonce du plan et de ses conditions générales (y compris le prix d'exercice) aux salariés.

La charge de ces plans est constatée en totalité en « Charges de personnel », à la clôture de la période de souscription.

Le Groupe a également mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de ses dirigeants et de certains de ses employés. La juste valeur de ces plans est égale à la valeur des actions gratuites à la date d'attribution, en tenant compte du taux de rotation du personnel sur la période d'acquisition des droits et de la valorisation de la restriction durant la période d'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.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés au niveau d'une même entité fiscale lorsqu'elle a le droit de compenser les montants ainsi comptabilisés. Les actifs d'impôts différés correspondant aux différences temporaires et aux pertes fiscales reportables sont comptabilisés lorsqu'ils sont considérés comme étant recouvrables pendant leur période de validité, en tenant compte d'informations historiques et prévisionnelles.

Les impôts différés passifs sur les différences temporaires liées au goodwill sont comptabilisés dans la mesure où les différences temporaires ne résultent pas de la comptabilisation initiale du goodwill.

Les impôts différés actifs sont soumis à des tests de dépréciation au moins une fois par an à la clôture, sur la base des données à fin décembre, des données budgétaires et des données issues des tests de dépréciation.

Résultat par action

Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère) par le nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice. Les actions propres ne sont pas prises en compte pour le calcul du résultat par action de base ou dilué.

Le résultat par action dilué est calculé en divisant le résultat net (attribuable aux propriétaires de la Société Mère), ajusté du coût financier (net d'impôt) des instruments de dette dilutifs, par le nombre moyen d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, majoré du nombre moyen d'actions qui, selon la méthode du rachat d'actions, auraient été émises si tous les instruments dilutifs émis avaient été convertis (options de souscription d'actions ou obligations convertibles).

L'effet dilutif de chaque instrument convertible est déterminé en recherchant la dilution maximale du résultat de base par action. L'effet dilutif des options de souscription d'actions est évalué sur la base du cours moyen de l'action Atos sur la période.

Transaction avec les parties liées

Les transactions avec les parties liées incluent en particulier les transactions avec :

- les principaux dirigeants du Groupe – définis comme étant les personnes en charge de la planification, de la direction et du contrôle des activités du Groupe, y compris les membres du Conseil d'Administration, les Directeurs Généraux Adjoints – ainsi que les membres proches de leur famille ;
- les entités qui sont contrôlées par le Groupe :
- les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ;
- les entités qui offrent un régime d'avantages postérieurs à l'emploi au profit des employés du Groupe ;
- les entités qui sont contrôlées ou détenues conjointement par l'un des dirigeants du Groupe.

E.4.7.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de variation des flux de trésorerie dû à l'évolution des taux d'intérêt, risque de crédit et risque de change. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur le marché ainsi que la disponibilité de ressources financières appropriées grâce à des facilités de crédit autorisées.

La politique du Groupe est de couvrir complètement ses besoins de liquidités estimés par des emprunts à long terme ou d'autres instruments financiers à long terme. Les contrats d'emprunt se caractérisent par des maturités et des ratios bancaires laissant suffisamment de flexibilité au Groupe pour financer ses opérations et ses développements futurs.

Les facilités de crédit sont soumises à des clauses financières restrictives (ratios bancaires) qui font l'objet d'un contrôle rigoureux par le Département Trésorerie du Groupe.

L'analyse de la maturité des passifs financiers est détaillée dans la Note 22 Passifs financiers.

Risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêt provient essentiellement des emprunts. La gestion de l'exposition au risque de taux couvre deux types de risques :

- un risque de prix sur les actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant une dette à taux fixe par exemple, le Groupe s'expose à une perte potentielle d'opportunité si les taux d'intérêts venaient à baisser. Toute variation des taux d'intérêts est susceptible d'avoir un impact sur la valeur de marché des actifs et passifs financiers à taux fixe. Cette perte d'opportunité n'aurait toutefois aucun effet sur les produits et les charges financiers tels que présentés dans le compte de résultat consolidé et, en tant que tel, sur le résultat net futur du Groupe jusqu'à l'arrivée à échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de variation des flux de trésorerie sur les actifs et passifs à taux variable si les taux d'intérêt venaient à augmenter.

L'objectif principal de la gestion des taux d'intérêt de l'endettement du Groupe est de minimiser le coût de la dette et de le protéger des fluctuations des taux d'intérêt en contractant des swaps de taux variable contre taux fixe. Les instruments dérivés autorisés auxquels le Groupe a recours pour couvrir son endettement sont des contrats de swaps conclus avec des établissements financiers de premier ordre.

Risque de crédit

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat. Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie et opérations sur instruments dérivés.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change n'ont pas d'incidence significative sur la performance financière du Groupe dans la mesure où une part significative de l'activité est réalisée à l'intérieur de la zone euro et où les produits et les charges sont généralement libellés dans la même devise.

Le Groupe a mis en place des procédures de gestion des positions en devises étrangères résultant d'opérations commerciales et financières libellées en monnaies différentes de la monnaie locale de l'entité concernée. Conformément à ces procédures, toutes les expositions significatives doivent être couvertes dès leur survenance. Pour couvrir son exposition au risque de change, le Groupe a recours à divers instruments financiers, principalement des contrats à terme et des swaps de devises.

Risque de prix

L'exposition du Groupe au risque de prix affectant les instruments de capitaux propres n'est pas significative. Le Groupe n'est pas exposé au risque de prix sur les matières premières.

E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés

Note 1 Variation de périmètre

Introduction en bourse de Worldline

Dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline, Atos SE a cédé des actions existantes sur le marché réglementé Euronext Paris (Compartiment A ; code ISIN : FR0011981968 ; code mnémonique : WLN).

Les fonds levés auprès d'investisseurs français et internationaux s'élèvent à 639,1 millions d'euros, comprenant 255,0 millions d'euros issus des actions nouvelles (15 548 780 actions nouvelles) et 384,1 millions d'euros issus des actions existantes (23 415 465 actions existantes) cédées par Atos SE.

Les actions Worldline ont commencé à être négociées le 27 juin 2014 et le règlement-livraison de l'offre a eu lieu le 1er juillet 2014.

Atos conservant le contrôle de Worldline à la suite de l'introduction en bourse, le résultat net, issu de la cession des actions existantes détenues par Atos SE et des fonds levés provenant de l'augmentation de capital de Worldline, est présenté dans les capitaux propres d'Atos.

L'impact sur les capitaux propres est présenté comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2014
Prix de cession des titres cédés par Atos SE	384,1
Réserves accumulées	72,6
Produits provenant de la cession des actions existantes	**311,5**
Coûts de transaction liés à l'introduction en bourse	-11,7
Produits provenant de l'émission des actions nouvelles	184,6
Perte liée à la dilution	-31,6
Résultat en capitaux propres	**452,8**
Impôts	-13,7
Résultat net en capitaux propres	**439,1**

Tout d'abord, Atos a cédé 19 492 013 actions existantes Worldline au prix de 16,4 euros par action, générant un produit de cession de 319,7 millions d'euros, diminué des réserves accumulées dans les comptes d'Atos pour 53,9 millions d'euros et de coûts de transaction liés à l'introduction en bourse pour 8,1 millions d'euros.

En juin 2014, Worldline a émis 15 548 780 actions nouvelles à 16,4 euros par action, générant un produit net de coûts de transaction de 251,0 millions d'euros et la comptabilisation de participations ne donnant pas le contrôle pour 66,8 millions d'euros. En conséquence, une perte de 31,6 millions d'euros due à une dilution de 9,8% dans Worldline a également été comptabilisée en capitaux propres.

Enfin, en juillet 2014, a été exercée l'option de sur-allocation portant sur 3 923 452 actions existantes supplémentaires, cédées par Atos, au prix de l'offre, soit 16,4 euros par action, correspondant à un montant total d'environ 64,3 millions d'euros. Les coûts additionnels de l'introduction en bourse se sont élevés à 3,6 millions d'euros.

En conséquence, le nombre total d'actions Worldline offertes dans le cadre de son introduction en bourse s'élève à 38 964 245 actions, soit environ 29,6% du capital social de la Société.

Offre Publique d'Achat du groupe Bull

Atos a lancé le 26 mai 2014 une offre publique d'achat sur la totalité des actions et des instruments financiers en circulation composant le capital de Bull. Cette offre en numéraire de 4,90 euros par action et 5,55 euros sur les OCEANEs valorisait Bull à 620 millions d'euros sur une base totalement diluée, ce qui représentait une prime de 30% sur la moyenne pondérée du cours de l'action Bull sur les 3 derniers mois (3,77 euros).

A la date du règlement livraison fixée au 18 août 2014, Atos détenait 84,25% du capital et des droits de vote de Bull sur la base du capital émis au 31 juillet 2014 ainsi que 18,41% des OCEANEs en circulation. Conformément à l'article 232-4 du règlement général de l'AMF, l'offre fut rouverte pour une période de 12 jours de bourse du 25 août au 9 septembre 2014 au même prix, soit 4,90 euros par action et 5,55 euros par OCEANE.

A la suite du règlement-livraison de l'offre publique amicale rouverte visant les titres de Bull au prix de 4,90 euros par action et de 5,55 euros par OCEANE et d'acquisitions d'actions réalisées au même prix postérieurement à l'annonce des résultats de cette offre, Atos a franchi le seuil de 95% du capital et des droits de vote de Bull et détenait alors 116 993 469 actions représentant 95,56% du capital et des droits de vote de Bull et 11 871 OCEANEs, représentant 20,25% des OCEANEs en circulation.

Le 1er décembre 2014, Bull décida de procéder au remboursement anticipé de ses OCEANEs, conformément aux stipulations du contrat d'émission (les OCEANEs restant en circulation représentant moins de 10% du nombre d'OCEANEs initialement émises par la Société).

Suite aux événements décrits ci-dessus, Atos prit le contrôle de Bull juste après la fin de l'offre publique d'achat et détenait 100% des actions Bull le 16 décembre 2014.

En conséquence, Atos consolide Bull depuis le 1er septembre 2014.

Contrepartie transférée

(en millions d'euros)	Prix d'acquisition
Offre publique d'achat	505,5
12 jours de délai légal de réouverture de l'offre	44,8
Actions achetées pour le compte d'Atos entre le 26 août et le 1er octobre	23,0
Offre publique de retrait et retrait obligatoire	25,9
Acquisitions des options de souscription des actions de Bull	3,5
TOTAL	**602,7**

Actifs et passifs identifiables estimés à la date d'acquisition

(en millions d'euros)	Montants
Immobilisations incorporelles	209,7
Immobilisations corporelles	64,3
Participations dans des entreprises associées	7,1
Actifs financiers non courants	39,2
Impôts différés actifs	48,1
Autres actifs non courants	0,2
Total des actifs non courants	**368,5**
Clients et comptes rattachés	295,0
Impôts courants	4,7
Autres actifs courants	203,2
Instruments financiers courants	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75,8
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	**579,3**
TOTAL DE L'ACTIF (A)	**947,8**
Intérêts minoritaires	0,5
Total capitaux propres	**0,5**
Provisions retraites et assimilées	197,5
Provisions non courantes	135,9
Passifs financiers	147,3
Impôts différés passifs	72,0
Total des passifs non courants	**552,7**
Fournisseurs et comptes rattachés	79,9
Impôts courants	3,8
Instruments financiers courants	0,8
Part à moins d'un an des passifs financiers	19,5
Autres passifs courants	322,1
Total des passifs courants	**426,0**
TOTAL DU PASSIF (B)	**979,2**
Juste valeur des actifs nets identifiés (A)-(B)	**-31,4**

L'évaluation des actifs et des passifs acquis estimés à leur juste valeur a généré la reconnaissance de nouveaux actifs incorporels pour un montant total de 207,0 millions d'euros (140,4 millions d'euros pour les brevets, 50,0 millions d'euros pour les marques et 16,6 millions d'euros relatifs aux relations clients) déterminée par un expert indépendant, et la réévaluation des passifs et actifs corporels. Les brevets et la relation clients sont amortis linéairement sur une durée respectivement de 9,9 ans et 9,3 ans, générant une charge annuelle de 16,0 millions d'euros. Ainsi, une charge de 5,3 millions d'euros a été reconnue pour la période de 4 mois s'achevant le 31 décembre 2014.

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 composait de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Goodwill intermédiaire
Total prix acquisition	602,7
Juste valeur des actifs nets identifiés	-31,4
TOTAL	**634,1**

Le goodwill résiduel est principalement attribuable à la main-d'œuvre hautement qualifiée ainsi qu'au savoir-faire de Bull. Le goodwill reflète également les synergies attendues dans le cadre de l'intégration des opérations de Bull au sein du Groupe.

Le goodwill provenant de cette acquisition n'est pas déductible.

Coûts liés à l'acquisition

Le Groupe a supporté une charge de 3,9 millions euros liée à l'acquisition de Bull 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.

Autres acquisitions

Le Groupe a également investi 21,0 millions d'euros dans le cadre de l'acquisition de Cambridge Technology Partners, leader du conseil et des services informatiques en Suisse et apportant son expertise du digital marketing aux secteurs des biens de consommation, du luxe, de la pharmacie et du secteur financier.

Note 2 Information sectorielle

En accord avec IFRS 8, les résultats provenant des secteurs opérationnels sont basés sur la présentation du reporting interne qui est régulièrement revu par le principal décideur opérationnel puis réconcilié au résultat du Groupe. Le principal décideur opérationnel évalue le résultat ou la perte des secteurs en calculant un résultat opérationnel. Le principal décideur opérationnel qui est responsable de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels a été identifié comme étant le Président-Directeur général qui prend les décisions stratégiques.

Suite à l'acquisition de Bull et à l'introduction en bourse de Worldline, le principal décideur opérationnel a décidé de réorganiser les secteurs opérationnels ; ces derniers sont résumés ci-après :

Secteurs opérationnels	Activités
Royaume-Uni & Irlande	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en Irlande et au Royaume-Uni.
Allemagne	Conseil & Intégration de Systèmes et Infogérance en Allemagne.
Benelux et Pays Nordiques	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en Belgique, Danemark, Estonie, Finlande et Pays Baltes, Luxembourg, Suède et Pays-Bas.
France	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en France.
Europe de l'Est et Europe Centrale	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en Autriche, Bulgarie, Croatie, Chypre, République Tchèque, Grèce, Hongrie, Italie, Lituanie, Pologne, Roumanie, Russie, Serbie, Slovaquie, Suisse et Turquie.
Amérique du Nord	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité au Canada et aux Etats-Unis.
Zone Ibérique	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en Andorre, Portugal et Espagne.
Autres pays	Conseil & Intégration de Systèmes, Infogérance et Big Data & Cyber-sécurité en Algérie, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Colombie, Égypte, Gabon, Hong-Kong, Inde, Côte d'Ivoire, Japon, Liban, Malaisie, Madagascar, Maurice, Mexique, Maroc, Namibie, Nouvelle-Zélande, Philippines, Qatar, Sénégal, Arabie Saoudite, Singapour, Afrique du Sud, Taiwan, Thaïlande, Tunisie, EAU, Uruguay et les activités de Major Events.
Worldline	Services Transactionnels de Haute Technologie & Métiers Spécifiques en Argentine, Autriche, Belgique, Chili, Chine, France, Allemagne, Hong-Kong, Zone Ibérique, Inde, Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Taiwan, Thaïlande, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués aux conditions commerciales normales qui s'appliqueraient également en vigueur pour les tierces parties non liées.

Aucun contrat ne génère plus de 10% du chiffre d'affaires du Groupe.

En 2013, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe, le principal décideur opérationnel avait décidé d'effectuer les adaptations suivantes à l'organisation du Groupe :

- la GBU **Europe du Nord et Sud-Ouest** (N&SWE) a été divisée entre d'une part les pays Nordiques, transférés à la GBU renommée Benelux & Pays Nordiques (BTN) et d'autre part, la Suisse et l'Italie transférées à la GBU Europe Centrale et de l'Est (CEE) ;
- l'entité **Atos Worldline Financial Markets** (AWFM) a été transférée sous le management de la GBU France. En matière de ligne de Services, AWFM se rattache à Intégration de Systèmes ;
- **Atos Worldgrid**, faisant précédemment partie du segment « Autres pays », est dorénavant reportée dans les GBUs correspondantes (France, Italie, Espagne et Asie Pacifique). En matière de ligne de Services, Atos Worldgrid est rattachée à Intégration de Systèmes.

Les changements par rapport à la segmentation organisationnelle de 2013 sont résumés ci-après :

Segments opérationnels en 2013	Ré-allocations	Segments opérationnels en 2014
Europe du Nord, du Sud et de l'Ouest	Danemark, Suède, Finlande et autres Pays Nordiques	Benelux & Pays Nordiques
	Italie & Suisse	CEE
Autres pays	Atos Worldgrid Allemagne	Allemagne
	Atos Worldgrid Espagne	Espagne
	Atos Worldgrid Italie	Europe Centrale et de l'Est
	Atos Worldgrid Chine	Autres pays
	Atos Worldgrid France	France

Le changement dans le reporting est appliqué rétroactivement et les chiffres comparables sont retraités.

La réorganisation juridique de Worldline a généré les changements suivants :

Segments opérationnels en 2013	Ré-allocations	Segments opérationnels en 2014
CEE	Filialisation de l'Autriche	Worldline
Amérique Latine	Filialisation de l'Argentine	Worldline
Amérique Latine	Chili	Worldline
UK	Filialisation du Royaume-Uni	Worldline

Les chiffres comparatifs de 2013 n'ont pas été retraités.

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Royaume-Uni et Irlande	Allemagne	Benelux & Pays Nordiques	France
Exercice clos le 31 décembre 2014				
Chiffre d'affaires par secteur	**1 706,6**	**1 586,8**	**1 037,9**	**1 305,1**
%	18,9%	17,5%	11,5%	14,4%
Chiffre d'affaires intrasecteurs	61,3	191,6	96,6	124,3
Total Chiffre d'affaires	1 767,9	1 778,4	1 134,5	1 429,4
Marge opérationnelle par secteur	**143,9**	**110,7**	**128,7**	**73,3**
%	8,4%	7,0%	12,4%	5,6%
Total Actif sectoriel	**1 064,8**	**904,4**	**718,8**	**1 382,3**
Autres informations sur le résultat global				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-51,7	-67,9	-41,6	-19,9
Autres informations				
Effectifs fin d'année (en nombre)	10 314	8 807	6 582	14 350
Investissements	59,9	79,5	33,8	14,1
Dette nette	-121,7	503,0	33,3	93,3
Exercice clos le 31 décembre 2013				
Chiffre d'affaires par secteur	**1 647,0**	**1 659,4**	**1 083,5**	**1 020,0**
%	19,1%	19,3%	12,6%	11,8%
Chiffre d'affaires intrasecteurs	40,3	199,0	110,5	72,7
Total Chiffre d'affaires	1 687,3	1 858,4	1 194,0	1 092,7
Marge opérationnelle par secteur	**135,3**	**120,0**	**122,2**	**33,1**
%	8,2%	7,2%	11,3%	3,2%
Total Actif sectoriel	**1 038,4**	**820,9**	**816,7**	**605,9**
Autres informations sur le résultat global				
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	-56,3	-69,6	-46,2	-25,6
Autres informations				
Effectifs fin d'année *(en nombre)*	10 252	8 729	6 910	9 886
Investissements	59,1	63,4	40,6	25,3
Dette nette	-170,8	442,2	15,4	-0,2

L'information relative aux segments opérationnels pour la période est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Total Actif sectoriel	**6 981,5**	**5 535,8**
Actifs d'impôts	437,0	360,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 620,3	1 306,2
TOTAL ACTIF	**9 038,8**	**7 202,2**

Europe de l'Est et Europe Centrale	Amérique du Nord	Zone Ibérique	Autres pays	Worldline	Total Segments opérationnels	Autre Corporate	Elimination	Total Groupe
877,4	**597,3**	**330,2**	**511,1**	**1 098,8**	**9 051,2**			**9 051,2**
9,7%	6,6%	3,6%	5,6%	12,1%	100,0%			100,0%
151,3	29,9	25,0	240,3	50,3	970,6	55,2	-1 025,8	
1 028,7	627,2	355,2	751,4	1 149,1	10 021,8	55,2	-1 025,8	9 051,2
72,6	**44,8**	**10,9**	**59,0**	**170,3**	**814,2**	**-112,3**		**701,9**
8,3%	7,5%	3,3%	11,5%	15,5%	9,0%			7,8%
573,5	**236,0**	**261,2**	**637,1**	**962,8**	**6 740,9**	**240,6**	**-**	**6 981,5**
-32,4	-13,2	-4,1	-27,3	-43,7	-301,8	-11,2		-313,0
10 231	3 269	5 464	18 529	7 303	84 849	1 016		85 865
30,5	18,6	3,0	28,2	68,9	336,5	17,6		354,1
242,5	137,2	-16,6	202,1	203,1	1 276,2	-287,1		989,1
873,4	**607,0**	**324,6**	**503,7**	**896,0**	**8 614,6**			**8 614,6**
10,1%	7,0%	3,8%	5,8%	10,4%	100,0%			100,0%
127,0	73,4	15,4	348,3	23,7	1 010,3	101,6	-1 111,9	
1 000,4	680,4	340,0	852,0	919,7	9 624,9	101,6	-1 111,9	8 614,6
64,3	**41,4**	**11,9**	**73,1**	**162,4**	**763,7**	**-118,5**		**645,2**
7,4%	6,8%	3,7%	14,5%	18,1%	8,9%			7,5%
500,9	**203,8**	**189,1**	**534,4**	**705,0**	**5 415,1**	**120,7**	**-**	**5 535,8**
-41,2	-13,0	-3,8	-25,0	-32,0	-312,7	-16,4		-329,1
8 198	3 919	5 205	16 876	5 583	75 558	762		76 320
29,5	19,7	4,4	33,4	56,6	332,0	8,0		340,0
219,2	92,4	-35,5	174,7	-32,2	705,2	200,2		905,4

Le chiffre d'affaires du Groupe provenant des clients externes se répartit par ligne de Service de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Conseil & Intégration de Systèmes	Infogérance	Big Data & Cyber-sécurité	Worldline*	Total Groupe
EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014					
Chiffre d'affaires par secteur	**3 136,1**	**4 576,6**	**239,7**	**1 098,8**	**9 051,2**
%	34,6%	50,6%	2,6%	12,1%	100,0%
Exercice clos le 31 décembre 2013					
Chiffre d'affaires par secteur	**2 891,6**	**4 016,8**	**-**	**1 706,2**	**8 614,6**
%	33,6%	46,6%	-	19,8%	100,0%

* *En 2013, le chiffre d'affaires correspondait à HTTS (Hi-Tech Transactional Services) et aux Activités Spécialisées.*

Durant le deuxième semestre 2013, le Groupe a finalisé les opérations d'apports partiels d'actifs de ses activités de paiements avec la mise en place de Worldline. Ces opérations ont abouti au regroupement de certaines activités Hi-Tech et Services Transactionnels provenant de plusieurs GBUs avec Atos Worldline pour former le nouveau périmètre de Worldline, sans aucun impact au niveau de la consolidation du Groupe. Cette nouvelle organisation opérationnelle est reflétée dans l'information sectorielle du Groupe à partir de 2014.

Note 3 Charges de personnel

[G4-EC1]

(en millions d'euros)	Exercice 2014	% du chiffre d'affaires	Exercice 2013	% du chiffre d'affaires
Salaires	-3 600,9	39,8%	-3 534,0	41,0%
Charges sociales	-994,1	11,0%	-930,1	10,8%
Taxes, formation, intéressement et participation	-36,4	0,4%	-48,5	0,6%
Charges relatives à des paiements fondés sur des actions	-22,7	0,3%	-16,7	0,2%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour charges de personnel	-3,5	0,0%	1,9	0,0%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions pour retraite	84,4	-0,9%	81,5	-0,9%
TOTAL	**-4 573,2**	**50,5%**	**-4 445,9**	**51,6%**

Paiements fondés sur des actions

La charge de 22,7 millions d'euros (contre 16,7 millions d'euros en 2013) enregistrée dans la marge opérationnelle au titre des paiements fondés sur des actions est composée de :

- 19,4 millions d'euros liés aux plans d'attributions d'actions gratuites mis en place en 2011, 2012, 2013 ainsi qu'au plan d'attribution d'actions gratuites mis en place en 2014 ;
- 1,7 million d'euros relatif aux plans d'actionnariat salariés du Groupe initiés en 2014 :
  - SPRINT mis en place en juin 2014 pour 1,5 million d'euros, et
  - BOOST mis en place en décembre 2014 pour 0,2 million d'euros ;
- 0,6 million d'euros relatif au plan d'options de souscription d'actions accordé en septembre 2014 aux salariés de Worldline ; et
- 1,0 million d'euros relatif aux précédents plans chez Bull.

Les charges comptabilisées en marge opérationnelle au cours de l'exercice 2014 concernant les plans d'attribution d'actions gratuites se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Plan 2014	3,5	-
Plan 2013	12,5	5,4
Plan 2012	0,1	0,2
Plan 2011	3,3	11,0
TOTAL	**19,4**	**16,6**

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des options de souscription d'actions en circulation durant l'exercice :

	Exercice 2014		Exercice 2013	
	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options	Moyenne pondérée du prix d'exercice *(en euros)*
En circulation en début d'année	**5 015 053**	**39,5**	**7 542 180**	**40,2**
Attribuées durant l'année	-	-	-	-
Annulées durant l'année	-500	60,0	-7 771	43,3
Exercées durant l'année	-1 900 407	38,9	-2 509 900	39,1
Expirées durant l'année	-307 399	54,1	-9 456	25,9
En circulation en fin de période	**2 806 747**	**39,5**	**5 015 053**	**39,5**
Exerçables à la fin de l'année, en dessous du cours de l'action à la fin de l'exercice*	**2 806 747**	**40,8**	**5 015 053**	**39,5**

* *Cours de l'action à la fin de l'exercice : 66,30 euros au 31 décembre 2014 et 65,79 euros au 31 décembre 2013.*

Les options en circulation à la clôture ont une durée de vie contractuelle résiduelle moyenne pondérée de 3,3 années (contre 3,6 années en 2013).

Note 4 Charges opérationnelles autres que personnel

[G4-EC1]

(en millions d'euros)	Exercice 2014	% du chiffre d'affaires	Exercice 2013	% du chiffre d'affaires
Sous-traitance – Direct	-1 365,9	15,1%	-1 226,9	14,2%
Achats de logiciels et de matériels informatiques	-584,7	6,5%	-503,8	5,8%
Coûts de maintenance	-420,2	4,6%	-397,6	4,6%
Charges locatives	-317,1	3,5%	-287,2	3,3%
Télécommunications	-284,7	3,1%	-279,4	3,2%
Transports et déplacements	-160,2	1,8%	-168,6	2,0%
Véhicules d'entreprise	-95,2	1,1%	-100,1	1,2%
Honoraires	-177,3	2,0%	-155,6	1,8%
Impôts et taxes, autres que l'impôt sur les sociétés	-41,1	0,5%	-42,2	0,5%
Autres charges	-125,6	1,4%	-139,5	1,6%
Sous-total charges	**-3 572,0**	**39,5%**	**-3 300,9**	**38,3%**
Amortissements des immobilisations	-313,0	3,5%	-329,1	3,8%
(Dotations)/Reprises nettes aux provisions	54,0	-0,6%	61,7	-0,7%
Plus et moins-values d'immobilisations cédées	-9,0	0,1%	-6,0	0,1%
Pertes sur créances irrécouvrables	-19,6	0,2%	-12,4	0,1%
Production immobilisée	83,5	-0,9%	63,2	-0,7%
Sous-total autres charges	**-204,1**	**2,3%**	**-222,6**	**2,6%**
TOTAL	**-3 776,1**	**41,7%**	**-3 523,5**	**40,9%**

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 261,6 millions d'euros en 2014. Le détail par nature de ce poste est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Réorganisation des effectifs	-129,9	-102,2
Rationalisation et frais associés	-25,9	-37,3
Coûts d'intégration et d'acquisition	-15,4	-19,9
Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	-50,7	-44,3
Autres	-39,7	-24,8
TOTAL	**-261,6**	**-228,5**

Les dépenses de **réorganisation des effectifs** se sont élevées à 129,9 millions d'euros et sont principalement liées à :

- l'adaptation des effectifs du Groupe dans plusieurs géographies telles que l'Allemagne, Benelux & Pays Nordiques et la Zone Ibérique ;
- un plan spécifique en Allemagne concernant le site de Francfort fermé suite à la fin du contrat en maintenance applicative avec la banque Dresdner acquise par Commerzbank ;
- la rationalisation des couches de management intermédiaire, y compris au sein des Structures Globales ;
- la réorganisation mise en place chez Bull dans le cadre de la réalisation de synergies de coûts.

Les coûts de **rationalisation et frais associés** se sont élevés à 25,9 millions d'euros résultant de la fermeture de sites dans le cadre des plans de réorganisation et de regroupement de centres de données, principalement en Allemagne et au Benelux & Pays Nordiques.

Les coûts d'**intégration et d'acquisition** se sont élevés à 15,4 millions d'euros et sont principalement liés à la migration et à l'harmonisation des plateformes informatiques internes des sociétés acquises.

L'**amortissement des immobilisations incorporelles** relatives à l'allocation du prix d'acquisition s'est élevé à 50,7 millions d'euros, dont 45,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et du carnet de commandes apportés par SIS, amortissable sur 8,75 ans à partir du 1er juillet 2011 ; et 5,3 millions d'euros de charge d'amortissement de la partie du prix d'acquisition allouée à la valorisation de la relation clients et des brevets de Bull, amortissable à partir du 1er septembre 2014, sur 9,3 ans pour la relation clients et 9,9 ans pour les brevets.

Les **autres** éléments ont augmenté de 14,9 millions d'euros pour s'établir à 39,7 millions d'euros. En excluant le gain résultant de la vente d'un centre de données en Belgique en 2013 pour 18,9 millions d'euros, les autres éléments sont légèrement inférieurs par rapport à 2013.

Note 6 Résultat financier

Le résultat financier du Groupe s'est soldé par une charge de 51,6 millions d'euros sur l'exercice (contre une charge de 62,7 millions d'euros en 2013). Il est composé d'un coût de l'endettement financier net de 15,3 millions d'euros et de coûts financiers non opérationnels pour 36,3 millions d'euros.

Coût de l'endettement financier

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Charges d'intérêt sur opérations de financement	**-11,7**	**-27,0**
Intérêts financiers liés aux locations-financement	-0,6	-0,8
Résultat des cessions d'équivalents de trésorerie	0,8	0,8
Gains/(pertes) liés à la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt	-3,8	-3,9
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**-15,3**	**-30,9**

Le coût de l'endettement financier net est passé de 30,9 millions d'euros sur l'exercice précédent à 15,3 millions d'euros sur l'exercice 2014, et a résulté des éléments suivants :

- l'endettement brut moyen sur la période pour un montant de 651,0 millions d'euros (contre 807,5 millions d'euros en 2013) au taux moyen de 3,86% (contre 4,81% en 2013). En excluant l'amortissement exceptionnel de frais pour remboursement anticipé des crédits syndiqués d'Atos et de Bull, le taux d'intérêt effectif de l'endettement brut moyen s'élève à 3,28%.

  Le coût de l'endettement brut moyen s'explique principalement par :

  - le tirage sur le crédit syndiqué utilisé pour une moyenne de 494,4 millions d'euros portant des intérêts à hauteur de 3,37% (2,60% en excluant les frais d'amortissement exceptionnel pour remboursement anticipé des crédits syndiqués Atos et Bull),
  - d'autres sources de financement, incluant la titrisation, pour un montant moyen de 156,6 millions d'euros portant un taux d'intérêt effectif de 5,43% ;
- le produit financier généré par une trésorerie moyenne brute de 1 057,9 millions d'euros en 2014 comparé à 947,3 millions d'euros en 2013 et portant un taux d'intérêt moyen effectif de 0,93% contre 0,84% en 2013.

Autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Gains/(pertes) de change et couvertures liées	-7,3	-9,3
Gains/(pertes) liés à la réévaluation des contrats de change à leur valeur de marché	3,2	-0,1
Charges financières d'actualisation	0,4	-0,6
Autres produits/(charges) financiers	-32,6	-21,8
TOTAL AUTRES PRODUITS/(CHARGES) FINANCIERS	**-36,3**	**-31,8**
Dont :		
• autres charges financières	-72,7	-68,3
• autres produits financiers	36,4	36,5

Les coûts financiers non opérationnels se sont élevés à 36,3 millions d'euros, contre 31,8 millions d'euros en 2013 et étaient principalement composés des coûts financiers des pensions (18,6 millions d'euros en 2014 contre 15,7 millions d'euros de charges en 2013) et le total net des effets de change (4,1 millions d'euros contre un coût net de 9,4 millions d'euros en 2013).

Les coûts financiers des pensions représentent la différence entre les coûts d'intérêts et le rendement attendu des actifs de pension. Voir la Note 20 des états financiers consolidés relative aux retraites pour des informations supplémentaires.

Note 7 Charge d'impôt

[G4-EC1]

Impôts courants et différés

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Impôts courants	-117,4	-90,6
Impôts différés	13,3	-5,3
TOTAL	**-104,1**	**-95,9**

Taux effectif d'impôt

La différence entre le taux courant d'imposition en France et le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net avant impôt	388,7	354,0
Taux courant d'imposition français	38,0%	38,0%
Impôt théorique au taux courant français	**-147,7**	**-134,5**
Effet des différences permanentes	-7,7	-7,9
Ecart de taux sur sociétés étrangères	46,7	36,8
Effet des actifs d'impôt non reconnus	9,7	23,1
Effet des changements de taux sur les impôts différés	-0,2	-9,0
Retenues à la source	-5,1	-5,3
CVAE nette d'impôt	-13,0	-12,9
Crédits d'impôt français	9,0	6,6
Autres	4,2	7,2
Charge d'impôt du Groupe	**-104,1**	**-95,9**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**26,8%**	**27,1%**
Taux effectif d'impôt hors CVAE	22,9%	22,8%

Le taux effectif d'impôt du Groupe 2014 a été de 26,8% incluant la CVAE pour un montant brut de 19,8 millions d'euros ou 13,0 millions d'euros nets d'impôt.

Taux effectif d'impôt retraité

Après retraitement des éléments inhabituels, le résultat net avant impôt s'est élevé à 650,3 millions d'euros, la charge d'impôt hors éléments inhabituels à 192,9 millions d'euros et le taux effectif d'impôt retraité à 29,7%.

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net avant impôt	**388,7**	**354,0**
Autres produits et charges opérationnels	-261,6	-228,5
Résultat avant impôt hors éléments inhabituels	**650,3**	**582,5**
Impôts sur autres produits et charges opérationnels	85,9	65,6
Autres impôts inhabituels	2,9	9,2
Charge d'impôt du Groupe	-104,1	-95,9
Charge totale d'impôt hors éléments inhabituels	**-192,9**	**-170,7**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT RETRAITÉ	**29,7%**	**29,3%**

Note 8 Impôts différés

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Impôts différés actifs	419,7	336,5
Impôts différés passifs	66,4	147,5
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**353,3**	**189,0**

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
Au 1er janvier 2013	**163,5**	**-85,2**	**70,0**	**86,3**	**-64,4**	**170,1**
Résultat de l'exercice	-10,1	14,0	3,0	-3,7	-8,4	-5,2
Goodwill	-	-	0,1	-0,1	-	-
Capitaux propres	-	-	-	18,7	15,2	33,9
Reclassements	-3,3	-	0,8	-3,7	5,7	-0,5
Différences de change	-1,9	0,5	-2,3	-1,3	-4,3	-9,3
Au 31 décembre 2013	**148,2**	**-70,7**	**71,6**	**96,2**	**-56,2**	**189,0**
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
Worldline – Impact de l'introduction en bourse	-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
AU 31 DÉCEMBRE 2014	**200,6**	**-129,4**	**77,3**	**247,6**	**-42,8**	**353,3**

Suite à l'introduction en bourse de Worldline, l'utilisation de déficits fiscaux reportables de 11,6 millions d'euros concerne l'impôt relatif à la cession des actions existantes précédemment détenues par Atos SE et comptabilisé en capitaux propres.

Echéancier des déficits fiscaux reportables (en base)

	Exercice 2014			Exercice 2013		
(en millions d'euros)	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
2014	-	-	-	2,7	-	2,7
2015	2,4	6,9	9,2	1,5	1,0	2,5
2016	1,0	5,6	6,7	1,5	1,0	2,5
2017	6,0	8,3	14,3	2,9	1,7	4,6
2018	25,2	18,0	43,2	-	-	-
Déficits fiscaux reportables à plus de 5 ans	304,6	90,7	395,3	150,2	84,8	235,0
Déficits fiscaux reportables ayant une échéance	**339,2**	**129,4**	**468,6**	**158,8**	**87,5**	**246,3**
Déficits fiscaux reportables indéfiniment	**397,5**	**2 382,8**	**2 780,3**	**338,8**	**407,7**	**746,5**
TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES	**736,7**	**2 512,2**	**3 248,9**	**497,6**	**495,2**	**992,8**

Les pays disposant des déficits fiscaux reportables les plus importants sont la France (2 057,5 millions d'euros, dont 1 776,5 millions d'euros provenant de Bull), l'Allemagne (224,5 millions d'euros), le Royaume-Uni (216,0 millions d'euros), les Pays-Bas (206,8 millions d'euros), l'Espagne (106,6 millions d'euros), les Etats-Unis (93,9 millions d'euros), l'Autriche (92,5 millions d'euros), le Brésil (85,8 millions d'euros), et l'Italie (62,1 millions d'euros).

Actifs d'impôts différés non reconnus par le Groupe

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Déficits fiscaux reportables	823,6	143,2
Différences temporaires	16,3	32,8
TOTAL	**839,9**	**176,0**

L'augmentation significative des déficits fiscaux reportables non reconnus par le Groupe est principalement liée à Bull.

Note 9 Participations ne donnant pas le contrôle

(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
Arbeitsmarketservice Betriebs gmBH & 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
TOTAL	**30,0**	**17,3**	**1,2**	**-1,9**	**0,5**	**161,7**	**208,8**

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Résultat 2013	Augmentation de capital	Dividendes	Regroupement d'entreprises	Autres	31 décembre 2013
Canopy The Open Cloud Company Limited	9,3	-2,2	12,5	-	-5,0	-	14,6
Arbeitsmarketservice BetriebsgmBH & Co KG	7,2	0,5	-	-5,7	-	-	2,0
MSL Technology S.L.	10,0	0,0	-	-	-	-	10,0
Diamis	1,6	0,2	-	-0,1	-	-	1,7
Yunano	0,9	-1,0	-	-	-	-	-0,1
Atos Pty Ltd	0,3	0,3	-	-	-	-0,1	0,5
Autres	1,5	0,2	0,5	-0,2	-0,7	-	1,3
TOTAL	**30,8**	**-2,0**	**13,0**	**-6,0**	**-5,7**	**-0,1**	**30,0**

Note 10 Résultat net par action

Les instruments dilutifs comprennent des options de souscription d'actions (soit 1 211 306 options) et n'ont pas engendré de retraitement du résultat net utilisé pour le calcul du résultat net par action dilué.

Le nombre moyen d'options de souscription d'actions non exercées au 31 décembre 2014 s'élève à 3 669 432 options.

(En millions d'euros et en unités)	Exercice 2014	Exercice 2013
Résultat net – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [a]	**265,2**	**261,6**
Impact des instruments dilutifs	-	13,8
Résultat net retraité des instruments dilutifs – attribuable aux propriétaires de la Société Mère [b]	**265,2**	**275,4**
Nombre moyen d'actions en circulation [c]	99 358 877	87 805 661
Impact des instruments dilutifs [d]	1 211 306	11 530 518
Nombre moyen dilué d'actions [e]=[c]+[d]	100 570 183	99 336 179
RÉSULTAT NET PAR ACTION EN EUROS [A]/[C]	**2,67**	**2,98**
Résultat net par action dilué en euros [b]/[e]	2,64	2,77

Aucune transaction significative n'est intervenue après la clôture et n'a modifié le nombre d'actions utilisé dans le calcul du résultat par action et dilué par action.

Note 11 Goodwill

(en millions d'euros)	31 décembre 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
VALEUR NETTE	**1 915,7**	**-**	**665,9**	**46,3**	**2 627,9**

(en millions d'euros)	31 décembre 2012	Cessions Dépréciations	Regroupement d'entreprises	Variations de change	31 décembre 2013
Valeur brute	2 521,4	-	-	-34,7	2 486,7
Perte de valeur	-579,2	-	-	8,2	-571,0
VALEUR NETTE	**1 942,2**	**-**	**-**	**-26,5**	**1 915,7**

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 1 915,7 millions d'euros en 2013 à 2 627,9 millions d'euros en 2014, principalement en raison de l'acquisition de Bull comme décrit dans la rubrique offre publique d'achat du groupe Bull de la Note 1.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Royaume-Uni et Irlande	482,0	443,6
Allemagne	290,6	215,1
Benelux & Pays Nordiques	370,0	316,6
France	458,2	184,3
Europe de l'Est et Europe Centrale	192,1	112,1
Amérique du Nord	36,6	32,5
Zone Ibérique	125,0	95,4
Autres pays	261,4	159,5
Worldline	412,0	356,6
TOTAL	**2 627,9**	**1 915,7**

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 2013). 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 6,2% (en ligne avec 2013), 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 :

	2014 Taux d'actualisation	2013 Taux d'actualisation
Royaume-Uni et Irlande	9,7%	9,8%
Allemagne	9,6%	9,8%
Benelux & Pays Nordiques	9,6%	9,8%
France	9,6%	9,8%
Europe de l'Est et Europe Centrale	9,7%	9,8%
Amérique du Nord	9,6%	9,8%
Zone Ibérique	9,6%	9,8%
Autres pays	entre 9,6% et 11,6%	entre 9,8% et 11,8%
Worldline	8,8%	9,8%

Sur la base des tests de dépréciation réalisés en fin d'année, aucune perte de valeur n'a été identifiée au 31 décembre 2014.

Une analyse a été menée pour mesurer la sensibilité du calcul aux changements des paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle). La méthode utilisée consiste à faire varier de plus ou moins 50 points de base chacun des paramètres. L'analyse n'a mis en évidence aucun scénario probable où le montant recouvrable d'une UGT passerait en deçà de sa valeur nette comptable.

Note 12 Immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissement	Valeur nette
Au 1er janvier 2013	**892,1**	**-428,1**	**464,0**
Acquisitions/dotations	81,7	-50,8	30,9
Cessions/reprises	-10,6	9,5	-1,1
Impact regroupement d'entreprises	17,4	-	17,4
Relation Clients	-	-44,3	-44,3
Différences de change	-17,7	8,0	-9,7
Autres	-9,4	-2,4	-11,8
Au 31 décembre 2013	**953,5**	**-508,1**	**445,4**
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
Immobilisations incorporelles relatives à l'allocation du prix d'acquisition	207,0	-50,7	156,3
Différences de change	24,8	-17,2	7,6
Autres	-21,8	-	-21,8
AU 31 DÉCEMBRE 2014	**1 244,8**	**-598,2**	**646,6**

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 relatives 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 linéairement 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

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2014	**398,0**	**1 041,9**	**192,5**	**1 632,4**
Acquisitions	52,4	167,3	46,0	265,7
Impact regroupement d'entreprises	37,2	27,4	0,0	64,6
Cessions	-17,8	-211,3	-43,0	-272,1
Différences de change	10,2	42,8	6,0	59,0
Autres	3,5	39,7	-34,3	8,9
AU 31 DÉCEMBRE 2014	**483,5**	**1 107,8**	**167,2**	**1 758,5**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2014	**-249,1**	**-670,2**	**-94,1**	**-1 013,4**
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	-7,0	-35,0	-4,8	-46,8
Autres	-2,8	-10,2	10,3	-2,7
AU 31 DÉCEMBRE 2014	**-281,4**	**-703,1**	**-80,3**	**-1 064,8**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2014	**148,9**	**371,7**	**98,4**	**619,0**
AU 31 DÉCEMBRE 2014	**202,1**	**404,7**	**86,9**	**693,7**

(En millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériel informatique	Autres immobilisations	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2013	**396,0**	**1 046,7**	**199,0**	**1 641,7**
Acquisitions	17,8	160,0	65,9	243,7
Cessions	-11,0	-156,0	-31,0	-198,0
Différences de change	-4,8	-28,9	-7,9	-41,6
Autres	-	20,1	-33,5	-13,4
Au 31 décembre 2013	**398,0**	**1 041,9**	**192,5**	**1 632,4**
Amortissements cumulés				
Au 1er janvier 2013	**-233,0**	**-646,1**	**-94,8**	**-973,9**
Amortissements de l'exercice	-34,7	-198,8	-39,9	-273,4
Sorties de périmètre	8,1	142,4	26,6	177,1
Différences de change	2,9	23,0	4,6	30,5
Autres	7,6	9,3	9,4	26,3
Au 31 décembre 2013	**-249,1**	**-670,2**	**-94,1**	**-1 013,4**
Valeur nette				
Au 1er janvier 2013	**163,0**	**400,6**	**104,2**	**667,8**
Au 31 décembre 2013	**148,9**	**371,7**	**98,4**	**619,0**

Les immobilisations corporelles du Groupe incluent principalement les équipements informatiques utilisés dans les centres de production, et plus particulièrement au sein des centres de traitement de données et des centres de développement de logiciel. D'autre part, la politique d'Atos est de louer ses locaux. Par conséquent, le poste « Terrains et constructions » est essentiellement composé des infrastructures techniques des centres de traitements.

Contrats de location-financement

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles sous contrat de location-financement s'est élevée à 8,0 millions d'euros. Les paiements minimaux futurs au titre des contrats de location-financement irrévocables ont atteint 8,6 millions d'euros à la clôture.

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
(en millions d'euros)	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal	Paiements minimaux au titre de la location	Intérêts	Principal
A moins d'un an	2,9	-0,2	2,7	6,6	-0,5	6,1
Entre un et cinq ans	5,7	-0,4	5,3	4,9	-0,3	4,6
TOTAL	**8,6**	**-0,6**	**8,0**	**11,5**	**-0,8**	**10,7**

Note 14 Actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Actifs de régime de retraite	Note 20	136,4	325,0
Autres*		91,2	51,5
TOTAL		**227,6**	**376,5**

* *Le poste « Autres » inclut les prêts, les dépôts, les garanties, les titres comptabilisés selon la méthode de mise en équivalence et les participations non consolidées.*

Note 15 Clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeur brute	2 231,8	1 820,2
Coûts de transition	5,6	8,4
Provisions pour créances douteuses	-113,3	-106,1
Valeur nette de l'actif	**2 124,1**	**1 722,5**
Avances et acomptes reçus	-87,1	-67,3
Produits constatés d'avance et clients créditeurs	-458,8	-368,3
Créances clients nettes	**1 578,2**	**1 286,9**
Ratio clients en jours de chiffre d'affaires (DSO)	**38**	**40**

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 encours, 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 2014, le Groupe a vendu :

- dans le compartiment « ON » 314,2 millions d'euros de créances dont 10 millions d'euros ont été reçus en cash. Cette vente est avec recours et par conséquent reconsolidante au bilan ;
- dans le compartiment « OFF » 41,6 millions d'euros de créances qualifiées pour la déconsolidation car tous les risques associés sont substantiellement transférés.

Balance âgée des créances

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dépassement du délai de règlement entre 0 et 30 jours	84,5	89,4
Dépassement du délai de règlement entre 30 et 60 jours	33,5	25,7
Dépassement du délai de règlement supérieur à 60 jours	57,9	41,7
TOTAL	**175,9**	**156,8**

Variation des provisions pour créances douteuses

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Situation en début de période	**-106,1**	**-104,3**
Provisions sur créances douteuses	-38,2	-17,0
Pertes sur créances irrécouvrables	19,6	12,4
Reprises de provisions	26,1	14,4
Impact regroupement d'entreprises	-16,5	-
Autres*	1,8	-11,6
Situation en fin de période	**-113,3**	**-106,1**

* *Reclassements et écarts de change.*

Note 16 Autres actifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Stocks	52,1	17,3
Etat – Créances de TVA	99,5	98,3
Charges constatées d'avance	200,9	154,8
Autres créances et actifs courants	270,8	155,6
Acomptes reçus	24,9	11,3
TOTAL	**648,2**	**437,3**

Au 31 décembre 2014, les autres actifs courants comprennent 196,3 millions d'euros provenant des filiales de Bull.

Note 17 Ventilation des actifs et passifs par nature

La valeur comptable des actifs financiers est égale à leur juste valeur.

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	-
TOTAL	**3 633,5**	**-**	**766,8**	**5,7**

Au 31 décembre 2013, la ventilation des actifs était la suivante :

(en millions d'euros)	Prêts et créances	Actifs financiers disponibles à la vente	Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Instruments dérivés actifs
Actifs financiers non courants (hors titres mis en équivalence)	-	372,5	-	-
Instruments financiers non courants	-	-	-	0,3
Créances clients et comptes rattachés	1 722,5	-	-	-
Autres actifs courants	437,3	-	-	-
Instruments financiers courants	-	-	4,1	15,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	553,0	-	753,2	-
TOTAL	**2 712,8**	**372,5**	**757,3**	**15,3**

Au 31 décembre 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
TOTAL	**1 397,5**	**631,2**	**12,4**

Au 31 décembre 2013, la ventilation des dettes était la suivante :

(en millions d'euros)	Passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat	Passifs financiers évalués au coût amorti	Instruments dérivés passifs
Passifs financiers	-	307,3	-
Instruments financiers non courants	-	-	6,8
Fournisseurs et comptes rattachés	1 055,6	-	-
Part à moins d'un an des passifs financiers	-	93,5	-
Instruments financiers courants	6,7	-	19,2
TOTAL	**1 062,3**	**400,8**	**26,0**

Note 18 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Disponibilités et dépôts bancaires à vue	861,2	553,0
SICAV monétaires	759,1	753,2
TOTAL	**1 620,3**	**1 306,2**

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 2014, Atos SE a augmenté son capital social par émission de nouvelles actions et incorporation de primes d'émission pour un montant de 139,7 millions d'euros, ce qui a donné lieu à la création de 3 167 081 nouvelles actions relative aux événements suivants :

- distribution de dividendes payée en actions pour 567 574 nouvelles actions ;
- l'attribution de 699 100 nouvelles actions suite à la souscription par les employés au programme d'actionnariat du Groupe SPRINT ; et
- l'exercice de 1 900 407 options de souscription d'actions.

Au 31 décembre 2014, le capital social d'Atos SE est composé de 101 332 527 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 2014, à une provision nette de 1 121,7 millions d'euros dans les comptes du Groupe. La provision s'élevait à 398,1 millions d'euros au 31 décembre 2013.

A la suite de la liquidation du régime de retraite aux Pays-Bas en novembre 2014 de toute obligation vis-à-vis du fonds de pension néerlandais, les engagements du Groupe se situent désormais principalement au Royaume-Uni (59% des engagements du Groupe), en Allemagne (24%), et en France (6%).

Caractéristiques des principaux plans et des risques associés

Au **Royaume-Uni**, les engagements proviennent d'anciens plans à prestations définies, qui ont été pour la plupart fermés à l'acquisition de nouveaux droits ou aux nouveaux entrants. Certains plans à prestations définies restent ouverts pour respecter les obligations des cahiers des charges des contrats d'externalisation du secteur public, pour lesquels une compensation financière adaptée est demandée aux clients. L'ensemble des engagements provient de régimes basés sur le salaire de fin de carrière et soumis aux exigences de solvabilité prévalant au Royaume-Uni, c'est à dire déterminées par un actuaire indépendant sur la base d'un taux d'actualisation reflétant le rendement attendu sur les actifs des régimes. Les périodes de comblement de déficit sont décidées entre les administrateurs indépendants des fonds de pension et les sociétés contributrices et peuvent aller jusqu'à 20 ans lorsque des sûretés adéquates sont mises en place par les sociétés contributrices. La plupart des plans sont gouvernés par des conseils d'administration indépendants qui comprennent des administrateurs désignés par l'employeur.

L'allocation d'actifs consolidée des différents plans au Royaume-Uni est composée à 78% d'obligations et à 22% 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 82%, d'actions pour 11% et d'immobilier pour 7%. 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 2014

En 2014, les taux d'actualisation ont significativement baissé tant au Royaume-Uni que dans la zone euro conduisant à une augmentation significative des engagements évalués, partiellement compensée par les rendements financiers. L'augmentation significative du déficit reconnu au bilan provient principalement de régimes au titre desquels Atos n'a pas d'obligation de financement, si bien que la réévaluation des engagements sur la base de taux d'actualisation moins élevés n'a pas d'impact sur le montant ou l'horizon de décaissement des paiements à effectuer.

En mai, Atos a acquis la société Cambridge Technology Partner en Suisse, ce qui a augmenté les engagements de retraite du Groupe de 19,1 millions d'euros. Ces engagements sont couverts pour 17,2 millions d'euros.

Fin août, Atos a finalisé l'acquisition de Bull, ce qui a augmenté les engagements de retraite du Groupe de 204,3 millions d'euros, principalement en Allemagne et en France. Ces engagements sont couverts pour 7,0 millions d'euros d'actifs.

En novembre, Atos a mis fin à l'accord sur la gestion des retraites qui gouvernait ses relations avec son fonds de pension néerlandais. En conséquence, le Groupe n'a plus aucune obligation financière vis-à-vis de ce fonds de pension et ne consolide plus, dans ses états financiers, les passifs et actifs correspondants qui s'élevaient respectivement à 2 108,9 millions d'euros et 2 054,3 millions d'euros à la date à laquelle il a été mis fin à l'accord. La dénonciation de l'accord a généré un gain de 54,6 millions d'euros correspondant à l'extinction de l'obligation nette, reconnu en marge opérationnelle.

Montants reconnus dans les états financiers

Les montants reconnus au bilan du Groupe au 31 décembre 2014 se présentent comme suit et ont été déterminés régime par régime :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Montant reconnu dans les états financiers		
Charges payées d'avance – régimes postérieurs à l'emploi	136,4	325,0
Charges à payer – régimes postérieurs à l'emploi	-1 217,6	-684,7
Charges à payer – autres régimes à long terme	-40,5	-38,4
Montant total reconnu au bilan	**-1 121,7**	**-398,1**
Décomposition de la charge périodique		
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	61,5	81,5
Amortissement du coût des services passés	-0,1	-32,0
(Gains)/pertes actuarielles sur autres régimes à long terme	0,3	-1,6
(Gains)/pertes liés à des réductions de régimes	0,8	-16,4
(Gains)/pertes liés à l'extinction des engagements	-55,2	-3,2
Coûts administratifs	1,9	3,5
Charge opérationnelle	**9,2**	**31,8**
Coût de l'actualisation	176,5	166,7
Revenus d'intérêt	-157,9	-151,0
Charge financière nette	**18,6**	**15,7**
Charge nette périodique totale	**27,8**	**47,5**
Dont charge nette périodique liée aux régimes postérieurs à l'emploi	17,0	40,6
Dont charge nette périodique liée aux autres régimes à long terme	10,8	6,9
Variation des engagements au titre des régimes à prestations définies		
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	4 281,2	4 250,6
Engagements au titre des autres régimes à long terme au 1er janvier	56,1	61,2
Total des engagements au titre des régimes à prestations définies au 1er janvier	**4 337,3**	**4 311,8**
Autres dettes financières courantes – reclassement	13,3	-
Effets de change	129,2	-46,8
Coût des services rendus (net des cotisations des salariés)	61,5	81,5
Coût de l'actualisation	176,5	166,4
Cotisations des salariés	10,2	24,4
Effet des modifications de régimes	-0,1	-32,0
Réductions des engagements	0,8	-16,4
Extinction des engagements	-2 118,2	-10,5
Regroupement d'entreprises/(cessions)	225,4	11,0
Prestations payées	-138,2	-114,8
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses financières	1 204,6	-39,2
(Gains)/pertes actuariels – changements d'hypothèses démographiques	2,4	9,0
(Gains)/pertes actuariels – effets d'expérience	-16,3	-7,1
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	**3 888,4**	**4 337,3**

La durée moyenne pondérée de l'obligation est de 18,1 ans.

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Variation de la juste valeur des actifs de régime		
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	**3 942,1**	**3 908,3**
Effets de change	116,7	-43,0
Rendement financier réel des actifs de régime	672,8	5,7
Cotisations employeur	170,5	127,5
Cotisations des salariés	10,2	24,4
Prestations payées par les fonds externes	-102,0	-86,6
Extinction des engagements	-2 063,0	-3,8
Regroupement d'entreprises/(cessions)	24,8	13,1
Coûts administratifs	-1,9	-3,5
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	**2 770,2**	**3 942,1**
Rapprochement avec les montants reconnus dans les états financiers (tous régimes)		
Situation financière nette – régimes postérieurs à l'emploi	-1 077,7	-356,8
Situation financière nette – autres régimes à long terme	-40,5	-38,4
Autres éléments non reconnus (plafonnement des actifs)	-3,5	-2,9
Charges (à payer) / payées d'avance	**-1 121,7**	**-398,1**
Dont provision pour avantages de retraite et assimilés	-1 258,1	-723,1
Dont immobilisations financières non courantes	136,4	325,0
Variation du montant reconnu dans les états financiers (tous régimes)		
Montant reconnu à l'ouverture	**-398,1**	**-407,3**
Autres dettes financières courantes – reclassement	-13,3	-
Charge nette périodique	-27,8	-47,5
Prestations payées par l'employeur	36,2	28,2
Cotisations versées par l'employeur	170,5	127,5
Regroupement d'entreprises/(cessions)	-200,6	2,1
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-676,1	-108,8
Autres (effets de change)	-12,5	7,7
Montant reconnu à la clôture	**-1 121,7**	**-398,1**

L'évolution des principaux plans au Royaume-Uni et en Allemagne a été la suivante :

(en millions d'euros)	Plans de retraite au Royaume-Uni	Principaux plans de retraite en Allemagne
Rapprochement avec les montants reconnus dans les principaux plans :		
Montant reconnu à l'ouverture	**-135,2**	**-142,1**
Charge nette périodique	-26,3	-16,4
Prestations et cotisations payées par l'employeur	49,6	4,0
Regroupement d'entreprises	-	-106,2
Montants comptabilisés en autres éléments du résultat global	-89,4	-138,5
Autres (effets de change)	-10,1	-
Montant reconnu à la clôture	-211,4	-399,2
Engagements au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre	-2 286,1	-761,6
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	**2 074,7**	**362,4**
Montant reconnu à la clôture	**-211,4**	**-399,2**

Les engagements partiellement ou totalement préfinancés à travers des fonds externes (fonds de pension, etc.) s'élevaient, au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, respectivement à 3 403,2 millions d'euros et 4 098,8 millions d'euros, soit plus de 87% des engagements du Groupe au 31 décembre 2014.

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	
	2014	2013	2014	2013
Taux d'actualisation au 31 décembre	3,70%	4,60%	1,60% ~ 2,20%	3,30% ~ 3,70%
Hypothèse d'augmentation future des salaires au 31 décembre	3,00%	3,20%	1,75%	2,00%

Les taux d'actualisation les plus élevés pour la zone euro sont utilisés pour les régimes dont la maturité moyenne est supérieure à 15 ans.

L'hypothèse d'inflation est utilisée pour déterminer l'impact de l'indexation des retraites en cours de paiement ou des augmentations de salaires selon les règles propres à chaque plan.

La sensibilité des engagements de retraites des principaux régimes aux hypothèses de taux d'actualisation et d'inflation est la suivante :

	Taux d'actualisation +25 pts	Taux d'inflation +25 pts
Plans de retraite au Royaume-Uni	-4,9%	4,4%
Principaux plans de retraite en Allemagne	-4,4%	2,3%

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 2014	31 décembre 2013
Actions	18%	19%
Obligations	73%	70%
Immobilier	4%	3%
Liquidités et assimilés	0%	4%
Autres	5%	4%

Parmi ces actifs, 95% ont fait l'objet d'une valorisation sur la base de valeurs de marché, 1% d'actifs sont essentiellement composés d'immobilier, d'actions non cotées ou de participations dans des projets d'infrastructures valorisés par les gestionnaires externes, et 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 le fonds de pension néerlandais ou les fonds de pension britanniques d'Atos, qui vise à couvrir une part importante des obligations de financement. Aucun régime n'est couvert contre le risque de longévité.

Au sein du total des actifs, les titres Atos ou actifs utilisés par Atos ne sont pas significatifs.

Situation des régimes de retraite au Royaume-Uni et impact sur les cotisations 2015

Le Groupe s'attend à contribuer à hauteur de 49,6 millions d'euros à ses fonds de pensions britanniques au cours du prochain exercice contre 49,4 millions d'euros en 2014.

Charges constatées d'avance au bilan

L'actif net de 123,7 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 2014

L'impact net des régimes à prestations définies sur les états financiers du Groupe est le suivant :

Compte de résultat

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
(en millions d'euros)	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total	Postérieur à l'emploi	Autres régimes à long terme	Total
Marge opérationnelle	0,4	-5,1	**-4,7**	-26,6	-2,9	**-29,5**
Autres produits et charges opérationnels	-0,2	-4,3	**-4,5**	-	-2,3	**-2,3**
Résultat financier	-17,2	-1,4	**-18,6**	-14,3	-1,4	**-15,7**
Impact total sur le compte de résultat	**-17,0**	**-10,8**	**-27,8**	**-40,9**	**-6,6**	**-47,5**

Note 21 Provisions

(en millions d'euros)	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
TOTAL PROVISIONS	**302,4**	**124,3**	**-143,0**	**-66,9**	**136,4**	**4,5**	**357,7**	**263,9**	**93,8**

* *Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.*

(En millions d'euros)	31 décembre 2012	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Regroupement d'entreprises	Autres*	31 décembre 2013	Courantes	Non courantes
Réorganisation	123,6	38,5	-89,0	-10,4	-	-4,7	58,0	53,7	4,3
Rationalisation	48,6	9,7	-20,2	-3,7	-	7,9	42,3	17,3	25,0
Engagements sur projets	130,1	68,4	-52,8	-22,9	-	-5,0	117,8	81,9	35,9
Risques et litiges	104,7	32,6	-19,4	-31,3	-	-2,3	84,3	40,6	43,7
TOTAL PROVISIONS	**407,0**	**149,2**	**-181,4**	**-68,3**	**-**	**-4,1**	**302,4**	**193,5**	**108,9**

* *Le mouvement Autres correspond principalement à des ajustements de conversion des devises.*

Réorganisation

Les provisions pour réorganisation liées au regroupement d'entreprises d'un montant de 49,5 millions d'euros comprenaient 47,1 millions d'euros relatifs au programme de restructuration ONE Bull.

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 55,5 millions d'euros. Elles ont principalement concerné l'Allemagne pour 27,2 millions d'euros et les Pays-Bas pour 7,0 millions d'euros.

Les reprises de provisions de 54,5 millions d'euros concernaient principalement le plan de réorganisation ONE Bull dans les anciennes entités Bull (14,5 millions d'euros), ainsi que l'optimisation des effectifs aux Pays-Bas (9,7 millions d'euros), en Allemagne (9,7 millions d'euros) et en Autriche (7,5 millions d'euros).

Rationalisation

Les provisions de rationalisation liées au regroupement d'entreprises s'élevant à 6,2 millions d'euros correspondaient principalement à des loyers au Royaume-Uni (5,0 millions d'euros).

Les nouvelles provisions se sont élevées à 5,6 millions d'euros et provenaient essentiellement de la rationalisation des locaux en Allemagne (3,4 millions d'euros).

Les reprises de provisions utilisées, d'un montant de 12,6 millions d'euros, concernaient principalement les loyers et les coûts de

remises en état de bureaux fermés aux Pays-Bas (4,1 millions d'euros) et en Allemagne (4,0 millions d'euros).

Les reprises de provisions non utilisées, d'un montant de 7,3 millions d'euros, portaient principalement sur des coûts de remises en état de bureaux au Royaume-Uni (5,9 millions d'euros).

Engagements sur projets

La consommation de 56,7 millions d'euros de provisions sur projets clients a été essentiellement utilisée au Royaume-Uni (18,1 millions d'euros), CEE (11,9 millions d'euros), France (8,1 millions d'euros), Allemagne (7,0 millions d'euros) et BTN (6,9 millions d'euros).

Les 47,2 millions de charges ont principalement concerné le Royaume-Uni (19,4 millions d'euros) et CEE (9,1 millions d'euros).

Les reprises de provisions sur projets non utilisées pour 26,9 millions d'euros ont reflété une réduction du montant des pertes sur des contrats anciennement SIS, suite à une conduite proactive des projets ou à une clôture anticipée.

Risques et litiges

Les provisions pour risques et litiges de 108,3 millions d'euros, dont 48,3 millions d'euros provenant de Bull, 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

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Contrats de location-financement	2,7	5,3	8,0	6,1	4,6	10,7
Prêts bancaires	-	480,0	480,0	0,3	283,7	284,0
Titrisation	10,0	-	10,0	10,0	-	10,0
Autres passifs financiers	90,4	42,8	133,2	77,1	19,0	96,1
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**103,1**	**528,1**	**631,2**	**93,5**	**307,3**	**400,8**

Passifs financiers libellés en devises étrangères

La valeur comptable des passifs financiers du Groupe en monnaies étrangères se présente comme suit :

(En millions d'euros)	EUR	Autres devises	Total
31 DÉCEMBRE 2014	**575,8**	**55,4**	**631,2**
31 décembre 2013	349,2	51,6	**400,8**

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)	2016	2017	2018	2019	>2019	Total
Contrats de location-financement	2,0	1,2	0,9	0,1	1,1	5,3
Prêts bancaires	-	-	-	480,0	-	480,0
Autres passifs financiers	29,0	3,7	2,8	1,7	5,6	42,8
PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2014	**31,0**	**4,9**	**3,7**	**481,8**	**6,7**	**528,1**

(en millions d'euros)	2015	2016	2017	2018	>2018	Total
Contrats de location-financement	2,9	0,3	0,2	0,1	1,1	4,6
Prêts bancaires	0,3	280,2	0,3	0,3	2,6	283,7
Autres passifs financiers	2,8	5,3	3,7	2,7	4,5	19,0
PASSIFS FINANCIERS À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2013	**6,0**	**285,8**	**4,2**	**3,1**	**8,2**	**307,3**

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 2014 ; et
- des taux d'intérêt présentés ci-après.

Les taux d'intérêt effectifs au 31 décembre 2014 ont été les suivants :

(en millions d'euros)	Valeur d'apport	Juste valeur	Taux d'intérêt effectif
Contrats de location-financement	8,0	8,0	7,51%
Prêts bancaires	480,0	480,0	3,47%
Titrisation et autres passifs financiers	143,2	143,2	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**631,2**	**631,2**	

Variation de l'endettement net sur l'exercice

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Trésorerie / (Endettement) net(te) en début de période	**905,4**	**232,1**
Souscription de nouveaux emprunts	-182,6	-8,2
Obligations convertibles	-	459,7
Remboursement d'emprunts à long et moyen termes	47,9	37,8
Variation de trésorerie à court terme	256,1	154,3
Nouveaux contrats de location-financement	-0,2	-2,2
Emprunts à long et moyen termes des sociétés acquises au cours de la période	-85,0	2,5
Incidence des variations de cours des monnaies étrangères sur les emprunts à long et moyen termes	42,5	-22,6
Participation des salariés en France transférée en fonds d'emprunt	-1,0	-3,2
Autres mouvements liés aux opérations de financement	6,0	55,2
Trésorerie / (Endettement) net(te) en fin de période	**989,1**	**905,4**

Note 23 Juste valeur et caractéristiques des instruments financiers

	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif
Contrats de change à terme	13,4	-9,0	19,4	-26,0
Taux d'intérêt à terme sur contrats	-	-3,9	-	-6,7
S'analysant comme :				
Non courants	3,2	-8,3	0,3	-6,8
Courants	10,2	-4,6	19,1	-25,9

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 480,0 millions d'euros (contre 284,0 millions d'euros au 31 décembre 2013), qui l'exposent au risque de variation des flux futurs dû à l'évolution des taux d'intérêt. Pour diminuer son exposition à ce risque, le Groupe a recours, auprès d'établissements financiers, à des swaps de taux qui lui permettent d'échanger le taux variable d'une partie de son endettement financier en taux fixe. La juste valeur des instruments financiers permettant de couvrir l'endettement financier à taux variable est éligible à la comptabilité de couverture des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2014, le Groupe détenait des contrats d'échange de taux pour la couverture de l'exposition au risque de taux d'intérêt. Les contrats d'échange de taux ont été utilisés sur une partie de la facilité de crédit pour un montant de 280,0 millions d'euros. Ces instruments arriveront 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 1 269,1 millions d'euros au 31 décembre 2014. 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 12,7 millions d'euros.

		Exposition au risque		
(en millions d'euros)	**Notes**	**Inférieur à 1 an**	**Supérieur à 1 an**	**Total**
Prêts bancaires	Note 22	-	-480,0	-480,0
Titrisation	Note 22	-10,0	-	-10,0
Autres		-12,6	-42,8	-55,4
Total des passifs		**-22,6**	**-522,8**	**-545,4**
Disponibilités et équivalents de trésorerie	Note 18	1 620,3	-	1 620,3
Découverts		-77,8	-	-77,8
Total trésorerie et équivalents de trésorerie net*		**1 542,5**	**-**	**1 542,5**
Position nette avant gestion du risque		1 519,9	-522,8	997,1
Instruments de couverture		-	280,0	280,0
Position nette après gestion du risque		**1 519,9**	**-242,8**	**1 277,1**
Contrats de location-financement	Note 22	-2,7	-5,3	-8,0
Dette totale nette après gestion du risque				**1 269,1**

* *Dépôts à vue (certificats de dépôts), SICAV monétaires et découverts.*

Risque de liquidité

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 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 afin d'étendre la maturité de la facilité de crédit 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 définit 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 5 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.

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.

Le calcul au 31 décembre 2014 des ratios financiers cités ci-dessus est détaillé de la manière suivante :

Nature des ratios bancaires	Obligations bancaires	Ratios du Groupe 31 décembre 2014	Ratios du Groupe 31 décembre 2013
Effet de levier (endettement net/EBO*)	ne doit pas être supérieur à 2,5	-1,08	-1,05
Ratio de couverture d'intérêts (Marge opérationnelle/Coût net de la dette financière)	ne doit pas être inférieur à 4,0	45,88	20,88

* *EBO : Excédent Brut Opérationnel égal à la marge opérationnelle retraitée des éléments non cash.*

Risque de change

Atos opère dans 66 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 :

	2014	2013	2014	2013	2014	2013
(en millions d'euros)	EUR		GBP		USD	
Actifs	92,1	83,6	30,3	17,3	60,2	49,3
Passifs	153,8	128,5	10,4	2,3	23,8	23,4
Impact des taux de change avant couverture	-61,7	-44,9	19,9	15,0	36,4	25,9
Couverture	0,0	0,0	0,0	0,0	-22,6	-3,5
Impact du taux de change après couverture	**-61,7**	**-44,9**	**19,9**	**15,0**	**13,8**	**22,4**

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.

	2014	2013	2014	2013	2014	2013
(en millions d'euros)	EUR		GBP		USD	
Compte de résultat	-3,1	-2,2	1,0	0,8	0,7	1,1

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 2014, les instruments dérivés sont utilisés pour la couverture de risques transactionnels tels que les risques de change et le risque de taux d'intérêts. Toutefois, d'un point de vue comptable, la plupart de ces instruments dérivés sont considérés comme des couvertures de flux de trésorerie.

La désignation des instruments par monnaie étrangère se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
Instruments	**Juste valeur**	**Nominal**	**Juste valeur**	**Nominal**
Couverture de flux de trésorerie				
Taux d'intérêt				
SWAP	-3,9	280,0	-6,7	280,0
Change				
Contrats à terme en USD	-6,1	62,6	0,5	15,4
Contrats à terme en GBP	-	-	-	0,2
Contrats à terme en INR	4,5	104,4	-4,5	33,8
Contrats à terme en HKD	0,3	0,8	0,6	2,3
Contrats à terme en THB	0,3	5,4	-	-
Contrats à terme en MYR	-0,1	1,7	-0,3	2,9
Contrats à terme en PLN	-0,5	57,9	0,7	37,6
Contrats à terme en RUB	-	-	-0,3	5,7
Contrats à terme en MAD	-	3,2	-	6,1
Contrats à terme en CNY	-0,1	2,0	-	0,9
Contrats à terme en RON	-	-	0,1	7,9
Contrats à terme en TRY	0,3	6,3	-0,7	2,8
Contrats à terme en SGD	-	-	-	0,2
Contrats à terme en BRL	-0,8	16,1	-	-
Contrats à terme en JPY	-0,6	2,3	-	-
Transactions	-	-	-	-
Change	**-**	**-**	**-**	**-**
Contrats à terme en USD	0,5	55,0	-	1,2
Contrats à terme en GBP	0,1	13,6	-	-
Contrats à terme en INR	6,5	50,5	-3,0	73,3
Contrats à terme en THB	0,1	0,7	-	-
Contrats à terme en HKD	0,1	0,1	-	0,1
Contrats à terme en TRY	-	-	-0,1	0,2
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 2014 se sont élevées à -5,0 millions d'euros, avec une variation de +3,6 millions d'euros (nette d'impôt) sur l'exercice.

Note 24 Fournisseurs et comptes rattachés

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes fournisseurs	1 396,0	1 054,8
Dettes fournisseurs d'immobilisations	1,0	0,8
Dettes fournisseurs	**1 397,0**	**1 055,6**
Paiements d'avance nets	-24,9	-11,3
Charges constatées d'avance	-200,9	-154,8
TOTAL	**1 171,2**	**889,5**
Ratio fournisseur en nombre de jours (DPO)	**78**	**82**

L'échéance des dettes fournisseurs et comptes rattachés est à moins d'un an.

Note 25 Autres passifs courants

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Avances et acomptes reçus sur commandes clients	87,1	67,2
Personnel et comptes rattachés	555,2	499,9
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	201,5	187,8
Etat – Taxe sur la valeur ajoutée	306,3	273,1
Produits constatés d'avance	438,2	332,4
Autres dettes d'exploitation	233,3	150,8
TOTAL	**1 821,6**	**1 511,2**

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.

Au 31 décembre 2014, les autres passifs courants incluent notamment 368,3 millions d'euros relatifs à Bull.

Note 26 Tableau de flux de trésorerie consolidé

Investissements financiers nets

(en millions d'euros)	Exercice clos le 31 décembre 2014	Exercice clos le 31 décembre 2013
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		
Bull (100% des actions Bull)	-602,7	-
Cambridge Technology Partners (Europe Centrale et de l'Est)	-21,0	-
SiT (Autriche)	2,2	-
WindowLogic (Asie Pacifique)	-	-18,2
Dépôts et garanties	-1,0	-4,1
Autres	-11,0	-5,7
Total décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	**-633,5**	**-28,0**
Trésorerie des sociétés acquises durant la période		
Bull	-9,5	-
Cambridge Technology Partners (Europe Centrale et de l'Est)	5,8	-
WindowLogic (Asie Pacifique)	-	2,5
Total trésorerie des sociétés acquises durant la période	**-3,7**	**2,5**
Encaissements liés aux cessions financières		
Dépôts et garanties	4,4	6,8
Autres	4,6	0,5
Total encaissements liés aux cessions financières	**9,0**	**7,3**
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	2,5	2,4
Total dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	**2,5**	**2,4**
INVESTISSEMENTS FINANCIERS NETS	**-625,7**	**-15,8**

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 2014	Échéances			31 décembre 2013
		< à 1 an	1 à 5 ans	> à 5 ans	
Prêts bancaires	480,0	-	480,0	-	284,0
Contrats de location-financement	8,0	2,7	4,2	1,1	10,7
Comptabilisés au bilan	**488,0**	**2,7**	**484,2**	**1,1**	**294,7**
Contrats de location simple terrains, constructions, agencements	847,4	172,4	439,6	235,4	796,5
Contrats de location simple matériel informatique	87,8	39,7	48,1	-	73,2
Contrats de location simple autres immobilisations	89,1	43,8	45,3	-	111,0
Obligations d'achat irrévocables (> 5 ans)	84,3	30,0	47,2	7,1	60,3
Engagements	**1 108,6**	**285,9**	**580,2**	**242,5**	**1 041,0**
TOTAL	**1 596,6**	**288,6**	**1 064,4**	**243,6**	**1 335,7**
Engagements financiers reçus (crédit syndiqué)	**1 320,0**	**-**	**1 320,0**	**-**	**920,0**
TOTAL REÇUS	**1 320,0**	**-**	**1 320,0**	**-**	**920,0**

Les engagements financiers reçus correspondent exclusivement à la ligne de crédit non utilisée du crédit syndiqué d'un montant global accordé de 1,8 milliard d'euros.

Garanties commerciales

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Garanties bancaires	**251,9**	**170,9**
• Opérationnelles – Performance	163,7	121,3
• Opérationnelles – Appels d'offres	26,1	14,1
• Opérationnelles – Avances sur paiement	47,4	32,7
• Financières ou autres	14,7	2,8
Garanties parentales	**4 154,8**	**3 536,8**
• Opérationnelles – Performance	4 077,3	3 485,5
• Opérationnelles – Orientées autres business	77,5	51,3
• **Nantissements**	**5,2**	**0,2**
TOTAL	**4 411,9**	**3 707,9**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 4 154,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 3 536,8 millions d'euros à fin décembre 2013. Cette augmentation de 618,0 millions d'euros est principalement due à l'émission en 2014 de nouvelles garanties parentales dont le ministère de la Justice britannique au Royaume-Uni pour 150,0 millions de livres sterling (190,7 millions d'euros), Achmea Holding N.V. (Pays-Bas) pour 180,7 millions d'euros et Schlumberger en France pour 112,3 millions d'euros.

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité International Olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise 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.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 ans au fonds de pension Atos 2011 mis en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Obligations contributives du Groupe au titre des fonds de pension

Situation des fonds de pension britanniques et impact sur les obligations contributives pour 2015

Les obligations contributives du Groupe prévues à ses fonds de pension britanniques s'élèvent à 49,6 millions d'euros l'année prochaine contre 49,4 millions d'euros en 2014.

Projet d'acquisition de l'activité d'externalisation informatique du Groupe Xerox par Atos

Le 18 décembre 2014, Atos a annoncé le projet d'acquisition de l'activité d'externalisation informatique de Xerox (Xerox ITO) pour un montant de 950,0 millions de dollars (soit 780,0 millions d'euros) plus 100,0 millions de dollars (soit 80,0 millions d'euros) représentant la valeur actuelle estimée des avantages fiscaux futurs perçus par Atos, et 50,0 millions de dollars (soit 40,0 millions d'euros) complémentaires sous condition de certains éléments à la signature finale. Le montant d'acquisition est déterminé sur une valeur d'entreprise à trésorerie et dette nulles.

La signature finale de la transaction est prévue pour le second trimestre 2015.

Début 2015, le Groupe Atos a, par l'intermédiaire d'un établissement financier, mis en place un instrument de couverture contre le risque de change sur le dollar américain à hauteur du prix d'acquisition prévu en dollars.

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 2014.

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 2014	31 décembre 2013
Avantages court terme	5,2	5,7
Cotisations versées par employeur et autres taxes	4,8	6,4
Avantages postérieurs à l'emploi	2,9	2,8
Options de souscription d'actions et plans d'actions gratuites	3,1	2,7
TOTAL	**16,0**	**17,6**

La rémunération du Président-Directeur général est déterminée par le Comité des Rémunérations en fonction de la réalisation des objectifs financiers du Groupe.

Les avantages à court terme incluent les salaires, primes et les avantages en nature. Les bonus correspondent à la charge totale reflétée dans le compte de résultat incluant les bonus effectivement payés durant l'année, les provisions relatives à l'exercice 2014 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 Événements postérieurs à la date de clôture

Il n'y a aucun événement postérieur à la date de clôture 2014.

Note 30 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2014 – principales sociétés

[G4-17]

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
HOLDING				
Atos SE		Société mère consolidante		80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Atos International B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Saint Louis Ré	100	IG	100	74, rue de Merl - L2146 Luxembourg
Atos International SAS	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
Bull SA	100	IG	100	Rue Jean Jaurès - 78340 Les Clayes-sous-Bois
FRANCE				
Atos 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
Buyster	25	MEE	25	13 - 15 rue de Nancy - 75010 Paris
Bluekiwi Software SA	100	IG	100	80, quai Voltaire - 95870 Bezons
YUNANO	70	IG	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 Galilée - 13794 Aix en Provence
Evidian SA	92	IG	100	Rue Jean Jaurès - 78340 Les Clayes-sous-Bois
ALLEMAGNE				
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
PAYS-BAS				
Atos IT Services Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos IT Systems Management Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Nederland B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Telco Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Banking Services B.V.	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Atos Consulting NV	100	IG	100	Papendorpseweg 93 - 3528 BJ Utrecht - Pays-Bas
Bull NV	100	IG	100	De Cuserstraat 91 - 1081 CN Amsterdam - Pays-Bas
Atos Worldline B.V.	70,34	IG	100	Wolweverstraat 18 - 2984 AB Ridderkerk - Pays-Bas
EUROPE (AUTRES) - MOYEN-ORIENT - AFRIQUE				
Algérie				
Bull Algérie	100	IG	100	16 Rue Yehia El-Mazouni, El Biar - Alger - Algérie
Autriche				
Atos Information Technology GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 - 1210 Vienne - Autriche
Atos IT Solutions and Services GmbH	100	IG	100	Siemensstraße 92 - 1210 Vienne - Autriche
TSG EDV-Terminal-Service GmbH	99	IG	100	Modecenterstraße 1 - 1030 Vienne - Autriche
Bull GmbH	100	IG	100	Am Euro Platz 2 (Euro Plaza Gebäude G) - 1120 Vienne - Autriche

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Belgique				
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
SA Bull NV	100	IG	100	Chaussée de la Hulpe 120 - B-1000 Brussels - Belgique
Bulgarie				
Atos IT Solutions and Services EOOD	100	IG	100	48 Sitnyakovo Blvd - Serdika Offices - 7th floor - Sofia Municipality - Oborishte District - 1505 Sofia - Bulgarie
Côte d'Ivoire				
Bull Côte d'Ivoire	100	IG	100	31 avenue Noguès - 01 BP 1580 Abidjan 01 - Côte d'Ivoire
Chypre				
Bull Cyprus Ltd	100	IG	100	70, Makarios III Avenue - PO box 27269 Nicosia - Chypre
Danemark				
Atos IT Solutions and Services A/S	100	IG	100	Dybendalsvaenget 3 - 2630 Taastrup - Danemark
Croatie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o	100	IG	100	Heinzelova 69 - 10000 Zagreb - Croatie
Bull d.o.o.	100	IG	100	Koturaska 69 - 10000 Zagreb - Croatie
République Tchèque				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	14000 Praha 4 - Doudlebská 1699/5 - République Tchèque
Bull s.r.o.	100	IG	100	Lazarska, 6 - 120 00 Prague 2 - République Tchèque
Gabon				
Bull Gabon	100	IG	100	Immeuble ex-Sonagar - Boulevard Bord-de-Mer - BP 2260 Libreville - Gabon
Grèce				
Bull Integrated IT Solutions SA	100	IG	100	16, El. Venizelou ave. - 176 76 Kallithea - Grèce
Finlande				
Atos IT Solutions and Services oy	100	IG	100	Majurinkatu Kalkkipellontie 6 - 026050 Espoo - Finlande
Hongrie				
Bull Magyarorszag	100	IG	100	Szépvölgyi ut 43 - H- 1037 Budapest - Hongrie
Irlande				
Atos IT Solutions and Services Limited	100	IG	100	Fitzwilliam Court - Leeson Close - 2 Dublin - Irlande
Bull Information Systems Ireland	100	IG	100	29/3 South William Street - Dublin - Irlande
Italie				
Atos Italia S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 - 20158 - Milan - Italie
e-Utile S.p.A.	100	IG	100	Via Caldera no. 21 - 20158 - Milan - Italie
Liban				
Bull SAL	100	IG	100	69 Rue Jal el Dib - Secteur 1 – BP 60208 - 12412020 Metn - Liban
Lituanie				
UAB "Bull Baltija"	100	IG	100	40 Gostauto Street - 01112 Vilnius - Lituanie
Luxembourg				
Atos Luxembourg PSF S.A.	100	IG	100	2, rue Nicolas Bové - L1253 Luxembourg
Communication-System & Business Consulting	100	IG	100	CAP2 Parc d'Activities of Capellen 40 - L8308 Luxembourg
Maurice				
Bull Indian Ocean Limited	100	IG	100	C&R Court, 49, rue La Bourdonnais, PORT-LOUIS - Maurice
Madagascar				
Bull Madagascar SA	100	IG	100	12, rue Indira Gandhi - Tsaralalana BP 252 - Antananarivo - Madagascar

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Maroc				
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	Casanearshore 1100, bd El Qods (Sidi Maârouf) 20270 Casablanca - Maroc
Namibie				
Bull Information Technology Namibia Pty. Ltd.	100	IG	100	C/o Deloitte & Touche - Namdeb Center, 10 Bulow street - PO Box 47 - Windhoek - Namibie
Pologne				
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
Portugal				
Atos Soluçoes e Serviços para Tecnologias de Informação, Unipessoal, Ltda	100	IG	100	Rua Irmaos Siemens - 1 e 1-A - 2700 172 Amadora - Portugal
Roumanie				
Atos IT Solutions and Services s.r.l.	100	IG	100	Calea Floreasca 169A - Sector 1 - 014459 Bucarest - Roumanie
Bull Romania s.r.l	100	IG	100	12 A Burghelea Street, 2nd district - 024032 Bucarest - Roumanie
Russie				
Siemens IT Solutions and Services LLC	100	IG	100	1st Kozhevnicheski per 6 - bld 1 - 115114 - Moscou - Russie
Sénégal				
Bull Sénégal	100	IG	100	Avenue Malick Sy - Immeuble Batimat - BP 3183 Dakar - Sénégal
Serbie				
Atos IT Solutions and Services d.o.o.	100	IG	100	Pariske komune No. 22 - 11070 Belgrade - Serbie
Afrique du Sud				
Atos (PTY) Ltd	74	IG	100	204 Rivonia Road, Sandton private bag X 136 - Bryanston 2021 - Afrique du Sud
Espagne				
Mundivia SA	100	IG	100	Calle Real Consulado, s/n Polígono 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 Tecnologias 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.	99,91	IG	100	Ronda de Europa 5 - 28760 Madrid - Espagne
Atos Worldgrid Sl	100	IG	100	Real Consulado s/n - Poligono Industrial Candina - Santander 39011- Espagne
Desarrollo de Applicaciones 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
Slovaquie				
Atos IT Solutions and Services s.r.o.	100	IG	100	Einsteinova 11 - 851 01 Bratislava - Slovaquie
Suède				
Atos IT Solutions and Services AB	100	IG	100	Johanneslundsvägen 12-14 - 194 87 Upplands Väsby - Suède
Suisse				
Atos AG	100	IG	100	Freilagerstrasse 28 - 8047 Zurich - Suisse
Cambridge Technology Partners Ltd	100	IG	100	Chemin de Précossy 27 - 1260 Nyon - Suisse

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Turquie				
Atos Bilisim Danismanlik ve Musteri Hizmetleri Sanayi ve Ticaret A/S	99,92	IG	100	Yakacık Caddesi No: 111 – 18, 34870, Kartal, Istanbul - Turquie
Emirats Arabes Unis - Dubai				
Atos FZ LLC	100	IG	100	Office G20 - Building DIC-9 Dubai Internet City - PO Box.500437 Dubai - Emirats Arabes Unis
ATOS FZ LLC Abu Dhabi Branch	100	IG	100	Office G20 - Building DIC-9 Dubai Internet City - PO Box.500437 Dubai - Emirats Arabes Unis
Arabie Saoudite				
Atos Saudia	49	IP	49	P. O. Box numéro 8772 - Riyadh -11492 - Royaume d'Arabie Saoudite
Qatar				
ATOS QATAR Llc	100	IG	100	Sheikh Suhaim bin Hamad Street - No.89858 - Doha - Qatar
Egypte				
Atos IT SAE	100	IG	100	50 Rue Abbass El Akkad - Nasr city - Le Caire - Egypte
ROYAUME-UNI				
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
Bull Information Systems Limited	100	IG	100	Maxted Road - Hemel Hempstead - Hertfordshire HP2 7DZ- Royaume-Uni
Shere Limited	100	IG	100	4 Triton Square - Regent's Place - London, NW 1 3HG Royaume-Uni
Canopy the Open Cloud Company Limited	89	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
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
ASIE PACIFIQUE				
Australie				
Atos (Australia) Pty. Ltd	100	IG	100	885 Mountain Highway 3153 Bayswater - Victoria - Australie
Chine				
Atos Covics Business Solutions Ltd	100	IG	100	No. 1 Building, No. 99, Qinjiang Rd-Shanghai- Chine
Atos Information Technology (China) Co. Ltd	100	IG	100	Room 05.161 - Floor 5 - Building E - No.7 - Zhonghuan Nanlu - Wangjing - Chaoyang District - Pékin - Chine
Atos Worldgrid Information Technology (Beijing) Co Ltd	100	IG	100	Room 05.162 - Floor 5 - Building E - No.7 - Zhonghuan Nanlu - Wangjing - Chaoyang District - Pékin - Chine
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

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Hong Kong				
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
Inde				
Atos India Private Limited	100	IG	100	Godrej & Boyce Complex - Plant 5 - Pirojshanagar - LBS Marg - Vikhroli(W) - Mumbai - 400079 - Inde
Atos Worldline India Private Ltd	70,34	IG	100	701, Interface 11 - Malad (West) - Mumbai 400064 - Inde
Indonésie				
PT Worldline International Indonesia	70,34	IG	100	Wisma Keiai numéro 1707 - Jalan Jenderal Sudirman Kav 3 - Jakarta 10220 Indonésie
Japon				
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
Malaisie				
Atos Services (M) Sdn Bhd	100	IG	100	16-A (1st Floor) Jalan Tun Sambanthan - 3 Brickfields - 50470 Kuala Lumpur - Malaisie
Philippines				
Atos Information Technology Inc.	99,94	IG	100	23/F Cyber One Building - Eastwood City - Cyberpark - 1110 Libis, Quezon City - Philippines
Singapour				
Atos Information Technology (Singapore) Ptd Ltd	100	IG	100	620A Lorong 1 Toa Payoh - TP4 Level 5 - 319762 Singapore
Amesys Singapour PTE Ltd	100	IG	100	988 Toa Payoh North numéro 08-01 - Crystal Time Building - 319002 Singapour
Taiwan				
Atos (Taiwan) Ltd	100	IG	100	5F, No.100, Sec.3, Min Sheng E. Road, Taipei 105 - Taïwan - R.O.C.
Bull Information Systems (Taiwan) Limited	100	IG	100	5F, No 100 Sec 3, Min Sheng E. Road - Taipei -Taiwan
Thaïlande				
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
AMERIQUES				
Argentine				
Atos Argentina SA	100	IG	100	Cnel. Manuel Arias 3751, piso 18, PB, C.A.B.A.- C1430DAL - Argentine
Atos IT Solutions and Services SA	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
Brésil				
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 - 5° andar - Parte C - Lapa - CEP:05069-900 - Município de São Paulo - Estado de São Paulo - Brésil
Atos Soluçoes e serviços de tecnologia da informaçao 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

	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle	Adresse
Canada				
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
Chili				
Worldline Chile S.A	70,34	IG	100	Avenida Providencia 1760
Piso 17, Comuna de Providencia - 8320000 Santiago de Chili - Chili				
Colombie				
Atos IT Solutions and Services S.A.S	100	IG	100	Carrera 65 No. 11-83 Piso 3º - Bogotá - Colombie
Mexique				
Atos IT Business services S de RL de CV	100	IG	100	Avenida Santa Fe No. 505 Piso 9 - Colonia Cruz Manca Santa Fe Delegación Cuajimalpa de Morelos - Código Postal 05349 - Mexique District Fédéral - Mexique
Etats-Unis d'Amérique				
Atos IT Solutions and Services Inc.	100	IG	100	2500 Westchester Avenue - Suite 300 - Purchase, NY 10577 - Etats-Unis
Bull HN Information Systems Inc.	100	IG	100	285 Billerica Road, Suite 200 - Chelmsford, MA 01824-4174- Etats-Unis
Evidian Systems Inc.	100	IG	100	285 Billerica Road, Suite 200 - Chelmsford, MA 01824-4174- Etats-Unis
Uruguay				
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 Royame-Uni pour ces sociétés.

Note 31 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Total			Deloitte			Grant Thornton		
	2014		2013	2014		2013	2014		2013
(en milliers d'euros et %)	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant	Montant	%	Montant
Audit									
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	8 348,0	82%	7 250,0	5 180,0	75%	4 273,0	3 168,0	97%	2 977,0
Société Mère	*2 185,0*	*22%*	*2 066,0*	*1 317,0*	*19%*	*1 204,0*	*868,0*	*27%*	*862,0*
Filiales	*6 163,0*	*61%*	*5 184,0*	*3 863,0*	*56%*	*3 069,0*	*2 300,0*	*71%*	*2 115,0*
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	1 622,0	16%	1 175,0	1 528,0	22%	1 060,0	94,0	3%	115,0
Société Mère	*1 214,0*	*12%*	*720,0*	*1 210,0*	*18%*	*720,0*	*4,0*	-	-
Filiales	*408,0*	*4%*	*455,0*	*318,0*	*5%*	*340,0*	*90,0*	*3%*	*115,0*
Sous-total Audit	**9 970,0**	**98%**	**8 425,0**	**6 708,0**	**98%**	**5 333,0**	**3 262,0**	**100%**	**3 092,0**
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement									
Juridique, fiscal et social	158,0	2%	148,0	158,0	2%	148,0	-	-	-
Sous-total Autres	**158,0**	**2%**	**148,0**	**158,0**	**2%**	**148,0**	**-**	**-**	**-**
TOTAL	**10 128,0**	**100%**	**8 573,0**	**6 866,0**	**100%**	**5 481,0**	**3 262,0**	**100%**	**3 092,0**

E.5 Comptes sociaux de la Société Mère

E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014

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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Atos SE, 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 2014 s'établit à 4 348 843 milliers d'euros, sont évalués à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'usage selon les modalités décrites dans la Note « Immobilisations financières » de la section « Règles et méthodes comptables » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la Société, à revoir les calculs effectués par la Société, et à examiner la procédure d'approbation de ces estimations par la Direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participations et de contrôle et 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 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*
Christophe Patrier	Victor Amselem

E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

A. 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 depuis le 30 avril 2014

- Convention de crédit entre Atos SE et Worldline SA portant sur une facilité de crédit renouvelable de 300 millions d'euros

  L'objet de cette convention entre Atos SE et sa filiale Worldline SA est de faire bénéficier celle-ci, sur une période de 2 ans 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 a été préalablement autorisée par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 26 juin 2014 et signée le jour même.

  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 2014.

- Contrat de garantie (Underwriting agreement) entre Atos SE, Worldline SA et les établissements garants dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline SA

  L'objet de ce contrat de garantie (Underwriting agreement) entre d'une part, les sociétés Atos SE et Worldline SA et d'autre part, les établissements garants (Barclays Bank Plc, BNP Paribas, Deutsche Bank AG, London Branch, Goldman Sachs International, Merrill Lynch International et Société Générale) a été de confier le placement des actions de la société Worldline SA dans le cadre de leur admission aux négociations sur le marché Euronext Paris.

  Aux termes du contrat de garantie, les établissements garants, agissant non solidairement entre eux, se sont engagés chacun à concurrence d'un nombre maximum d'actions Worldline faisant l'objet d'une offre publique, à faire acquérir et payer les actions offertes à la date de règlement-livraison (s'agissant d'actions Worldline cédées par Atos SE, ou d'actions souscrites dans le cadre d'une augmentation de capital de Worldline SA).

  En outre, le contrat de garantie prévoyait que Atos SE consente aux établissements garants, au titre de l'option de sur-allocation, l'option d'acquérir un nombre maximum d'actions Worldline supplémentaires pendant un délai de 30 jours à compter du 26 juin 2014, jour de la fixation du prix de l'offre.

  Le Conseil d'Administration a préalablement autorisé cette convention lors de sa séance du 26 juin 2014. Le règlement-livraison du placement est intervenu le 1er juillet 2014 et la date limite d'exercice de l'option de sur-allocation a été le 26 juillet 2014.

- 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 a fait connaître son intérêt à acquérir auprès d'Atos SE un Data Center situé à Vendôme, faisant jusqu'à présent l'objet d'une location pour les besoins de ses activités transactionnelles et de paiement.

  Cette convention a 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.

2. Avec la société Bull SA

Administrateur concerné : M. Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos SE et Président du Conseil d'Administration de Bull SA depuis le 19 août 2014

Convention de crédit entre Atos SE et Bull SA portant sur une facilité de crédit renouvelable de 300 millions d'euros

L'objet de cette convention entre Atos SE et sa filiale Bull SA est de faire bénéficier celle-ci, sur une période de 2 ans à compter de sa prise de contrôle dans le cadre d'une offre publique d'achat, 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, autorisée préalablement par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 28 juillet 2014, a été conclue le 19 août 2014. Il a été mis fin à cette convention le 8 décembre 2014.

Les produits financiers acquis au titre de cette convention se sont élevés à 720,3 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31 décembre 2014.

B. Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés de l'engagement suivant, autorisé depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Engagement conclu avec M. Thierry Breton en qualité de Président-Directeur général : modifications du 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.

Le Conseil d'Administration a relevé que la modification de ce régime de retraite à prestations définies présente un véritable intérêt pour la société Atos SE puisqu'il permet de lier les conditions dans lesquelles le Président-Directeur général bénéficie de ce régime aux performances financières du Groupe Atos. En outre, ces modifications sont 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 permettra à la société Atos SE de ne pas supporter les incidences des dégradations des régimes AGIRC/ARRCO.

Les principales modifications apportées 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 1er 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 1er 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 1er janvier 2009 au 1er 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 définies ci-dessus 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 modifications du régime sur les points suivants :**
  - La condition de présence au sein du Comité Exécutif pour bénéficier du régime 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).
  - 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.
- **Changement de 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.

  Dans l'attente d'approbation par l'Assemblée Générale ou à défaut de celle-ci, M. Thierry Breton continuera de bénéficier du régime de retraite complémentaire à prestations définies actuellement applicable aux mandataires sociaux et salariés membres du Comité Exécutif, comme rappelé en introduction.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention, ni d'aucun engagement déjà approuvés par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 27 mars 2015

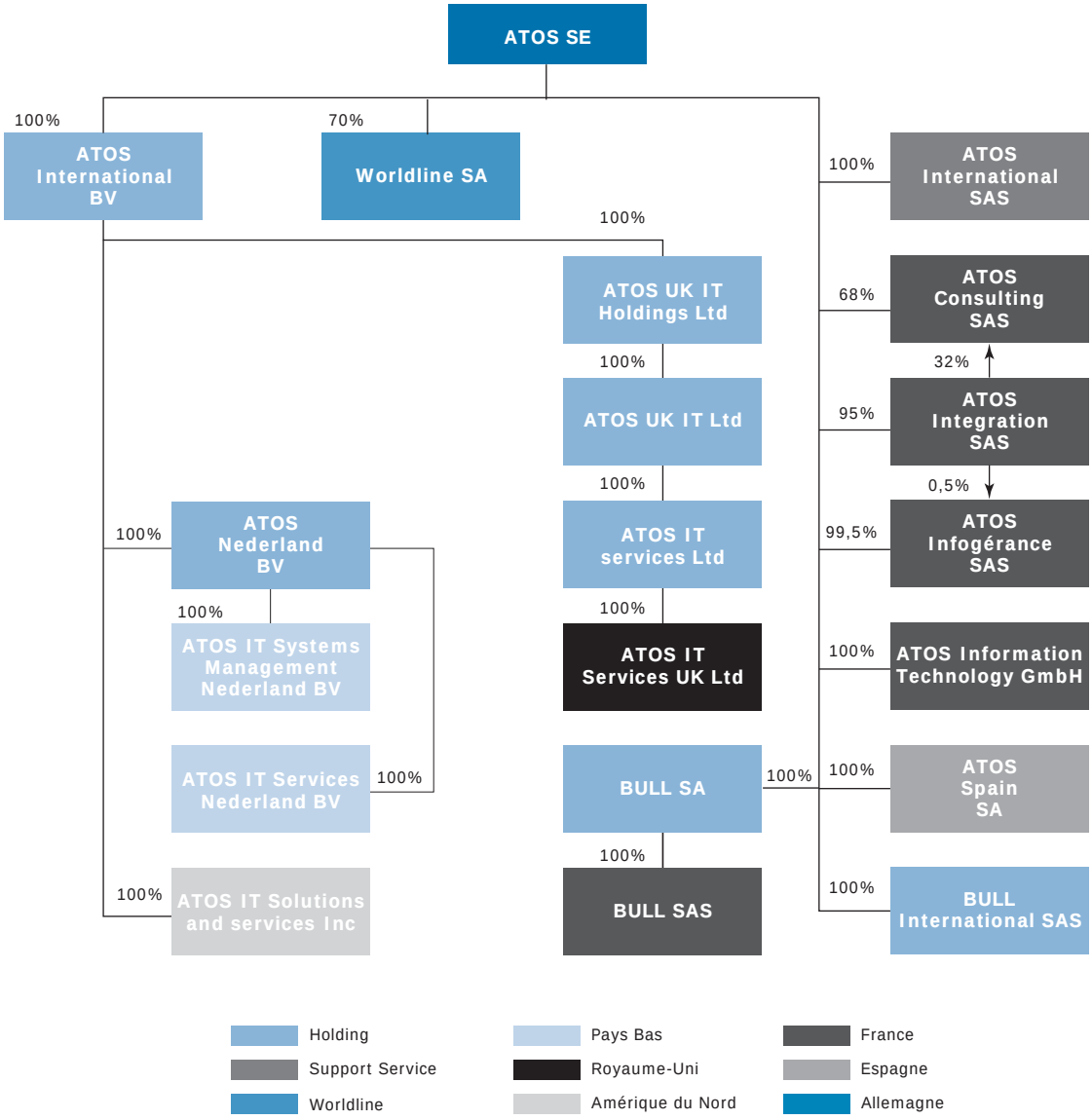
Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*
Christophe Patrier	Victor Amselem

E.5.3 Organigramme simplifié

Au 31 décembre 2014, le capital du Groupe s'élevait à 101,3 millions d'euros, divisé en 101 332 527 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.5.4 Comptes sociaux d'Atos SE

E.5.4.1 Bilan

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
ACTIF			
Immobilisations incorporelles	Note 1	1 468	1 689
Immobilisations corporelles	Note 2	46	46
Titres de participation	Note 3	4 348 843	3 277 230
Autres immobilisations financières	Note 3	791 534	775 336
Total actif immobilisé		**5 141 891**	**4 054 301**
Clients et comptes rattachés	Note 4	4 987	19 889
Autres créances	Note 4	179 439	821 285
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Note 5	1 002 037	836 006
Total actif circulant		**1 186 463**	**1 677 180**
Comptes de régularisation	Note 6	27 434	6 392
TOTAL DE L'ACTIF		**6 355 788**	**5 737 873**

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
PASSIF			
Capital social		101 332	98 165
Prime d'émission et de fusion		2 653 358	2 463 918
Réserve légale		10 096	8 570
Autres réserves et report à nouveau		771 376	770 746
Résultat de l'exercice		336 393	71 022
Capitaux propres	**Note 7**	**3 872 555**	**3 412 421**
Provisions pour risques et charges	Note 8	19 354	57 073
Dettes financières	Note 9	1 759 375	1 223 866
Fournisseurs et comptes rattachés	Note 10	37 833	32 609
Autres dettes	Note 10	645 867	1 011 904
Total des dettes		**2 443 075**	**2 268 379**
Comptes de régularisation		20 804	
TOTAL DU PASSIF		**6 355 788**	**5 737 873**

E.5.4.2 Compte de résultat

(en milliers d'euros)	Notes	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Chiffre d'affaires	**Note 11**	**116 648**	**122 527**
Autres produits d'exploitation			494
Produits d'exploitation		**116 648**	**123 021**
Achats consommés		-14 096	-10 140
Impôts et taxes		-873	-2 229
Dotation aux provisions			
Autres charges	Note 12	-32 952	-26 653
Charges d'exploitation		**-47 921**	**-39 022**
Résultat d'exploitation		**68 727**	**83 999**
Résultat financier	Note 13	-66 701	55 618
Résultat courant		**2 026**	**139 617**
Résultat exceptionnel	Note 14	337 829	-74 338
Participation des salariés		-736	-589
Impôt sur le résultat	Note 15	-2 726	6 332
RÉSULTAT NET		**336 393**	**71 022**

E.5.5 Annexes aux comptes d'Atos SE

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

Note 1	Immobilisations incorporelles	233
Note 2	Immobilisations corporelles	233
Note 3	Immobilisations financières	233
Note 4	Clients, comptes rattachés et autres créances	235
Note 5	Trésorerie et valeurs mobilières de placement	236
Note 6	Comptes de régularisation	237
Note 7	Capitaux propres	237
Note 8	Provisions	239
Note 9	Emprunts	239
Note 10	Dettes, paiements et autres charges.	240
Note 11	Chiffre d'affaires	241
Note 12	Autres charges	241
Note 13	Résultat financier	242
Note 14	Résultat exceptionnel	243
Note 15	Impôt	243
Note 16	Engagements financiers donnés	244
Note 17	Analyse des risques	245
Note 18	Entreprises liées	246

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

- Introduction en bourse de Worldline

  Dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline, Atos SE a cédé des actions existantes sur le marché réglementé Euronext Paris (Compartiment A ; code ISIN : FR0011981968 ; code mnémonique : WLN).

  Les négociations des actions Worldline ont débuté le 27 juin 2014 et le règlement-livraison de l'offre a eu lieu le 1er juillet 2014.

  Les fonds levés auprès d'investisseurs français s'élèvent à 384,1 millions d'euros issus des actions existantes (23 415 465 actions existantes) cédées par Atos SE :

  - Au 1er juillet 2014, Atos a tout d'abord cédé 19 492 013 actions existantes Worldline au prix de 16,4 euros par action, générant un produit de cession de 319,7 millions d'euros,
  - ensuite, fin juillet 2014, a été exercée l'option de sur-allocation portant sur 3 923 452 actions existantes supplémentaires, cédées par Atos, au prix de l'offre, soit 16,4 euros par action, correspondant à un montant total d'environ 64,3 millions d'euros.

  A l'issue de l'opération d'introduction en bourse (y compris exercice de l'option de sur-allocation), Atos SE détenait 70,43% du capital de Worldline SA.

- Offre Publique d'Achat du groupe Bull

  Atos SE a lancé le 26 mai 2014 une offre publique d'achat sur la totalité des actions et des instruments financiers en circulation composant le capital de Bull. Cette offre en numéraire de 4,90 euros par action et 5,55 euros sur les OCEANE valorisait Bull à 620 millions d'euros sur une base totalement diluée, ce qui représente une prime de 30% sur la moyenne du cours de l'action Bull pondérée par les volumes sur les 3 derniers mois (3,77 euros) précédant l'offre.

  A la date du règlement livraison fixée au 18 août 2014, Atos détenait 84,25% du capital et des droits de vote de Bull sur la base du capital émis au 31 juillet 2014 ainsi que 18,41% des OCEANE en circulation

  Conformément à l'article 232-4 du règlement général de l'AMF, l'offre a été rouverte pour une période de 12 jours de bourse du 25 août au 9 septembre 2014, aux mêmes prix de 4,90 euros par action et de 5,55 euros par OCEANE.

  A la suite du règlement-livraison de l'offre publique amicale rouverte visant les titres de Bull effectuée au prix de 4,90 euros par action et de 5,55 euros par OCEANE et d'acquisitions d'actions réalisées au même prix postérieurement à l'annonce des résultats de cette offre, Atos a franchi le seuil de 95% du capital et des droits de vote de Bull et détenait alors 116 993 469 actions représentant 95,56% du capital et des droits de vote de Bull et 11 871 OCEANEs, représentant 20,25% des OCEANEs en circulation.

Le 1er décembre 2014, Bull a décidé de procéder au remboursement anticipé de ses OCEANEs, conformément aux stipulations du contrat d'émission (les OCEANEs restant en circulation représentant moins de 10% du nombre d'OCEANEs initialement émises par la Société).

Consécutivement aux opérations ultérieures de rachats d'actions et d'OCEANEs et de l'offre publique de retrait, Atos SE détient depuis le 16 décembre 2014 100% des actions de Bull.

Atos ayant pris le contrôle de Bull à la suite de l'offre publique d'achat, le Groupe consolide Bull depuis le 1er septembre 2014.

Règles et méthodes comptables

Les comptes de l'exercice 2014 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 1er janvier 2004. Ces malis de fusion sont sujets à un test de dépréciation annuel à l'issue duquel une dépréciation est constatée lorsque le montant total du mali de fusion et de la valeur brute des titres de participation est supérieur à la valeur d'entreprise.

Cette valeur d'entreprise est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie assises sur les données budgétaires approuvées par la Direction et couvrant une période de trois ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles (bâtiments / agencements) sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisitions excluant toutes charges financières.

L'amortissement est calculé linéairement sur les durées d'utilisation suivantes :

- constructions : 20 ans ;
- agencements et installations : 5 à 10 ans.

Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont composées de titres de participation et d'autres immobilisations financières telles qu'actions propres et prêts.

Les titres de participations sont comptabilisés au coût d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée lorsque le coût d'acquisition est supérieur à la valeur d'usage déterminée de la manière suivante :

- pour les entités opérationnelles la valeur d'usage est déterminée sur la base de la valeur d'entreprise ;
- pour les sociétés holding la valeur d'usage est déterminée en tenant compte de leur quote-part de situation nette.

Les prêts sont essentiellement des opérations intragroupes.

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.

Quand un titre de participation est complètement déprécié, une provision supplémentaire pour risque peut être constatée lorsque la valeur d'inventaire est supérieure à la valeur d'usage.

Note 1 Immobilisations incorporelles

Tableau de variation des immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2014
Immobilisations incorporelles brutes	**113 918**			**113 918**
Amortissement des immobilisations incorporelles	-9 739	-221		-9 960
Dépréciation des immobilisations incorporelles	-102 490			-102 490
Total des amortissements et dépréciations	**-112 229**	**-221**	**-**	**-112 450**
Dont :			-	
• *exceptionnel*		*-221*		
• *financier*				
Valeur nette des immobilisations incorporelles	**1 689**	**-221**	**-**	**1 468**

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées d'un mali de fusion résultant de l'apport d'Atos Investissement 6 à Atos SE en 2004.

Ce mali technique a été affecté aux différents actifs apportés pour permettre un suivi dans le temps de sa valeur et est ventilé par pays comme suit :

- France : 40,8 millions d'euros ;
- Espagne : 63,1 millions d'euros.

Les autres malis de fusion comptabilisés antérieurement à 2004 pour une valeur brute de 9,7 millions d'euros sont dépréciés linéairement.

La dépréciation relative aux malis de fusion s'élève respectivement à :

- France : 39,4 millions d'euros ;
- Espagne : 63,1 millions d'euros.

Note 2 Immobilisations corporelles

Tableau de variation des immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2014
Immobilisations corporelles brutes	113	-	-	113
Amortissement des immobilisations corporelles	-67	-	-	-67
Valeur nette des immobilisations corporelles	**46**	**-**	**-**	**46**

Note 3 Immobilisations financières

Tableau de variation des immobilisations financières brutes

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2014
Titres de participation Groupe	3 565 784	1 837 123	-640 846	4 762 061
Titres de participation hors Groupe	124	-	-	124
Autres titres immobilisés	85	-	-	85
Total titres de participation	**3 643 034**	**1 837 123**	**-640 846**	**4 762 270**
Prêts aux sociétés du Groupe et intérêts courus	**451 173**	**286 190**	**-250 000**	**487 363**
Autres	324 163		-19 992	304 171
Total autres immobilisations financières	680 915	286 190	-269 992	791 534
TOTAL	**4 323 949**	**2 123 313**	**-910 838**	**5 553 804**

Acquisition de titres de participations et autres mouvements

Atos SE a procédé à l'augmentation de capital des entités suivantes :

- Atos International BV pour 1 069,9 millions d'euros ;
- Atos Infogérance pour 76,3 millions d'euros ;
- Atos Investissement pour 35,0 millions d'euros ;
- Atos Intégration pour 32,9 millions d'euros ;
- Atos Management France pour 20,4 millions d'euros.

Atos SE a acquis les titres Bull SA pour 602,7 millions d'euros.

Dans le cadre de l'introduction en bourse de Worldline SA, Atos SE a réduit son investissement dans Worldline SA de 22,2 millions d'euros.

Atos Investissement 5 a fusionné dans Atos SE, en conséquence les titres de participation correspondants ont été annulés pour une valeur de 618,7 millions d'euros.

Autres immobilisations financières

Le poste « Autres immobilisations financières » comprend le dépôt versé au titre du programme de titrisation de créances commerciales pour 304,2 millions d'euros.

Tableau de variation des dépréciations sur immobilisations financières

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Acquisitions/Dotations	Cessions/Reprises	31 décembre 2014
Titres de participation Groupe	-288 554	-124 664	-	-413 218
Titres de participation hors Groupe	-124	-	-	-124
Autres titres immobilisés	-85	-	-	-85
TOTAL	**-309 758**	**-124 664**	**0**	**-413 427**
Dont financier				

Tableau de valeur nette des immobilisations financières

(en milliers d'euros)	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Titres de participation Groupe	4 762 061	-413 218	4 348 843
Titres de participation hors Groupe	124	-124	-
Autres titres immobilisés	85	-85	-
Prêts et intérêts courus	487 363	-	487 363
Autres	304 171	-	304 171
TOTAL	**5 553 804**	**-413 427**	**5 140 377**

Tableau de ventilation des prêts et autres immobilisations financières par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2014	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Prêts et intérêts courus	487 363	133 353	354 010
Autres	304 171	304 171	-
TOTAL	**791 534**	**437 524**	**354 010**

Les produits à recevoir sur les intérêts s'élèvent à 4,4 millions d'euros (2013 : 0,4 million d'euros).

Tableau des filiales et participations

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31/12/14	Valeur nette au 31/12/14	% de titres détenus	Bénéfice net au 31/12/14	Capitaux propres
FILIALES (50% au moins de capital détenu)					
France					
Worldline SA	87 849	87 849	70%	1 789	363 114
Bull S.A.	602 680	602 680	100%	-142 654	41 090
Atos Infogérance	223 058	20 251	100%	-56 032	18 414
Atos Intégration	160 313	160 313	95%	-6 923	13 172
Atos Consulting	16 539	16 539	68%	33	2 373
Atos Participation 2	30 616	16 046	100%	-67	16 055
Atos International	62 278	0	100%	583	-6 186
Atos Investissement 10	46 140	0	100%	-206	15 613
Atos Management France	25 922	1 335	100%	-6 687	1 334
Atos Investissement 12	40	21	100%	-3	21
Atos Meda	8 840	5 144	100%	596	544
Atos Investissement 19	37	37	100%	-3	19
Atos Investissement 20	37	18	100%	-3	19
Atos Investissement 21	37	16	100%	-7	16
Atos Worldgrid	32 328	32 328	100%	21	14 478
Italie					
Atos Multimédia Italia	68	68	100%	-4	161
Atos Origin Srl	57 183	59	100%	-6	53
Benelux					
St Louis Ré	2 174	2 174	100%	0	2 175
Espagne					
Atos Spain SA	80 390	78 951	100%	6 453	34 394
Group Technic Informatic	751	234	33%	56	290
Allemagne					
Atos Information Technology GMBH	587 072	587 072	100%	-25 931	597 106
Pays-Bas					
Atos International BV	2 726 496	2 726 496	100%	1 149	2 230 430
Turquie					
Atos Bilisim	11 212	11 212	81%	-6 131	8 014
TOTAL	**4 762 061**	**4 348 843**			

Le total des filiales et participations correspond à des investissements dans des sociétés consolidées et des investissements dans des sociétés non consolidées présentées dans le tableau « Valeur nette des immobilisations financières » ci-dessus.

Note 4 Clients, comptes rattachés et autres créances

Clients, comptes rattachés et autres créances

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 decembre 2014	Dépréciation	valeur nette au 31 décembre 2014	valeur nette au 31 décembre 2013
Clients et clients douteux	5 010	-245	4 765	5 758
Factures à établir	222	-	222	14 130
Etat, impôt société	6 573	-	6 573	1 973
TVA déductible	6 505	-	6 505	5 286
Comptes courants sociétés Groupe	161 906	-	161 906	767 716
Autres débiteurs	4 455	-	4 455	46 311
TOTAL	**184 671**	**-245**	**184 426**	**841 174**
Dont exploitation		*-245*		

En 2013, Atos SE gérait la trésorerie de Worldline SA et ses filiales ; lors de l'introduction en bourse, les comptes courants de Worldline ont été remboursés, expliquant pour partie la réduction du montant (381 millions d'euros).

Tableau de ventilation des clients, comptes rattachés et autres créances par échéance

(en milliers d'euros)	valeur brute au 31 décembre 2014	A moins de 1 an	A plus de 1 an
Clients et clients douteux	5 010	4 721	289
Factures à établir	222	222	-
Etat, impôt société	6 573	6 573	-
TVA déductible	6 505	6 505	-
Comptes courants sociétés Groupe	161 906	161 906	-
Autres débiteurs	4 455	4 455	-
TOTAL	**184 671**	**184 382**	**289**

Tableau des produits à recevoir

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Montant des produits à recevoir inclus dans les créances :		
Autres créances	1 132	616
TOTAL	**1 132**	**616**

Note 5 Trésorerie et valeurs mobilières de placement

Tableau de la Trésorerie et valeurs mobilières de placement

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2014	Dépréciation	Valeur nette au 31 décembre 2014	Valeur nette au 31 décembre 2013
Actions propres – contrat de liquidité	158 445	-	158 445	309 097
Actions propres	105 644	-1 968	103 676	2 281
Valeurs à l'encaissement	601 375	-	601 375	452 946
Disponibilités	138 541	-	138 541	71 682
TOTAL	**1 004 005**	**-1 968**	**1 002 037**	**836 006**

Mouvement sur les actions propres

Les actions propres ont été acquises en 2014 dans le cadre de :

- l'acquisition de 1 735 579 actions en vue du transfert au fonds de pension néerlandais conformément à l'accord global signé le 18 décembre 2013 pour mettre en œuvre un nouveau régime de retraite aux Pays-Bas ; Au titre de cet accord, Atos SE a versé 113 millions d'euros en actions Atos au cours du premier semestre 2014, sur la base du mécanisme approuvé par l'Assemblée Générale le 27 décembre 2013 ;
- l'acquisition de 1 884 012 actions dans le cadre du plan de performance dont 230 750 actions ont été attribuées aux salariés au cours de l'exercice.

Les 1 689 417 actions existantes au 31 décembre 2014 seront attribuées dans le cadre du plan de performance.

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 2014	31 décembre 2013
Ecart de conversion actif	20 927	235
Charges constatées d'avance	127	1 481
Charges à répartir	6 380	4 676
TOTAL	**27 434**	**6 392**

Note 7 Capitaux propres

Capital social

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Nombre de titres	101 332 527	98 165 446
Valeur nominale (en euros)	1	1
Capital social	**101 333**	**98 165**

Tableau de répartition du capital sur les trois derniers exercices

	31 décembre 2014		31 décembre 2013		31 décembre 2012	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	12,3%	12 483 153	12,7%	12 483 153	14,6%
Financière Daunou 17	9 502 125	9,38%	9 399 376	9,6%	18 077 790	21,1%
Conseil d'Administration	416 450	0,4%	49 024	0,1%	18 042	0,0%
Salariés	2 790 656	2,8%	1 688 640	1,8%	1 762 583	2,1%
Auto-contrôle	1 689 417	1,7%	36 155	0,0%	137 193	0,2%
Public	74 450 726	73,5%	74 509 098	78,4%	53 224 669	62,1%
TOTAL	**101 332 527**	**100,0%**	**98 165 446**	**100,0%**	**85 703 430**	**100,0%**

Les actions de la Société détenues par les employés le sont au travers des Fonds Communs de Placement et Plans d'Epargne Entreprise.

La 13e résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 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 2014, le nombre d'actions propres détenues s'élevait à 1 689 417 actions représentant 1,7% du capital.

Au cours de l'année 2014, le Groupe a été informé du franchissement à la baisse, par BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, le 28 novembre 2014, du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote, suite à la cession d'actions sur le marché. A cette date, BlackRock Inc. déclarait détenir 4,98% du capital social et des droits de vote de la Société.

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les actionnaires de référence, à savoir les deux principaux actionnaires, Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 9,4% du capital au 31 décembre 2014 et Siemens AG détenant une participation de 12,3% du capital qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 juin 2016.

Aucun autre actionnaire de référence n'a annoncé sa volonté de maintenir une participation stratégique dans le capital émis par le Groupe. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Actions	% Capital	% Droit de vote	Actions	% Capital	% Droit de vote
Siemens	12 483 153	12,3%	12,3%	12 483 153	12,7%	12,7%
Financière Daunou 17	9 502 125	9,4%	9,4%	9 399 376	9,6%	9,6%
Conseil d'Administration	416 450	0,4%	0,4%	49 024	0,0%	0,0%
Salariés	2 790 656	2,8%	2,8%	1 688 640	1,7%	1,7%
Auto-contrôle	1 689 417	1,7%	-	36 155	0,0%	-
Flottant	74 450 726	73,5%	73,5%	74 509 098	75,9%	75,9%
TOTAL	**101 332 527**	**100,0%**	**100,0%**	**98 165 446**	**100,0%**	**100,0%**

Tableau de variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Valeur au 31 décembre 2013	Dividendes	Affectation du résultat	Augmentation de capital	Résultat 2013	Valeur au 31 décembre 2014
Capital social	98 165			3 167		101 332
Prime d'émission et de fusion	2 463 918			189 440		2 653 358
Réserve légale	8 570		1 247	279		10 096
Autres réserves	25 511					25 511
Report à nouveau	745 235	-69 146	69 775			745 864
Résultat de l'exercice	71 022		-71 022		336 393	336 393
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**3 412 421**	**-69 146**	**0**	**192 886**	**336 393**	**3 872 554**

Augmentation du capital

Durant l'année 2014, Atos SE a augmenté son capital par :

- émission de nouvelles actions pour une valeur de 139,7 millions d'euros qui a permis la création de 3 167 081 nouvelles actions dans le cadre de :
  - la distribution du dividende en actions par création de 567 574 nouvelles actions,
  - la création de 699 100 actions nouvelles dans le cadre du programme Sprint,
  - l'exercice de 1 900 407 options de souscription ;
- L'enregistrement d'une prime de fusion de 52,9 millions d'euros au titre de la fusion avec Atos Investissement 5.

Tableau de variation potentielle future de capital

Le capital social de la Société, composé de 101 332 527 actions émises, pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 2,8% par la création de 2 806 747 actions nouvelles :

	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation
Nombre d'actions	**101 332 527**	**98 165 446**	**3 167 081**
Option de souscription d'actions	2 806 747	5 015 053	-2 208 306
Actions de performance		1 212 490	-1 212 490
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	**104 139 274**	**104 392 989**	**-253 715**

Sur le total d'options de souscription d'actions de 2 806 747, aucune option n'avait un prix d'exercice supérieur à 66,3 euros (cours de bourse de clôture au 31 décembre 2014).

Note 8 Provisions

Tableau des provisions

(en milliers d'euros)	31 décembre 2013	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	31 décembre 2014
Provision pour risques filiales	47 172	-	-	-37 719	9 453
Provision pour risques	9 901	235	-	-235	9 901
Provision pour litiges	-	-	-	-	0
TOTAL	**57 073**	**235**	**0**	**-37 954**	**19 354**
Dont :		-	-	-	0
• *exploitation*					
• *financier*		*235*		*-37 954*	*-37 719*
• *Exceptionnel*		-	-	-	*0*

L'évaluation des titres de participation a donné lieu à une reprise de provision pour les entités suivantes :

- Atos Investissement 10 pour 24,8 millions d'euros ;
- Atos Management France pour 12,4 millions d'euros ;
- Atos International pour 0,6 million d'euros.

Note 9 Emprunts

Tableau de l'endettement net

(en milliers d'euros)		A moins de 1 an	A plus de 1 an et 5 ans au plus	Montant brut au 31 décembre 2014	Montant brut au 31 décembre 2013
Soldes créditeurs de banques		880 098	-	880 098	840 765
Emprunts et dettes financières divers		879 277	-	879 277	383 101
Dettes financières		**1 759 375**	**-**	**1 759 375**	**1 223 866**
Disponibilités	Note 5	138 541		138 541	71 682
ENDETTEMENT NET		**1 620 834**	**-**	**1 620 834**	**1 152 184**

Les emprunts et dettes financières diverses sont composés :

- du crédit syndiqué pour un montant de 200,0 millions d'euros ;
- de la participation des salariés pour un montant total de 11,8 millions d'euros ;
- des emprunts envers d'autres sociétés du Groupe Atos pour un montant de 656,5 millions d'euros ;
- de l'emprunt EUROFACTOR pour un montant de 5,1 millions d'euros ;
- de l'endettement Rothschild pour un montant de 5,8 millions d'euros.

Les charges à payer sur les emprunts se sont élevées à 6,4 millions d'euros (4,7 millions d'euros en 2013).

Structure du crédit syndiqué (2014-2019)

Le 6 novembre 2014, Atos a signé le renouvellement d'une ligne de crédit revolving multidevises de 1 800 millions d'euros auprès de grandes institutions financières bancaires. L'échéance de cette ligne de crédit est novembre 2019 avec possibilité de la prolonger jusqu'à novembre 2021. Au 31 décembre 2014, Atos SE a utilisé 200 millions d'euros sur cette ligne de crédit.

Note 10 Dettes, paiements et autres charges.

Tableau de ventilation des dettes fournisseurs et autres dettes par échéance

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre 2014	A moins de 1 an	A plus de 1 an	Valeur brute au 31 décembre 2013
Fournisseurs et comptes rattachés	37 833	37 833	-	32 609
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	1 647	1 647	-	1 700
TVA collectée et à payer	73	73	-	2 992
Comptes courants Groupe	574 048	574 048	-	989 513
Autres dettes	70 099	70 099	-	17 699
TOTAL	**683 700**	**683 700**	**-**	**1 044 513**

Délais de paiement

Les conditions générales d'achats sont de soixante jours à compter de la date d'émission de la facture sauf dispositions contraires réglementaires ou convenues entre les parties.

Décomposition du solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice :

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 31 décembre	Entreprises liées	Autres	Factures échues à plus d'un an	Factures échues à moins d'un an	Factures non échues au 31 décembre
2014						
Fournisseurs et dettes	**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
2013						
Fournisseurs et dettes	**32 609**	**29 556**	**3 053**	**224**	**25 199**	**7 186**
	100,0%			0,7%	77,3%	22,0%
Fournisseurs	25 753	25 122	631	224	25 199	330
Factures à recevoir	6 856	4 434	2 422	-	-	6 856

Tableau des charges à payer

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Montant des charges à payer inclus dans les dettes fournisseurs et autres dettes bilan :		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	22 551,00	6 856,00
Autres dettes	490,00	497,00
Dettes fiscales et sociales	188,00	287,00
TOTAL	**23 229,00**	**7 640,00**

Note 11 Chiffre d'affaires

Tableau de ventilation du chiffre d'affaires

	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	(en milliers d'euros)	*(en %)*	*(en milliers d'euros)*	*(en %)*
Redevance de marque	110 324	94,6%	116 945	95,4%
Refacturation de frais	2 229	1,9%	2 193	1,8%
Garanties parentales	4 095	3,5%	3 389	2,8%
Total par nature	**116 648**	**100,0%**	**122 527**	**100,0%**
France	17 651	15,1%	20 137	16,4%
Etranger	98 997	84,9%	102 390	83,6%
Total par zone géographique	**116 648**	**100,0%**	**122 527**	**100,0%**

Note 12 Autres charges

Tableau de ventilation des autres charges

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Charges des fonctions Groupe	-32 428	-26 143
Jetons de présence	-490	-497
Autres charges	-34	-13
TOTAL	**-32 952**	**-26 653**

Les autres charges comprenaient principalement des dépenses de marketing, communication et relations investisseurs, ressources humaines refacturées à Atos SE par sa filiale Atos International SAS et les autres sociétés holding incluant les honoraires facturés par le Comité International Olympique.

Atos SE n'avait aucun employé au 31 décembre 2014 ni au 31 décembre 2013.

Note 13 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dividendes reçus des participations	45 096	104 793
Intérêts de comptes courants	3 318	2 683
Revenus des créances financières	22 161	8 989
Revenus des placements bancaires	1 771	1 151
Reprises de provisions sur titres de participation		89 617
Reprise de provisions sur actions propres		22
Reprises de provisions à caractère financier	37 955	2 257
Produit de cession des valeurs mobilières	1 037	904
Différences positives de change	131	3 355
Autres produits financiers		11 241
Total des produits financiers	**111 469**	**225 012**
Intérêts sur emprunts classiques et fonds de participation	-4 757	-11 668
Intérêts sur titrisation	-1 669	-1 595
Intérêts sur prêts intragroupe	-18 202	-1 873
Intérêts sur comptes courant Groupe	-20	-3
Provision pour dépréciation de mali de fusion		-1 579
Dépréciation des titres de participation	-124 664	-68 643
Dépréciation pour charges à répartir	-4 629	-2 513
Autres provisions à caractère financier	-2 204	-38 943
Intérêts sur crédit court terme	-3 448	-2 848
Différences négatives de change	-203	-2 950
Autres charges financières	-18 374	-36 779
Total des charges financières	**-178 170**	**-169 394**
TOTAL RÉSULTAT FINANCIER	**-66 701**	**55 618**

Les dividendes reçus en 2014 ont été versés principalement par Worldline SA. La reprise de provision liée à l'évaluation des titres de participation a été présentée dans la Note 8 Provisions.

Les autres charges financières de 18,4 millions d'euros correspondaient principalement à :

- l'attribution des actions gratuites pour 15,8 millions d'euros ;
- la perte réalisée sur le fonds de pension néerlandais pour 2,6 millions et correspondant à la différence entre le montant payé pour le programme de rachat d'actions (115,6 millions d'euros) et le montant remboursé par Atos NL (113,0 millions d'euros).

La dépréciation des titres de participation a été présentée dans la Note 3 Dépréciations sur immobilisations financières.

Les autres provisions financières ont été présentées dans la Note 8 Provisions.

Note 14 Résultat exceptionnel

Les éléments exceptionnels provenant des activités ordinaires sont ceux dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation courante de l'entreprise soit parce qu'ils sont inhabituels dans leur montant ou leur incidence, soit parce qu'ils ne surviennent que rarement.

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Produits de cession des immobilisations financières	384 014	18 072
Autres produits exceptionnels	245	11 034
Total des produits exceptionnels	**384 259**	**29 106**
Amortissement malis de fusion	-221	-445
Valeur comptable de cession des immobilisations financières	-33 847	-91 000
Dotation aux provisions pour risques et charges exceptionnelles		-9 645
Autres charges exceptionnelles	-12 362	-2 354
Total des charges exceptionnelles	**-46 430**	**-103 444**
TOTAL RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**337 829**	**-74 338**

Les produits de cession proviennent essentiellement de la cession des titres Worldline SA pour 384 millions d'euros.

La valeur comptable des immobilisations cédées a été présentée dans la Note 3 et inclut également les coûts liés à la cession des titres Worldline SA.

Les provisions sont présentées dans la Note 5.

Les autres charges exceptionnelles comprennent essentiellement les coûts liés à l'acquisition des titres.

Note 15 Impôt

Convention d'intégration fiscale

Au titre de l'article 223-A du CGI, Atos SE a signé une convention d'intégration fiscale avec un certain nombre de ses filiales avec effet au 1er janvier 2001.

Atos SE en tant que Société tête de Groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale :

Les principales modalités de la convention sont :

- le résultat des sociétés intégrées est déterminé comme si elles étaient imposées séparément ;
- les économies d'impôts liées à l'utilisation des déficits des sociétés membres du Groupe ne seront que provisoires car les filiales concernées pourront toujours les utiliser ;
- Atos SE est la seule société redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura à acquitter en cas de sortie du Groupe d'une société intégrée.

Allégement et accroissement de la dette future d'impôt d'Atos SE imposée séparément

A la clôture de l'exercice, le montant des allègements et accroissements de la dette future d'impôt se ventile ainsi :

(en milliers d'euros)	Base allégement	Base accroissement
Provisions non déductibles temporairement	-	236
TOTAL	**-**	**236**

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	2 026	-	2 026
Résultat exceptionnel et participation salariés	337 093	-	337 093
Impôt	-	-2 726	-2 726
TOTAL	**339 119**	**-2 726**	**336 393**

A la clôture de l'exercice 2014, il n'y avait pas de risque de reversement du produit d'impôt constaté suite à l'intégration fiscale, en application des dispositions de la convention d'intégration fiscale ci-dessous détaillée.

L'impôt qui aurait été supporté en l'absence d'intégration fiscale est une charge de 21,6 millions d'euros.

Le résultat de l'intégration fiscale est un profit de 13,7 millions d'euros avant utilisation des déficits reportables ; après utilisation des déficits reportables, le bénéfice taxable s'élève à 6,3 millions d'euros avec une charge d'impôts de 2,6 millions d'euros.

Le montant total des déficits reportables s'est élevé à 241,5 millions d'euros.

Note 16 Engagements financiers donnés

(en milliers d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Garanties de performance	3 810 685	3 238 115
Garanties bancaires	324	325
TOTAL	**3 811 009**	**3 238 440**

Pour divers contrats à long terme, le Groupe émet des garanties de performance à ses clients. Ces garanties limitées se sont élevées à 3 810,7 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 3 238,1 millions d'euros à fin décembre 2013. Cette augmentation de 572,6 millions d'euros est principalement due à l'émission en 2014 de nouvelles garanties parentales dont Ministry of Justice (Royaume-Uni) pour 150,0 millions de livres sterling (190,7 millions d'euros), Achmea Holding N.V. (Pays-Bas) pour 180,7 millions d'euros et Schlumberger (France) pour 112,3 millions d'euros.

Dans le cadre du contrat signé par Atos IT Services UK Limited avec le Comité international olympique (CIO), Atos SAE (Espagne) a accordé une garantie de performance au CIO dans le cas où l'entité Atos signataire du contrat (ou tout autre société affiliée à qui tout ou partie des droits et obligations auraient pu être attribués) serait incapable de fournir les services prévus au contrat.

Concernant la facilité de crédit renouvelable multidevise 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.

Enfin, dans le cadre de l'accord général avec Siemens relatif au transfert des engagements en matière de retraite au Royaume-Uni, le Conseil d'Administration d'Atos SE, lors de sa réunion du 29 mars 2011, a accepté de fournir une garantie d'une durée de 20 années au fonds de pension Atos 2011 mise en place pour faciliter le transfert. Le montant maximum de cette garantie s'élève à 200,0 millions de livres sterling.

Note 17 Analyse des risques

Risques de marché : Valeur de marché des instruments financiers

Disponibilités et dépôts à court-terme, clients et comptes rattachés, concours bancaires courants, fournisseurs et comptes rattachés

En raison du caractère court terme de ces instruments, le Groupe estime que la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de leur valeur de marché au 31 décembre 2014.

Dettes à long et moyen-terme

Au 31 décembre 2014, Atos SE a utilisé 200 millions d'euros sur le crédit syndiqué.

Risques de liquidité

Crédit syndiqué

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 disposera d'une option d'extension de la maturité de la facilité de crédit 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, et dont l'échéance était avril 2016.

La facilité de crédit renouvelable inclut un ratio financier qui est le ratio de levier financier consolidé (endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation) qui ne peut être supérieur à 2,5.

Programme de titrisation

Le 18 juin 2013, Atos a renouvelé son programme de titrisation pour une période de 5 ans pour un montant maximum de cession de créances de 500 millions d'euros et une limite au montant maximum de financement fixée à 200,0 millions d'euros.

Ce nouveau programme de titrisation est structuré en deux compartiments appelés « ON » et « OFF » :

- le compartiment « ON » similaire au précédent programme (les créances sont inscrites au bilan du Groupe) est le compartiment par défaut dans lequel les créances sont cédées. L'utilisation de ce compartiment a été faite à son seuil minimal ;
- le Compartiment « OFF » est conçu de manière à ce que le risque crédit (insolvabilité et retard de paiement) associé aux créances cédées des débiteurs éligibles au programme soit entièrement transféré au cessionnaire.

Au 31 décembre 2014, Atos SE a cédé :

- 314,2 millions d'euros de créances commerciales dans le compartiment « ON » dont 10 millions d'euros ont été reçus en trésorerie ;
- 41,5 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 2014

Types d'instruments	Fixe / Variable	Ligne *(en millions d'euros)*	Maturité
Crédit Syndiqué	Variable	1 800	Novembre 2019
Programme de titrisation	Variable	200	Juin 2018

Gestion du risque de contrepartie

Le Groupe possède une procédure stricte d'analyse de risque de contrepartie. Dans le cadre de ses relations commerciales, le Groupe gère le risque de contrepartie avec un portefeuille de clients diversifié et des instruments de suivi des risques.

Sur le plan financier, le Groupe contrôle son risque de contrepartie sur ses placements et sur ses opérations de marché en sélectionnant de façon rigoureuse des intervenants de premier rang et en diversifiant les contreparties bancaires. Le Groupe considère par conséquent qu'il est faiblement exposé au risque de crédit.

Exposition au risque de marché

Les actifs monétaires du Groupe sont constitués de créances et de prêts, de valeurs mobilières de placement et de disponibilités. Les passifs monétaires sont constitués de dettes financières, de dettes d'exploitation et de dettes diverses.

Exposition au risque de taux

L'exposition au risque de taux d'intérêt couvre deux natures de risque :

- un risque de prix lié aux actifs et passifs financiers à taux fixe. En contractant par exemple une dette à taux fixe, l'entreprise est exposée à une perte potentielle d'opportunité en cas de baisse des taux. Une variation de taux aura une incidence sur la valeur de marché des actifs et passifs à taux fixe mais n'affectera pas les produits et charges financières et, par conséquent, le résultat futur de l'entreprise jusqu'à l'échéance de ces actifs et passifs ;
- un risque de flux de trésorerie lié aux actifs et passifs financiers à taux variable. La Société considère qu'une variation de taux aura peu d'incidence sur la valeur des actifs et passifs financiers à taux variable.

L'objectif d'Atos est aussi de se protéger contre les fluctuations des taux d'intérêt en échangeant une part de sa dette existante assortie de taux variables contre des instruments à taux fixes (SWAP) ; les accords de SWAP sont conclus avec les plus grands établissements financiers et gérés en central par le Service de trésorerie du Groupe.

Note 18 Entreprises liées

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.

F

Facteurs de risques

[G4-14]

F.1 Facteurs de risques externes 248

F.1.1 Le marché 248
F.1.2 Les risques pays 248
F.1.3 Les clients 248
F.1.4 Les fournisseurs 248
F.1.5 Les partenaires et les sous-traitants 249
F.1.6 Le risque de contrepartie 249

F.2 Risques liés à l'activité 249

F.2.1 Les risques technologiques et informatiques 249
F.2.2 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets 250
F.2.3 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe 250
F.2.4 Les Ressources Humaines 250

F.3 Risques de conformité et de réputation 251

F.3.1 Les risques réglementaires 251
F.3.2 La protection des données personnelles 251
F.3.3 Le contrôle et sanctions à l'export 252
F.3.4 La protection de la propriété intellectuelle 252
F.3.5 Les risques de réputation 252

F.4 Risques relatifs aux marchés financiers 253

F.5 Les activités de gestion des risques 253

F.5.1 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité 253
F.5.2 Le système de gestion des risques métier 253
F.5.3 Assurances 254

F.6 Litiges et réclamations 255

F.6.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales 255
F.6.2 Litiges en matière commerciale 255
F.6.3 Litiges en matière sociale 256
F.6.4 Garanties de passif 256
F.6.5 Autres 256

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

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 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 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 66 pays. Certains pays sont plus exposés que d'autres à des risques politiques et économiques, ce qui pourrait affecter l'activité et la rentabilité du Groupe.

Le Groupe revoit périodiquement le périmètre de ses activités pour les entités qui n'auraient pas la taille critique sur leur marché, ou les secteurs d'activité non stratégiques.

F.1.3 Les clients

Le Groupe sert un grand nombre de clients qui sont des grands groupes internationaux et des organismes publics, répartis dans plusieurs secteurs d'activité et plusieurs pays, ce qui limite son risque de dépendance à un client donné. Les dix principaux clients du Groupe ont représenté 28% du chiffre d'affaires en 2014, et les 50 premiers ont généré 51% du chiffre d'affaires.

F.1.4 Les fournisseurs

Atos s'attache à concentrer ses dépenses sur un nombre limité de fournisseurs importants pour l'ensemble des catégories d'achat, et plus particulièrement en ce qui concerne les logiciels utilisés pour la conception, l'intégration et l'exploitation des systèmes informatiques. Bien qu'il existe des solutions alternatives pour la plupart des logiciels, il existe toujours un risque que ces fournisseurs rencontrent des difficultés pour continuer à produire des solutions innovantes, 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 (informatiques, non informatiques et de main-d'œuvre) est centralisée par la fonction Achats du Groupe. Celle-ci est responsable des prix de base et de l'ensemble de la relation avec les fournisseurs et notamment de leur identification, de leur sélection, de la négociation des contrats et leur signature, du suivi des économies, des idées innovantes et de la gestion globale de la relation fournisseur.

Concernant le classement des principaux fournisseurs du Groupe, le premier représentait 4,1% du total des achats pour l'année 2014, les cinq premiers en représentaient 13,2% et les dix premiers 21,2%.

Au 31 décembre 2014, 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 de respecter la réglementation locale. Toutes les demandes visant à créer des partenariats ou à avoir recours à des sous-traitants sont initiées par les opérationnels locaux évaluant l'appel d'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 2014, le Groupe faisait appel à 4 700 sous-traitants (équivalent temps plein), dans plus de 49 pays.

F.1.6 Le risque de contrepartie

Les services de paiements exposent Atos à un risque de contrepartie dans le cas où une contrepartie (principalement un client de l'émetteur de carte) serait en défaut lors du traitement de la compensation et du règlement (ce qui peut prendre quelques jours selon le type de traitement, le jour de la semaine, et le système de carte).

Pour atténuer ces risques, 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 est en cours d'implémentation pour 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 ISO27001 (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 cyber-défenses, 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, coordonner 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 une éventuelle demande de pénalité.

Certains risques qu'Atos doit gérer sont détaillés ci-après :

- **une dégradation des performances résultant de produits de tiers et/ou personnalisation du produit** : L'activité Intégration de Systèmes est pour une part, tributaire de produits (tant logiciels qu'équipements, standards ou adaptés à des fonctionnalités spécifiques) conçus et développés par des tiers, et dont, par définition, le prestataire de services informatiques ne peut avoir le contrôle. En outre, les demandes particulières de certains clients, souhaitant disposer de fonctionnalités spécifiques, peuvent perturber le fonctionnement du produit ou générer des délais importants ou des difficultés dans la réalisation des prestations ;
- **une exposition due à une défaillance d'évaluation ou de livraison** : Dans le secteur informatique, il est d'usage que certains contrats soient au forfait, tandis que d'autres sont facturés sur la base de la prestation réalisée. Dans le cas des contrats au forfait, une mauvaise appréciation de l'ampleur des travaux à effectuer ou des ressources à allouer à un projet particulier peut entraîner un dépassement des coûts prévus ou des délais contractuellement convenus et générer une perte d'exploitation, par dépassement de budget ou paiement de pénalités de retard.

Afin de prévenir et de réduire au maximum ces risques, la Société a mis en place des procédures rigoureuses de revue des offres. Il s'agit d'un processus spécifique, Atos Rainbow, au cours duquel les offres sont revues et un recensement permanent des risques inhérents aux offres est établi. Ce processus couvre également les phases d'exécution des contrats, y compris la mise à jour des registres de risques utilisés comme un outil d'assistance à la prise de décisions permettant d'atténuer les risques, et comme un outil de suivi des actions en cours.

Afin de renforcer l'excellence opérationnelle du Groupe, un programme de gestion des contrats a été lancé par le Groupe en 2013 sur les grands comptes pour homogénéiser sur l'ensemble du Groupe les activités de gestion de contrat, combinant la gestion des risques, les obligations contractuelles et la gestion de la performance.

F.2.3 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe

Les acquisitions et opérations de croissance externe peuvent avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs du Groupe en particulier dans le cas :

- de contrats sous performants qui n'auraient pas été identifiés lors du processus d'acquisition ;
- d'efforts d'intégration inefficaces ne permettant pas d'atteindre le niveau de synergies attendu ou d'intégrer efficacement les collaborateurs.

Dans le cadre de l'acquisition de Bull, 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 Bull 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. L'effort a été porté en 2014 sur les solutions de formation en ligne et sur la population des commerciaux.

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 2014, une attention particulière a été apportée aux compétences clés (telles que les ventes, la gestion de projet, SAP, Lean ou le développement des talents), lesquelles ont permis de limiter le turnover de ces populations cibles. Dans le même temps, des possibilités de formation à distance en anglais et en informatique ont été offertes à un grand nombre d'employés.

Ces programmes ont permis une adaptation plus rapide aux besoins des clients et une mobilité accrue contribuant à limiter le turnover.

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 plus de 18 000 personnes au 31 décembre 2014, dont une majorité en Inde. La combinaison d'insourcing et d'offshoring pour la réalisation de projets a conduit le Groupe à adapter et optimiser ses ressources locales sur d'autres contrats. Compte tenu des besoins de recrutement du Groupe, le taux d'utilisation des ressources a pu être optimisé. Les processus du Groupe dans ce domaine sont matures et les infrastructures offshore sont certifiées. Atos est en conséquence bien positionné pour faire face aux risques liés à des projets ayant recours à de l'« offshore ».

F.3 Risques de conformité et de réputation

F.3.1 Les risques réglementaires

Les activités du Groupe sont de manière générale non soumises à des autorisations administratives juridiques ou réglementaires.

Cependant, 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 dans ses principales entités, pour apporter de la formation, du support et de l'expertise aux opérations. Le 4 novembre 2014, Atos a obtenu de l'Autorité Européenne de Protection des Données l'approbation de ses règles groupe de protection des données (BCR) pour le traitement des données personnelles pour son propre compte et pour le compte des clients.

F.3.3 Le contrôle et sanctions à l'export

Dans le cadre de son programme de conformité, Atos a renforcé début 2014 les mesures de contrôle des réglementations et sanctions à l'export : ces contrôles sont désormais intégrés dans les revues obligatoires des offres (processus « Rainbow » tel que décrit ci-après).

Au cours de 2014, une attention particulière a été portée aux sanctions et réglementations sur les embargos.

En 2015, les contrôles dans ce domaine seront encore renforcés, en s'appuyant notamment sur l'expertise apportée par Bull sur ce sujet.

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 ou encore être tributaire des conditions de licences sous code source ouvert.

Le Groupe s'appuie sur une combinaison de droits contractuels et droits d'auteur, marques, brevets et secrets d'affaires afin de protéger sa propriété intellectuelle. Certaines parties tierces peuvent tenter de s'opposer à, d'invalider, de détourner, de contrefaire voire de s'approprier sa propriété intellectuelle.

Le Groupe s'assure que sa propriété intellectuelle garantit entièrement sa liberté d'action et permet de conduire ses activités commerciales indépendamment de tiers, et ce y-inclus ses concurrents, qui peuvent développer des technologies similaires, dupliquer ses services ou développer des moyens pour contourner sa propriété intellectuelle. Dans ce type de circonstances, le Groupe ne serait pas en mesure de faire valoir sa propriété intellectuelle contre les tiers concernés 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. 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 au niveau des Lignes de Services ou des 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 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). 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 ;
- 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.5.2 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 RainbowTM. 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.5.2.1 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.5.2.2 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 Services 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 Services, ou par le Comité de Gestion des Risques.

F.5.3 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 2014, 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 1er janvier pour la police « Responsabilité civile » et au 1er avril les polices « dommages/pertes d'exploitation ». Pour 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 66 pays. Dans un grand nombre de ces pays, il n'existe aucun litige dans lequel le Groupe serait partie. Dans d'autres juridictions, seul un faible nombre de réclamations ont été formulées, ou d'actions impliquant le Groupe. Au regard de sa taille et de son chiffre d'affaires, le niveau de contentieux demeure peu élevé.

Cela résulte en partie de l'incitation à l'auto-assurance, mais aussi de la forte promotion de la qualité des services rendus par le Groupe et de l'intervention d'une Direction de Gestion des Risques entièrement dédiée au suivi des contrats, depuis l'offre commerciale jusqu'à la livraison des services. Ce suivi permet une alerte en amont des problèmes ou litiges potentiels. Tous les litiges et réclamations potentiels sont rapportés, suivis et gérés, de manière appropriée, à chaque stade de leur progression et font l'objet de revues juridiques par la Direction Juridique du Groupe.

Au cours du second semestre 2014, 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 2014 pour couvrir les litiges et réclamations identifiés, s'élevait à 92,28 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 2014, était de 17,26 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.

Quelques réclamations ont été émises à partir de 2006 pour des services prétendument fournis au Groupe dans le passé. Après une investigation poussée, le Groupe a conclu que les réclamations n'étaient pas fondées. Ces réclamations ont donc été rejetées, aucun paiement n'a été effectué par le Groupe, ce qui a donné lieu à plusieurs procédures judiciaires. Ces procédures sont encore pendantes devant les tribunaux.

Le Groupe fait l'objet d'un faible nombre de litiges en matière de propriété intellectuelle, de nature spéculative, portant sur des réclamations fortement surévaluées et sans fondement.

Un certain nombre d'importants litiges commerciaux existent dans des juridictions variées que le Groupe a intégrées à la suite de l'acquisition de Siemens IT Solutions et Services et, plus récemment du groupe Bull. Certains de ces litiges concernent des actions intentées par le Groupe, et en 2014, 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 2014, était de 75,03 millions d'euros.

F.6.3 Litiges en matière sociale

Le Groupe emploie plus de 86 000 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 19 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 2014, était de 2,88 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

G.1 Administration de la Société 258

G.2 Information juridique 258

G.2.1 Transformation en société européenne 258
G.2.2 Objet social et autres renseignements 259
G.2.3 Dispositions statutaires 259
G.2.4 Le Conseil d'Administration 261

G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 268

G.3.1 Gouvernance d'Entreprise 268
G.3.2 Le Contrôle Interne 276
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 282

G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 283

G.4.1 Jetons de présence 283
G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif 284
G.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance 287
G.4.4 Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF 295

G.5 Résolutions 298

G.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle 298
G.5.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires 298
G.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société 302

G.6 Code et chartes 303

G.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies 303
G.6.2 Code d'éthique 303
G.6.3 Autres dispositions applicables 304
G.6.4 Information privilégiée et délit d'initié 304
G.6.5 Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs 305

G.7 Evolution du capital et performance boursière 307

G.7.1 Informations de base 307
G.7.2 Répartition du capital 308
G.7.3 Dividendes 309
G.7.4 Documentation 309
G.7.5 Calendrier financier 309
G.7.6 Contacts 309
G.7.7 Capital 310
G.7.8 Performance boursière 316

G.1 Administration de la Société

Thierry Breton est le Président-Directeur général de la Société depuis le 10 février 2009, date à laquelle la gouvernance statutaire a été convertie d'un système avec Conseil de Surveillance et Directoire à un système à Conseil d'Administration ; cette évolution a permis de simplifier et d'unifier la gouvernance, en l'adaptant à la situation de la Société. A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, ce mode d'administration moniste a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation, et le mandat d'administrateur de Thierry Breton a été renouvelé. Le Conseil d'Administration a ensuite confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier de nouveau les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président-Directeur général pour son mandat de trois ans.

La motivation de ce mode de direction figure dans la section ci-après « Mode de direction ».

G.2 Information juridique

G.2.1 Transformation en société européenne

[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 1er juillet 2011, la Société est devenue une société de services informatiques leader en Europe. Le nouveau périmètre de la Société s'est enrichi et a été renforcé par de nouvelles implantations européennes et particulièrement en Allemagne, dans les pays d'Europe du Nord, d'Europe de l'Est et d'Europe Centrale. Afin de traduire cette dimension européenne renforcée, le Conseil d'Administration de la Société a proposé en 2012 de faire évoluer le statut de la Société d'une société anonyme vers une société Européenne. En conséquence, la Société bénéficie désormais d'un socle formé par un dispositif homogène au sein de l'Union européenne, ce statut juridique étant reconnu dans la majorité des pays dans lesquels il est présent, en cohérence avec sa nouvelle réalité économique, tant en ce qui concerne ses salariés que ses clients.

Le Conseil d'Administration, réuni le 20 décembre 2012, a constaté que les conditions de la transformation étaient réunies et, depuis le 8 janvier 2013, Atos SE est enregistrée en tant que société européenne à Conseil d'Administration au registre du commerce et des sociétés de Pontoise.

Les effets de la transformation de société anonyme en société européenne sont limités :

- la transformation de la Société en société européenne n'entraîne ni la dissolution de la Société, ni la création d'une personne morale nouvelle ;
- la durée de la Société, son objet et son siège social ne sont pas modifiés ;
- le capital de la Société reste fixé à la même somme et au même nombre d'actions d'une valeur nominale de 1 euro chacune ; celles-ci restent admises aux négociations sur le marché 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. Conformément à la modification de l'article 15 des statuts, tel qu'approuvé par l'Assemblée Général Mixte tenue le 29 mai 2013, chaque administrateur doit désormais être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société pendant toute la durée de son mandat (cette règle n'étant cependant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés actionnaires).

Président (article 21 des statuts)

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président. Le Président représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Directeur Général (article 23 des statuts)

En fonction du choix effectué par le Conseil d'Administration, la Direction Générale est assurée soit par le Président, soit par une personne nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur Général. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi, 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 pas applicable aux conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

Rémunération des administrateurs (article 20 des statuts)

Les membres du Conseil d'Administration peuvent recevoir à titre de jetons de présence une rémunération dont le montant global, déterminé par l'Assemblée Générale, est réparti librement par le Conseil d'Administration. Le Conseil d'Administration peut notamment allouer une part supérieure aux administrateurs membres des comités.

Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Droits de vote

Chaque action donne droit à une voix. Il n'existe pas d'action à droit de vote double.

Participation aux Assemblées Générales (article 28 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Tout actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire, ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut en outre se faire représenter par toute autre personne physique ou morale de son choix, le mandataire devant justifier de son mandat.

Le droit de participer aux Assemblées Générales de tout actionnaire est subordonné à l'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 (« Attestation de participation ») sera délivrée par l'intermédiaire habilité teneur de leur compte, leur permettant de participer à l'Assemblée Générale.

Les actionnaires, sur décision du Conseil d'Administration de la Société, peuvent participer aux Assemblées Générales par visioconférence ou par des moyens de télécommunication, y compris Internet. L'article 28 des statuts 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. Cette faculté n'a pas été utilisée par le Conseil d'Administration jusqu'à présent.

Titres aux porteurs identifiables

La Société peut procéder à tout moment à l'identification des détenteurs des titres au porteur (article 9 al.3 des statuts).

Modifications des droits des actionnaires

Toute modification des statuts qui énoncent les droits attachés aux actions, doit être approuvée en Assemblée Générale Extraordinaire à la majorité des deux tiers. Seul un vote à l'unanimité peut augmenter la responsabilité des actionnaires.

Modalités de convocation et conduite des Assemblées Générales Ordinaires et Assemblées Générales Extraordinaires

Les Assemblées Générales sont dites « 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 (articles 34 et 35 des statuts).

Les Assemblées Générales sont convoquées et conduites selon les règles et les conditions prévues par la législation française.

Franchissement de seuils statutaires (article 10 des statuts)

Outre les seuils prévus par les dispositions législatives et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un nombre d'actions représentant une proportion du capital ou des droits de vote supérieure ou égale à 2%, puis à tout multiple de 1% doit informer la Société du nombre total d'actions, de droits de vote ou de titres donnant accès au capital ou de droits de vote de la Société qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social, dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du ou des dit(s) seuil(s) de participation.

A la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5% au moins du capital ou des droits de vote de la Société, le non-respect de cette obligation d'information est sanctionné, pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée, par la privation du droit de vote pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

La même obligation d'information s'impose, dans le même délai et selon les mêmes modalités, à chaque fois que la fraction du capital social ou des droits de vote possédée par un actionnaire devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Comptes sociaux (article 37, 38 et 39 des statuts)

Réserve légale

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé 5% pour constituer le fonds de réserve légale, ce prélèvement cessant d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social mais reprenant si, pour une cause quelconque, la réserve légale devient inférieure à ce dixième.

Approbation de dividendes

Les modalités de mise en paiement des dividendes sont votées par l'Assemblée Générale conformément aux articles L. 232-12 à L. 232-18 du Code de commerce. L'Assemblée Générale des actionnaires peut ouvrir aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions nouvelles de la Société dans les conditions fixées par la loi.

Contrôle de l'émetteur

Il n'existe aucune disposition dans les statuts de la Société, ni dans aucune charte ou Règlement intérieur, pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

G.2.4 Le Conseil d'Administration
[G4-39]

L'Assemblée Générale annuelle des actionnaires de la Société du 27 mai 2014 a approuvé le renouvellement des mandats des administrateurs Colette Neuville et Nicolas Bazire, Roland Busch et Michel Paris. Le mandat de Lionel Zinsou-Derlin ayant pris fin lors de l'Assemblée Générale n'a pas été renouvelé. Jean-Paul Béchat est décédé en novembre 2014 et n'a pas été remplacé au 31 décembre 2014. En conséquence, le Conseil d'Administration était constitué de 11 membres au 31 décembre 2014 comme indiqué ci-dessous. Il est par ailleurs précisé que 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.

Composition du Conseil d'Administration

Thierry BRETON

Nombre d'actions :
406 914

Date de naissance :
15/01/1955

Nationalité :
Française

Date de renouvellement :
30 mai 2012

Date de fin du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014

Biographie - Expérience professionnelle

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

Thierry Breton est diplômé de l'Ecole Supérieure d'Electricité (Supelec) de Paris et de la 46e session de l'institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Education Nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988).

Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la Stratégie et du Développement, puis Directeur Général Adjoint. Administrateur du groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe.

Président-Directeur général de Thomson (1997-2002) puis Président-Directeur Général de France Telecom (2002-2005), il a été Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux 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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

France :

- Président du Conseil d'Administration : Worldline**, Bull
- Administrateur : Carrefour SA**, Sonatel**

Mandats précédemment exercés

- Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France)
- Directeur Général d'Atos International

** *Société cotée.*

Nicolas BAZIRE*

Président du Comité des Nominations et Rémunérations

Nombre d'actions : 1 012

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, chargé de mission auprès du Premier Ministre Edouard Balladur. Associé-gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date.

Il est nommé Directeur Général du Groupe Arnault en 1999 et entre au Conseil d'Administration du Groupe LVMH dont il est également membre du Comité Exécutif.

Nicolas Bazire est 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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

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

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- 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.*

Roland BUSCH

Membre du Comité des Comptes

Nombre d'actions : 1 000

Date de naissance : 22/11/1964

Nationalité : Allemande

Date de renouvellement : 27 mai 2014

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016

Biographie - Expérience professionnelle

Membre du Directoire de Siemens AG (Allemagne)

Roland Busch est diplômé de l'Université Friedrich Alexander en Allemagne où il a obtenu un Doctorat en Sciences Physiques et de l'Université de Grenoble.

Il est membre du Directoire de Siemens AG.

Au cours des cinq dernières années, Roland Busch a exercé les mandats de Président du Secteur Infrastructure & Cities et Directeur de la Stratégie de Siemens AG en Allemagne.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Etranger :

- Exécutif Vice-Président, Membre du Directoire de Siemens** (Allemagne)
- Président Asia Pacific, Siemens** (Allemagne)
- Responsable du département développement durable, Siemens** (Allemagne)
- Vice-Président du Conseil d'Administration, membre du Comité des Comptes et du Comité Stratégique et Technologique de OSRAM Licht AG** (Allemagne)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Président du Secteur *Infrastructure & Cities*, Siemens AG**
- Directeur de la Stratégie, Siemens AG** (Allemagne)

** *Société cotée.*

Jean FLEMING

Administrateur représentant les salariés actionnaires

Nombre d'actions : 500

Date de naissance : 04/03/1969

Nationalité : Britannique

Date de renouvellement : 29 mai 2013

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2016

Biographie – Expérience professionnelle

Operations Director, Business Process Services, Atos IT Services UK Ltd (Royaume-Uni)

Jean Fleming est titulaire d'un MSc en Human Resources obtenu à la South Bank University de Londres et d'un BA de Business Administration obtenu à Brunnel University.

Elle est Operations Director, Business Process Services au sein d'Atos au Royaume-Uni.

Jean Fleming exerce le mandat d'administratrice représentant les salariés actionnaires.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Néant

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Néant

Bertrand MEUNIER*

Membre du Comité des Nominations et Rémunérations

Nombre d'actions : 1 000

Date de naissance : 10/03/1956

Nationalité : Française

Date de renouvellement : 30 mai 2012

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014

Biographie – Expérience professionnelle

Managing Partner de CVC Capital Partners Ltd (Royaume-Uni)

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 Managing Partner.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- CVC Group Ltd (Luxembourg)
- Continental Food (Belgique)
- Parex (France)
- VEDICI (France)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Président : M&M Capital SAS, Financière Le Play SAS
- Administrateur : CVC Capital Partners (Luxembourg)

* *Administrateur indépendant.*

Colette NEUVILLE*

Nombre d'actions :
1 012

Date de naissance :
21/01/1937

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

Présidente (fondatrice) de l'ADAM

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 aussi administrateur et membre du Comité d'Audit de Numericable SFR depuis novembre 2014. 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.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

France :

Administrateur :

- Groupe Eurotunnel SA** (également membre du Comité d'Audit et Présidente du Comité de Rémunération et administrateur référent depuis février 2014), Numericable SFR** (également membre du Comité d'Audit), ARCAF (association des fonctionnaires épargnants pour la retraite), FAIDER (fédération des associations indépendantes de défense des épargnants pour la retraite)
- Membre : de la Commission consultative « Epargnants et actionnaires minoritaires » de l'AMF, du Conseil de Gouvernance de l'Ecole de Droit & Management de Paris, du Club des présidents de Comités de Rémunérations sous l'égide de l'Institut français des administrateurs

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil de Surveillance et censeur : Atos SA**
- Membre : Forum Européen de Corporate Governance, auprès de la Commission Européenne

* *Administrateur indépendant.*
** *Société cotée.*

Aminata NIANE*

Membre du Comité des Comptes

Nombre d'actions :
1 012

Date de naissance :
09/12/1956

Nationalité :
Sénégalaise

Date de renouvellement :
29 mai 2013

Date de fin du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

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 des grandes entreprises sénégalaises de l'agroalimentaire (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

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

- Aucun

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Directeur Général de l'Agence Nationale chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX) devenue APIX SA (Sénégal)
- Président du Conseil d'Administration : Société Aéroport International Blaise Diagne (ABID SA – Sénégal)

* *Administrateur indépendant.*

Lynn PAINE*

Nombre d'actions :
1 000

Date de naissance :
17 juillet 1949

Nationalité :
Américaine

Date de nomination :
29 mai 2013

Date de fin du mandat :
AG statuant sur les comptes de l'exercice 2015

Biographie - Expérience professionnelle

Vice-doyenne d'Harvard Business School / Professeur de gestion et d'administration des affaires – Chaire John G. McLean

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 au sein de l'« Executive Program » d'Harvard consacré à la Chine.

Elle a cofondé et dirigé le programme « Management et Responsabilité Sociale d'Entreprise » (Leadership and Corporate Accountability) dispensé au sein des MBA et Advanced Management Program d'Harvard.

En complément de son activité de formation et de consultante pour de nombreuses entreprises, elle a siégé dans plusieurs comités consultatifs, notamment au sein de la commission du Conference Board sur la transparence financière dans les entreprises privées.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Etranger :

- Membre public du Governing Board, Center for Audit Quality, Washington, D.C.
- Academic Advisory Council, Hills Program on Governance – Center for Strategic and International Studies, Washington, D.C.
- Selection Panel, Luce Scholars Program, Henry Luce Foundation, NYC

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Membre du Conseil Consultatif, Conference Board Governance Center, NYC (2009-2011)
- Administrateur : RiskMetrics Group (ayant fusionné avec MSCI en juin 2010) (2008-2010) et membre du Comité des Rémunérations et Ressources Humaines
- Membre : Conference Board Task Force on Executive Compensation NYC (2009)

* *Administrateur indépendant.*

Michel PARIS*[1]

Membre du Comité des Comptes

Nombre d'actions :
1 000

Date de naissance :
09/09/1957

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 de PAI Partners SAS

Michel Paris est diplômé de l'Ecole Centrale de Lyon et de l'Ecole Supérieure de Commerce de Reims.

Michel Paris a rejoint PAI Partners SAS en 1984. Il est Président du Comité d'Investissement et Directeur Général, également membre du Comité Exécutif et Directeur des équipes sectorielles Distribution, Biens de l'Industrie et Services.

Michel Paris compte plus de 30 années d'expérience dans l'investissement au sein de cette société. Il a auparavant exercé deux ans chez Valeo.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

France :

- Chief Investment Officer and Managing Director : PAI Partners SAS
- Administrateur : Kiloutou SA, IPH, EMG, Labeyrie

Etranger :

- Administrateur : Xella (Allemagne), Cortefiel (Espagne), Hunkemöller (Pays-Bas), Perstorp (Suède), Swissport (Suisse)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur : Spie SA, Kaufman & Broad SA** (France), Gruppo Coin (Royaume-Uni), Speedy 1 Ltd (Royaume-Uni), GCS (France), The Nuance Group (Suisse)

* *Administrateur indépendant.*

** *Société cotée.*

1 *Michel Paris a démissionné de ses fonctions d'administrateur, 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.*

Pasquale PISTORIO*

Administrateur référent

Membre du Comité des Nominations et Rémunérations

Nombre d'actions : 1 000

Date de naissance : 06/01/1936

Nationalité : Italienne

Date de renouvellement : 30 mai 2012

Date de fin du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2014

Biographie - Expérience professionnelle

Président de la Fondation Pistorio (Suisse) (organisation caritative)

Pasquale Pistorio est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en électronique de l'école Polytechnique de Turin. Il débute sa carrière chez Motorola qu'il intègre en 1967 en qualité de commercial pour être ensuite nommé Directeur du département Marketing International et Vice-Président de Motorola Corporation en 1977.

En 1978, il devient le General Manager de la division International Semiconductor. En 1980, il est nommé Président Directeur-Général de SGS Group et mène avec succès, en 1987, la fusion entre cette société et Thomson Semiconductors. Le nouvel ensemble sera renommé STMicroelectronics en 1998.

En 2005, Pasquale Pistorio est nommé Honorary Chairman du Conseil d'Administration et ambassadeur de STMicroelectronics.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

Etranger :

- Président d'honneur : STMicroelectronics Corporation (Suisse), ST Foundation (Suisse) et de Kyoto Club (Italie) (organisations caritatives)
- Administrateur indépendant : Brembo S.p.A** (Italie), Stats ChipPac** (Singapour), XiD (Singapour)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur : Accent (Luxembourg)
- Président, puis administrateur indépendant : Sagem Wireless** (devenue Mobiwire Up**)
- Administrateur indépendant : Fiat S.p.A.**
- Vice-Président : Confindustria en charge de l'Innovation et la Recherche (Italie)
- Administrateur : Chartered Semiconductors Manufacturing Ltd (Singapour)

* *Administrateur indépendant.*
** *Société cotée.*

Vernon SANKEY*

Membre du Comité des Comptes

Président du Comité des Comptes (Nomination confirmée le 18 février 2015)

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 l'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.

Vernon Sankey a agi en qualité de Président du Comité des Comptes depuis le 6 novembre 2014. Sa nomination en qualité de Président du Comité des Comptes a été confirmée le 18 février 2015.

Liste des mandats et autres fonctions dans les sociétés françaises et étrangères

Mandats et fonctions exercés au 31 décembre 2014

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)

Mandats précédemment exercés au cours des cinq dernières années

- 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 dirigeants à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années.

Conflits d'intérêts potentiels et accords

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Atos SE ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages.

A la connaissance de la Société, hors le cas du Dr. Roland Busch dont la nomination a été proposée, conformément aux accords conclus avec Siemens dans le cadre de l'opération d'acquisition de Siemens Information Technology Services, qui prévoyaient la possibilité pour Siemens de proposer un candidat au poste d'administrateur de la Société, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord quelconque conclu avec les actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres en vertu duquel l'un quelconque des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction Générale de la Société.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de lien familial entre aucun des mandataires sociaux.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de la Société autre que la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 500 actions de la Société et des obligations de conservation que le Conseil d'Administration a définies pour le dirigeant mandataire social.

G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, il est de ma responsabilité en qualité de Président du Conseil d'Administration de la société Atos SE (ci-après la « Société »), de vous exposer, d'une part, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration depuis le 1er janvier 2014, 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 26 mars 2015.

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 actionnariat des dirigeants » du Document de Référence.

Les règles relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont décrites dans la section « Information juridique » du Document de Référence.

Les facteurs pouvant avoir une influence sur les offres publiques d'achat sont décrits dans la section « Pacte d'actionnaires » du Document de Référence.

G.3.1 Gouvernance d'Entreprise
[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 juin 2013) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce Code comme référentiel de gouvernement d'entreprise, et en assurer le suivi, à travers une séance annuelle du Conseil d'Administration entièrement dédiée à ces questions.

Dans ce cadre, et à l'instar des années précédentes, le Conseil d'Administration s'est réuni le 18 décembre 2014 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), 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.

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, la recommandation exposée ci-dessous a été écartée pour les raisons indiquées :

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.

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, ou de la consultation de l'Assemblée Générale des actionnaires sur le plan d'orientation stratégique à trois ans.

G.3.1.2 Mode de direction

A l'occasion du vote de la transformation de la Société de société anonyme en société européenne décidée par l'Assemblée Générale Annuelle du 30 mai 2012, le mode d'administration moniste, avec un Conseil d'Administration, a été maintenu par les actionnaires dans les statuts de la Société soumis à leur approbation, et le mandat d'administrateur de Thierry Breton a été renouvelé. Le Conseil d'Administration a ensuite confirmé le choix du mode de gouvernance en décidant d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général et de confirmer Thierry Breton au poste de Président-Directeur Général pour un nouveau mandat de trois ans (2012-2015).

Le Conseil d'Administration considère que ce mode de direction unifié offre la proactivité indispensable qui a permis au Président-Directeur Général d'entreprendre le redressement de l'entreprise depuis 2009, l'intégration réussie de Siemens IT Solutions and Services depuis 2011, et le succès du plan stratégique triennal 2011-2013.

Les pouvoirs du Président-Directeur Général sont décrits dans la section « Information juridique » du Document de Référence. Les matières réservées du Conseil d'Administration qui requièrent l'autorisation préalable du Conseil sont définis dans le règlement du Conseil d'Administration :

- Acquisition ou vente de participations excédant 100 millions d'euros ;
- Acquisition ou vente d'actifs excédant 100 millions d'euros ;
- Acquisition d'actifs ou de participations au-delà de l'activité habituelle du Groupe ;
- Acquisition ou vente de biens immobiliers excédant 100 millions d'euros ;
- Alliance stratégique ou partenariat qui pourrait avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- Garanties de maison mère excédant la délégation octroyée au Président-Directeur Général.

G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration

Mission du Conseil d'Administration

La mission du Conseil d'Administration est de déterminer la stratégie et les orientations de l'activité de la Société, et de veiller à leur mise en œuvre. De plus, le Conseil d'Administration nomme les dirigeants mandataires sociaux et statue chaque année sur l'indépendance des administrateurs, fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Directeur Général, approuve le Rapport du Président, convoque et fixe l'ordre du jour des Assemblées, procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de gestion et de la sincérité des comptes, à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la communication aux actionnaires et examine les communications aux marchés d'une information de qualité.

Composition du Conseil d'Administration

Au 31 décembre 2014[1], le Conseil d'Administration était composé de onze membres : Thierry Breton (Président-Directeur Général), Nicolas Bazire, Docteur Roland Busch, Jean Fleming (Administratrice représentant les salariés actionnaires), Bertrand Meunier, Aminata Niane, Colette Neuville, Lynn Paine, Michel Paris[2], 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.

1 *Jean Paul Bechat a été administrateur, et Président du Comité des Comptes d'Atos SE, jusqu'au 24 novembre 2014, date de son décès.*
2 *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.*

Nom	Nationalité	Age	Date de nomination/ renouvellement	Membre du Comité	Fin de mandat	Nombre d'actions détenues
Thierry Breton	Française	59	2012		AG 2015	406 914
Nicolas Bazire[1]	Française	57	2014	N&R*	AG 2017	1 012
Roland Busch	Allemande	50	2014	A*	AG 2017	1 000
Jean Fleming[2]	Anglaise	46	2013		AG 2017	500
Bertrand Meunier	Française	59	2012	N&R	AG 2015	1 000
Colette Neuville	Française	78	2014		AG 2017	1 012
Aminata Niane	Sénégalaise	58	2013	A	AG 2016	1 012
Lynn Paine	Américaine	65	2013		AG 2016	1 000
Michel Paris[3]	Française	57	2014	A	AG 2017	1 000
Pasquale Pistorio	Italienne	79	2012	N&R	AG 2015	1 000
Vernon Sankey[4]	Anglaise	65	2013	A	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 *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.*

4 *Agissant en qualité de Président du Comité des Comptes depuis le 6 novembre 2014 et dont la nomination a été confirmée le 18 février 2015.*

Les statuts disposent que les Administrateurs doivent détenir un minimum de 500 actions.

L'Administrateur représentant les actionnaires salariés est explicitement désigné comme membre du Conseil dans le Règlement intérieur. A ce titre, il participe aux réunions et délibérations du Conseil. Il est soumis aux mêmes obligations que tout autre administrateur, notamment de confidentialité, à l'exception de l'obligation de détenir 500 actions de la Société.

La Société n'a pas désigné d'administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de Commerce car elle n'a pas d'obligation de mettre en place un comité d'entreprise, et dans ce cas, ces dispositions ne sont pas applicables.

Le Conseil est composé pour 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 de l'Assemblée Générale du 30 mai 2012, a décidé de renouveler le mandat de Pasquale Pistorio comme Administrateur référent.

L'Administrateur référent est chargé de veiller à l'engagement continu et à la mise en œuvre des meilleures normes de gouvernance d'entreprise par le Conseil d'Administration. 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.

Evolution de la parité au sein du Conseil

Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration de la Société est composé de 36% de femmes. La Société se conforme pleinement au taux de 20% d'administrateurs femmes introduit par la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011.

Un dispositif innovant de participation des salariés

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. 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

Le Code de Gouvernement d'Entreprise de l'AFEP-MEDEF, tel que modifié en juin 2013, définit un Administrateur comme indépendant « lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Le Code de l'AFEP-MEDEF détermine également un certain nombre de critères qui doivent être examinés afin de déterminer si un Administrateur peut être qualifié d'indépendant :

- Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la Société, ni salarié, ou administrateur de sa Société Mère ou d'une société que celle-ci consolide, et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient, directement ou indirectement, un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être (ou être lié directement ou indirectement) client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

En ce qui concerne les Administrateurs représentant les actionnaires importants de la Société, ceux-ci peuvent être considérés comme indépendants dès lors qu'ils ne participent pas au contrôle de la Société. Au-delà d'un seuil de 10% en capital ou en droits de vote, il convient que le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil d'Administration a par ailleurs défini plusieurs critères dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe, et notamment un critère de chiffre d'affaires, soit 2% du chiffre d'affaires de la Société, au regard duquel a été reconnu le caractère indépendant de certains Administrateurs.

Revue de l'indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration lors de sa séance du 18 décembre 2014, 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 onze membres du Conseil (72%), 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 (12,32% du capital étant détenus par Siemens) ; et Madame Jean Fleming, Administrateur représentant les salariés actionnaires, en raison de sa qualité de salariée d'une filiale de la Société.

G.3.1.5 Réunions du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts et au Règlement intérieur, le Conseil d'Administration s'est réuni aussi souvent que nécessaire. Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'Administration a tenu 16 réunions. Le taux de présence des Administrateurs aux réunions s'est élevé à 83,5% en moyenne.

Le Conseil d'Administration s'est réuni pour traiter notamment des sujets suivants :

En matière d'informations financières, budget et engagements financiers :

- La revue et l'approbation du budget pour 2015 ;
- La revue des informations financières et rapports trimestriels et des informations de nature prévisionnelle ;

- La revue et l'arrêté des comptes consolidés semestriels et annuels ;
- La revue des présentations et communiqués financiers ;
- L'approbation de garanties maisons mères et l'examen des engagements hors bilan ;
- Approbation du renouvellement du crédit syndiqué du Groupe et de la stratégie financière ;

En matière de projets stratégiques et opérations :

- La revue des tendances stratégiques du Groupe, particulièrement des opérations de croissance externe ;
- La revue régulière et l'approbation du projet d'introduction en bourse de Worldline ;
- La revue régulière et l'approbation du projet d'offre publique suivi d'une offre publique de retrait obligatoire des titres de Bull ;
- Revue et approbation du projet relatif à l'acquisition de Xerox ITO ;
- Un séminaire stratégique sur la Sécurité.

En matière de rémunérations :

- La confirmation des éléments de la rémunération du Président-Directeur Général, fixation des objectifs associés à la partie variable, et confirmation de sa rémunération variable versée en 2014 ;
- La mise en place d'un plan d'attribution d'actions de performance et 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 :

- La convocation de l'Assemblée Générale Annuelle, et l'inscription à l'ordre du jour de l'option pour le paiement du dividende en actions ;
- La revue du fonctionnement des organes sociaux et gouvernance d'entreprise (renouvellement des délégations de pouvoirs du Président-Directeur Général, propositions de renouvellement d'administrateurs, évaluation des travaux du Conseil, examen de l'indépendance des Administrateurs, revue de la conformité des pratiques de la Société avec les recommandations AFEP-MEDEF, revue et approbation du rapport du Président sur la gouvernance et le contrôle interne).

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 toute autre personne du management, le cas échéant, hors la présence des membres de la Direction Générale ;
- d'examiner les documents financiers diffusés par la Société lors des arrêtés de comptes annuels ainsi que les documents et communiqués financiers importants.

En ce qui concerne le contrôle externe de la Société :

- d'examiner les questions relatives à la nomination ou au renouvellement des Commissaires aux comptes de la Société et au montant des honoraires à fixer pour l'exécution des missions de contrôle légal ;
- de pré-approuver toute mission confiée aux Commissaires aux comptes en dehors de l'audit légal et, plus généralement, de veiller au respect des principes garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes, de s'assurer de la rotation des signataires, et de se faire communiquer les montants des honoraires aux réseaux auxquels appartiennent les Commissaires aux comptes.

En ce qui concerne le contrôle interne et le suivi des risques de la Société :

- d'évaluer, avec les personnes responsables au niveau du Groupe, l'efficacité et la qualité des systèmes et procédures de contrôle interne du Groupe, d'examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, d'entendre le responsable de l'Audit interne, de donner son avis sur l'organisation de son service et d'être informé de son programme de travail. Le Comité est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- d'apprécier la fiabilité des systèmes et procédures qui concourent à l'établissement des comptes, d'examiner les méthodes et procédures de reporting et de traitement des informations comptables et financières ;
- de prendre connaissance régulièrement de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements et risques significatifs, 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 2014, le Comité des Comptes a été composé comme suit[1] :

- Jean-Paul Béchat* (Ancien Président du Comité et membre jusqu'au 24 novembre 2014) ;
- Dr. Roland Busch ;
- Aminata Niane* ;
- Michel Paris[2]* ;
- Vernon Sankey* (Agissant en qualité de Président du Comité depuis le 6 novembre 2014, dont la nomination a été confirmée le 18 février 2015).

Soit cinq membres jusqu'au 24 novembre 2014, parmi lesquels le représentant de l'actionnaire de référence Siemens. 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 pour effet le franchissement à la baisse par PAI Partners du seuil de 10% du capital social et des droits de vote. A compter du 24 novembre 2014, date du décès de Jean-Paul Béchat, et pour l'exercice 2014, le Comité des Comptes a été composé de trois administrateurs indépendants sur quatre.

Vernon Sankey agit en qualité de Président du Comité des Comptes depuis le 6 novembre 2014.

Jean-Paul Béchat, Président du Comité des Comptes, jusqu'au 6 novembre 2014, avait une compétence financière et comptable, de par son expérience professionnelle, en tant que Président du Directoire de Safran (et auparavant comme Président-Directeur général de la Snecma) de juin 1996 jusqu'en août 2007.

Vernon Sankey, agissant en qualité de Président du Comité des Comptes depuis le 6 novembre 2014, 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.

Modalités de fonctionnement

Aux termes du Règlement intérieur du Conseil d'Administration : les membres du Comité des Comptes doivent bénéficier, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de l'entreprise ; le Comité des Comptes doit entendre les Commissaires aux comptes, mais également les Directeurs Financiers, Comptables et de la Trésorerie. S'agissant de l'Audit interne et du contrôle des risques, le Comité doit entendre le responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Le Comité peut avoir à recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

En 2014, le Comité des Comptes dans son fonctionnement a pu se reposer sur les compétences internes de la Société notamment le Directeur Financier Groupe, le Directeur Financier Adjoint Groupe, le Directeur de l'Audit Interne et de la Sécurité Groupe, 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 au plus tard deux jours avant la tenue des réunions.

Travaux en 2014

Au cours de l'exercice 2014, le Comité des Comptes a tenu sept réunions. Le taux de présence des membres aux réunions s'est élevé à 70.5% en moyenne.

Au cours de l'exercice 2014, 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 revu le plan annuel des missions d'audit interne, et a été régulièrement informé des conclusions des principales missions réalisées et a revu les rapports de synthèse des activités de l'Audit Interne. Il a suivi la mise à jour de la cartographie des risques. Il a été régulièrement informé du suivi de la gestion des risques des contrats significatifs. Il a également revu l'état des réclamations et litiges déclarés et des provisions. Le Comité a été impliqué dans l'élaboration

1 *Les administrateurs indépendants sont désignés par une **
2 *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.*

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 de l'avancement de l'introduction en bourse de Worldline et des conditions de distribution des dividendes, notamment l'option de paiements du dividende en actions. Enfin, le Comité a revu le processus d'établissement du bilan d'ouverture des comptes Bull au 1er septembre 2014 et d'allocation du prix d'acquisition de Bull.

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 2014, le Comité des Nominations et des Rémunérations était composé comme suit[1] :

- Nicolas Bazire (Président)* ;
- Bertrand Meunier* ;
- Pasquale Pistorio*.

Tous ses membres sont indépendants, en parfaite conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Le Comité des Nominations et des Rémunérations ne comprend aucun administrateur salarié au sens de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce car ces dispositions ne sont 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 2014

Au cours de l'exercice 2014, 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 2014 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 2013 et du premier semestre 2014 ;
- la définition des objectifs de performance applicables à la rémunération variable du Président-Directeur Général pour le second semestre 2014 et pour le premier semestre 2015 ;

1 *Les administrateurs indépendants sont désignés par une *.*

- 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 certaines actions de performance en cours de validité ;
- la fixation des modalités de certains plans d'actions de performance en cours de validité (y compris les conditions de performance, les modes de livraison des actions) ;
- la revue d'un projet 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 composition du Conseil d'Administration, et le renouvellement des mandats d'administrateurs à l'Assemblée Générale annuelle 2014 ;
- le montant de l'enveloppe de jetons de présence proposé à l'Assemblée Générale 2014, et les modalités de répartition de ces jetons de présence ;
- la revue des propositions de nominations de nouveaux administrateurs de Bull SA en cas de succès de l'offre publique ;
- la revue de la composition du Comité des Comptes ;
- la revue de l'indépendance des membres du Conseil.

G.3.1.8 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 direction de son administrateur référent, Pasquale Pistorio. Pour l'exercice 2014, le Conseil, lors de sa séance du 18 décembre 2014, 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 2014 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 ;
- À l'issue de ces travaux, un point a été inscrit à l'ordre du jour du Conseil d'Administration du 18 février 2015 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 (4/11, soit 36% 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 estiment qu'il y aurait avantage à ce qu'au moins un Conseil par an intègre les questions relatives à la stratégie, à la croissance et au positionnement d'Atos au regard de la concurrence ;
- 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 2014, 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 2013 et du premier semestre 2014.

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 Services/GBU supportent le déploiement des différentes initiatives.

L'Audit Interne

L'organisation de l'Audit Interne est centralisée de manière à fonctionner de façon globale sur la base d'un plan d'audit et suivant une méthodologie cohérente. Le fonctionnement de l'Audit Interne est défini dans la Charte d'Audit Interne du Groupe, qui a été validée par la Direction Générale. Le Comité des Comptes reçoit régulièrement des rapports sur l'exécution du plan d'audit, les objectifs des missions et les résultats et recommandations qui en découlent. L'Audit Interne du Groupe est en contact avec les Commissaires aux comptes pour s'assurer de la bonne coordination entre contrôle interne et contrôle externe.

En 2014, le département d'Audit Interne a obtenu la certification IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne). Cette accréditation atteste de la qualité de l'Audit Interne en termes d'organisation, de conformité avec les normes internationales et le niveau de maîtrise des principaux enjeux de la fonction.

G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne

A – Organisation/Environnement de contrôle

L'organisation, les compétences, les systèmes et les normes (méthodes, procédures et pratiques) représentent le socle du dispositif de contrôle interne et les fondamentaux du Groupe en la matière. Les principales composantes sont présentées ci-dessous.

Organisation matricielle : la Société repose sur une organisation matricielle qui combine les directions opérationnelles (Entités Opérationnelles (Géographies)/Lignes de Services) et fonctionnelles (ventes & marchés, fonctions support). Cette organisation matricielle permet un double regard sur toutes les opérations, contribuant à la qualité de l'environnement de contrôle.

Coordination de la conformité : 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 :** des règles actualisées de séparation des tâches (« SOD ») ont été publiées en 2014, définissant 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 Services et par Entité sont organisées sous la responsabilité du Directeur Financier du Groupe et en présence des Directeurs Généraux Adjoints et des membres du Comité Exécutif concernés.

Un ERP (progiciel de gestion intégré) commun est déployé et utilisé dans les principaux pays du Groupe, facilitant l'échange d'informations opérationnelles. Il permet de générer des rapports et analyses transfrontalières (projets transfrontaliers, profitabilité client…) ainsi que des analyses selon différents axes analytiques : lignes de service, zones géographiques, marchés.

Des lignes de communication d'informations formelles ont été définies, qui suivent les structures opérationnelles et fonctionnelles. Ce reporting formel, basé sur des formats standards, concerne aussi bien les informations financières que non financières, ainsi que les risques opérationnels (via le Comité de Gestion des Risques), la trésorerie (via le Comité de Sécurisation des Moyens de Paiements et de la trésorerie), ou les restructurations financières (Comité de Restructuration financière).

Cette remontée d'informations s'accompagne d'instructions « Groupe », émises régulièrement, et plus particulièrement pour les sessions de budget et de reporting financier.

C – Système de Gestion des Risques

La gestion des risques se rapporte aux mesures mises en œuvre dans le Groupe pour recenser et analyser les risques. Les risques sont gérés au quotidien par les managers. De plus certaines initiatives spécifiques ont été menées relatives à la gestion des risques, telles que :

La cartographie des risques, a été mise à jour en 2014 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 2015.

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 processus opérationnels (comme la gestion des contrats), les processus support (comme le juridique, les achats, les Ressources Humaines ou l'informatique) et les processus de gouvernance (comme les fusions et les acquisitions).

Une mise à jour du Manuel de Contrôle Interne a été effectuée et diffusée au sein du Groupe en août 2014 afin de prendre en compte certains contrôles additionnels et les améliorations de certains processus. Ce document continuera à évoluer en fonction de l'évolution des processus et des risques émergents.

Un référentiel de contrôles informatiques (intégré au BIC) a été défini, précisant les activités de contrôles relatives au service délivré au client. Ce référentiel est utilisé pour la production des rapports « **ISAE3402**[1] » 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/SBU, et revus au niveau Groupe. Des plans d'action sont initiés lorsque des déviations ont été constatées.

L'Audit Interne s'assure, par ses revues, que les procédures de contrôle interne ont été dûment appliquées et contribue au suivi et développement de son champ d'action. L'audit interne a également défini en partenariat avec la Direction du Groupe et les Directions locales, des plans d'action pour garantir l'amélioration permanente des processus de contrôle interne.

En 2014, l'Audit Interne a mené 52 missions d'audit (y compris des missions spécifiques à la demande de la Direction Générale) pour évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne : 21 dans le domaine des processus fonctionnels (Finance, Ressources Humaines, Achats, Ventes) et 25 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 2014, 78% 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 s'appuie sur un ensemble de processus financiers globaux qui s'inscrivent dans le dispositif de contrôle interne de la Société et sont l'objet d'une attention particulière du fait de leur sensibilité :

- Les processus financiers : le processus budgétaire et d'actualisation périodique de la prévision, la consolidation et le reporting, la gestion de la trésorerie et des financements, la gestion des risques de crédit.
- Les processus des fonctions « expert » : taxes, assurances, retraites et assimilés, achats immobiliers.
- Les processus opérationnels : gestion des offres, exécution des contrats, le business model financier des activités.

A – Organisation financière locale et globale

Le pilotage de la Direction Financière est effectué à travers deux principaux comités qui se réunissent sur une base 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.

Cette organisation se décline de manière identique pour les Directions Financières dans les différentes géographies et selon les mêmes principes.

Le rattachement à la fonction centrale du Groupe, comme pour les autres fonctions support, renforce l'intégration de la fonction financière en favorisant une harmonisation totale des processus clés de fonctionnement et en apportant ainsi un soutien approprié aux entités opérationnelles du Groupe.

La Direction Financière du Groupe supervise les processus financiers, plus particulièrement au travers de la consolidation financière, de la veille réglementaire, de l'apport d'expertise aux différentes entités et du contrôle de l'information financière produite. Elle revoit les options comptables les plus significatives ainsi que les faiblesses potentielles de contrôle interne et décidé des actions correctives à mettre en œuvre.

1 *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.*

B – Normes et procédures financières du Groupe

La Direction Financière du Groupe a rédigé plusieurs normes et procédures pour accompagner les filiales et contrôler le traitement de l'information financière. Ces normes et procédures ont été examinées et discutées avec les Commissaires aux comptes avant leur diffusion et comprenaient les principaux éléments suivants :

Les normes comptables et procédures financières sont documentées dans les Manuels Financiers du Groupe. Ceux-ci sont d'une part le référentiel pour l'information financière du Groupe et comprennent les principes comptables et de reporting du Groupe. Ils définissent les normes communes de préparation, de présentation et d'évaluation de l'information financière, ainsi que les principes comptables à appliquer par les entités pour préparer leurs budgets, budgets révisés et arrêtés comptables dans le cadre de la consolidation du Groupe. Les normes de reporting du Groupe et les directives internes relatives à l'application des normes IFRS et, en particulier, les règles comptables adaptées aux activités du Groupe, ont été régulièrement revues.

Un centre de compétence piloté par une fonction experte au niveau du Groupe est en charge de la correcte application des normes comptables Groupe et de leur conformité aux réglementations internationales, de la mise en place du contrôle interne financier, de la standardisation des processus et également du transfert de compétences aux centres de services partagés pour toutes les activités transactionnelles des entités du Groupe situées dans les grands pays européens.

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées afin de diffuser ces normes et procédures à travers le Groupe. Un site intranet dédié 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 de l'information financière périodique et annuelle est réalisée sous un format standard et dans les délais fixés par des instructions et procédures spécifiques. La Direction Financière du Groupe a coordonné en liaison avec les Commissaires aux comptes les processus de clôture annuelle et semestrielle.

C – Systèmes d'information

Les systèmes d'information ont joué un rôle clé dans le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière, fournissant à la fois des contrôles préventifs automatisés, mais aussi des capacités de surveillance et d'analyse.

La production d'informations comptables et financières se fait à l'aide d'un **progiciel de gestion intégré** partagé par la quasi-totalité des filiales à l'exception de celles récemment acquises.

Un système de reporting et de consolidation unifié est utilisé pour l'information financière (reporting opérationnel et comptes statutaires). Chacune des filiales remonte des états financiers individuels, lesquels sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation. Toutes les écritures comptables de consolidation sont directement contrôlées par la Direction Financière du Groupe. Les engagements hors bilan sont communiqués avec les autres informations financières et revus par la Direction Financière du Groupe.

D – Surveillance et Contrôle

Au-delà des processus financiers mis en œuvre, les processus de surveillance et de contrôle visent à s'assurer que l'information comptable et financière est conforme aux normes et instructions définies.

Le dossier de clôture (lié au manuel de contrôle interne) est mis en jour périodiquement et déployé au niveau local. Les principales filiales doivent renseigner trimestriellement un dossier de clôture standardisé, formalisant les contrôles importants réalisés sur le cycle financier, et justifiant les positions comptables. Des modèles réalisés au niveau Groupe permettent d'expliciter le niveau de contrôle attendu pour les principaux éléments.

Les revues fonctionnelles sont menées par les fonctions financières support du Groupe sur les sujets principaux liés au reporting financier, comme les impôts, les engagements de retraites, les litiges, les éléments hors bilan ou la performance opérationnelle.

Suivi opérationnel et financier : le contrôle de gestion du Groupe assiste les Opérations et la Direction Générale dans leur processus décisionnel et travaille de façon rapprochée avec la Direction des pays dans les domaines suivants : analyse opérationnelle et suivi financier, amélioration du contrôle et de la prévisibilité des résultats, de la qualité et de la fiabilité de l'information communiquée au Groupe.

Lettres d'affirmation : lors de l'établissement des comptes annuels et semestriels, les Présidents et Directeurs Financiers de chacune des filiales doivent principalement confirmer par écrit :

- qu'ils ont respecté les principes comptables du Groupe ;
- qu'ils n'ont pas connaissance de cas de fraude potentielle ou avérée pouvant avoir un impact sur les états financiers ;
- que les montants estimés résultant des hypothèses prises par le management permettent à la Société d'exécuter les actions correspondantes ; et
- qu'ils attestent qu'à leur connaissance, il n'y a aucune déficience majeure dans les systèmes de contrôle mis en place dans leurs filiales respectives.

Le département d'audit interne : la revue des procédures de contrôle interne liées au traitement de l'information financière a constitué une des composantes des travaux de l'Audit Interne du Groupe. Celui-ci collabore avec la Direction Financière du Groupe pour identifier les risques les plus significatifs, et adapter en conséquence son plan d'audit.

G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre

En 2015, 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 Bull 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 2014, 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 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président, ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris, le 27 mars 2015

Les Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés	Grant Thornton *Membre français de Grant Thornton International*
Christophe Patrier	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 27 mai 2014, l'enveloppe annuelle des jetons de présence a été fixée à 500 000 euros pour les membres du Conseil d'Administration pour l'exercice 2014.

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 2014, les jetons de présence ont été alloués selon les principes suivants :

- Pour le Conseil d'Administration : une rémunération fixe de 25 000 euros est versée par administrateur, ainsi qu'une rémunération variable de 1 000 euros par réunion (cette rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions du Conseil) ;
- Pour les Comités : une rémunération est versée en fonction de la participation aux réunions des Comités : 1 500 euros par réunion pour le Président du Comité et 750 euros par réunion pour chacun des autres membres du Comité ;
- L'administrateur référent perçoit une quote-part de jetons de présence supplémentaires, de 1 000 euros par réunion du Conseil à laquelle il assiste.

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 ne reçoivent aucune autre rémunération de la part d'Atos SE et de ses filiales.

Montant des jetons de présence payés et dus au cours de l'exercice, par administrateur, en fonction de sa présence aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités

	2014		2013	
(en euros)	Payés[a]	Dus[b]	Payés[c]	Dus[d]
René Abate	15 205[1]	N/A	33 000	15 205[1]
Nicolas Bazire	45 000	48 500	38 000	45 000
Jean-Paul Béchat	49 500	42 966[2]	43 500	49 500
Thierry Breton	-	-	-	-
Roland Busch	34 250 *	36 500 *	32 250 *	34 250 *
Jean Fleming[3]	38 000 *	39 000 *	31 000 *	38 000 *
Bertrand Meunier	39 000 *	44 750 *	35 000 *	39 000 *
Colette Neuville	39 000	41 000 *	33 000	39 000
Aminata Niane	38 750 *	36 250 *	36 500 *	38 750 *
Lynn Paine	21 795[4] *	41 000 *	N/A	21 795[4] *
Michel Paris	41 500	44 500	38 250	41 500
Pasquale Pistorio	54 000 *	51 250 *	43 250 *	54 000 *
Vernon Sankey	44 250 *	48 393[5] *	36 500 *	44 250 *
Lionel Zinsou-Derlin	37 000	18 068[6]	33 000	37 000
TOTAL	**497 250**	**492 177**	**433 250**	**497 250**

N/A : Non applicable.

* *Ces montants alloués à des administrateurs résidant à l'étranger correspondent aux montants avant retenue fiscale à la source, versés ou dus par Atos SE.*

a *Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2014, au titre de l'année 2013.*

b *Jetons de présence dus au titre de l'année 2014.*

c *Jetons de présence payés au cours de l'exercice 2013, au titre de l'année 2012.*

d *Jetons de présence dus au titre de l'année 2013.*

1 *Le mandat d'administrateur de 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 *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 *Jean Fleming, administrateur représentant les salariés actionnaires, est salariée d'Atos IT Services UK Ltd.*

4 *Madame Lynn Sharp Paine a été nommée administrateur lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013. La partie fixe des jetons de présence pour 2013 a été proratisée à compter de cette date.*

5 *Un montant complémentaire de 2 143 euros a été versé à M. Vernon Sankey en rémunération de son activité d'Acting Chairman du Comité des Comptes pendant les derniers mois de l'année 2014.*

6 *Le mandat d'administrateur de M. Lionel Zinsou-Derlin a pris fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014. La partie fixe des jetons de présence pour 2014 a été proratisée jusqu'à cette date.*

G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif [G4-51]

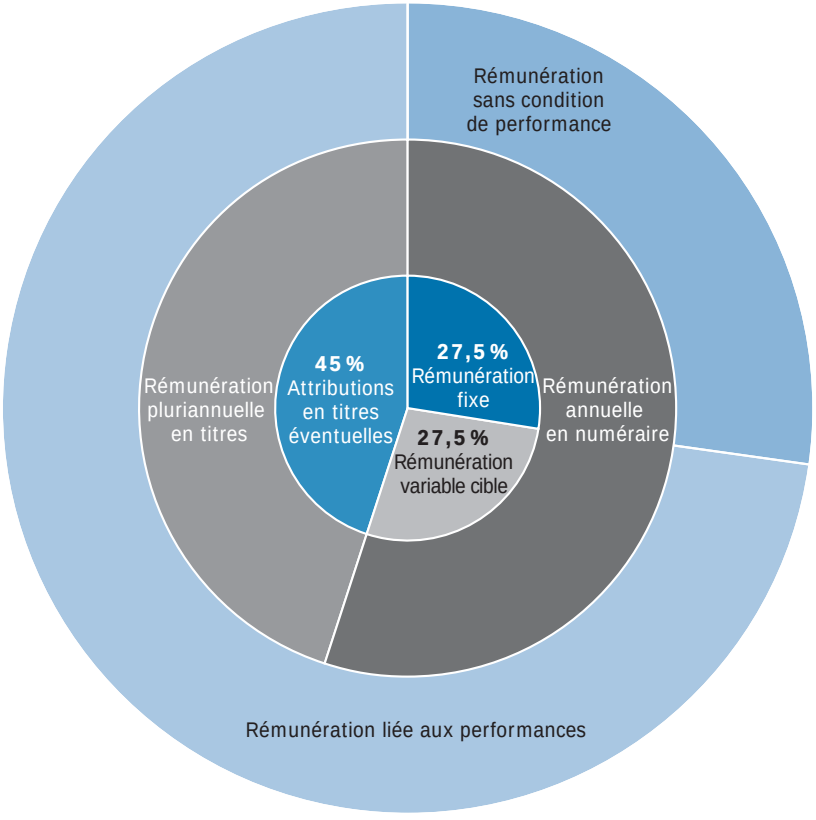
Monsieur Thierry Breton a été nommé Président du Directoire le 16 novembre 2008 et est Président-Directeur général depuis le 10 février 2009. Son mandat de Président-Directeur général d'Atos SE a été renouvelé par le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atos du 30 mai 2012, laquelle a renouvelé son mandat d'administrateur pour une durée de trois ans expirant lors de l'Assemblée Générale qui aura lieu en 2015, statuant sur les comptes de l'exercice 2014. Le renouvellement de ce mandat sera soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2015.

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 juin 2013 :

- principe d'**équilibre** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille à ce qu'aucun élément composant la rémunération du Président-Directeur général ne soit disproportionné.
- principe de **compétitivité** : le Comité des Nominations et des Rémunérations veille également à la compétitivité de la rémunération du dirigeant mandataire social, en pratiquant régulièrement des enquêtes de rémunération.
- lien avec la **performance** : la rémunération du Président-Directeur général est étroitement liée aux **performances de l'entreprise**, notamment au moyen d'une rémunération variable établie sur une base semestrielle. Le paiement de ces bonus semestriels est subordonné à la réalisation d'objectifs précis, simples et 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 du 24 juillet 2013 et du 28 juillet 2014.



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 grandes orientations d'Atos pour 2016.

Par ailleurs, pour la première fois, Atos a soumis au vote de ses actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 décembre 2013 une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016, laquelle a été adoptée à 99,63%. Cette résolution 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 la Conseil d'Administration. Ces éléments comprennent :

- une rémunération totale en numéraire, à compter du 1er janvier 2012, qui est maintenue pour la durée du plan triennal « Ambition 2016 » et composée :
  - d'une Rémunération annuelle fixe de 1,35 million d'euros.
  - d'une Rémunération Variable, selon objectifs, dont la cible annuelle est de 1,35 million d'euros, avec, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif, un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible.

    Afin de suivre au plus près **les performances de l'entreprise** et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan stratégique, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général, et la revue qui en découle sont semestrielles. En conséquence, la rémunération variable est versée une fois par semestre (habituellement en février ou en mars pour le paiement relatif au second semestre de l'année précédente et en août pour le versement au titre du premier semestre de l'année).

    Ainsi, la **rémunération due** reflète les montants dus au titre du premier et du second semestre de l'année considérée ; et la **rémunération payée** représente les montants versés au titre du second semestre de l'année précédente, et du premier semestre qui suit.

    Il convient également de préciser que la rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants, de nature exclusivement quantitative et financière. Ces objectifs sont étroitement alignés avec les ambitions du Groupe telles que régulièrement présentées aux actionnaires.

    Au titre de l'exercice 2014, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur général sont les suivants :

    - Marge Opérationnelle Groupe (40%),
    - Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%),
    - Croissance du chiffre d'affaires (30%) ;
- des attributions en titres : le 30 mai 2012, le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, a également fixé la part de la rémunération en titres du Président-Directeur général au regard de la rémunération totale. Ainsi, s'appuyant sur les recommandations de l'AFEP-MEDEF, et en lien avec les pratiques de marché constatées sur la base des documents de référence des sociétés du CAC 40, le Conseil d'Administration a veillé à ce que les options et actions valorisées aux normes IFRS ne représentent pas un pourcentage disproportionné de l'ensemble des rémunérations, options et actions attribuées au dirigeant mandataire social, en fixant un pourcentage de la rémunération totale.

  Ainsi, pour la durée plan triennal « Ambition 2016 », les attributions en titres annuelles totales sont maintenues, par année, à 45% de la rémunération annuelle totale du Président-Directeur général, ces attributions étant soumises à la vérification de plusieurs conditions de performance exigeantes définies par le Conseil d'Administration, tant internes qu'externe, faisant référence aux objectifs financiers (tels que : profitabilité, flux de trésorerie disponibles et 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 quant à eux inchangés.

G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social – Tableau AMF n° 1

Thierry Breton - Président-Directeur général	2014 *(en euros)*	2013 *(en euros)*
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 480 582	2 690 261
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 543 058	2 250 773
TOTAL	**4 023 640**	**4 941 033**

En 2012, le Président-Directeur général n'a pas reçu d'actions de performance ni d'options de souscription ou d'achat d'actions de l'Entreprise.

Pour rappel, les actions de performance attribuées le 24 juillet 2013 par le Conseil d'Administration au Président-Directeur général, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos du 30 mai 2012, sous la 18e résolution, ainsi que celles attribuées le 28 juillet 2014 conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 29 mai 2013, sous la 15e résolution, ont été valorisées à partir de la juste valeur déterminée selon la méthode 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

	2014		2013	
(en euros)	Dues	Versées	Dues	Versées
Rémunération fixe	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000
Rémunération variable	1 121 783	1 092 150	1 332 045	1 385 100
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence Atos SE	-	-	-	-
Avantages en nature	8 800	8 800	8 216	8 216
TOTAL	**2 480 582**	**2 450 950**	**2 690 261**	**2 743 316**

En 2013, les objectifs financiers ont été dépassés pour le premier semestre, avec une réalisation de 101,9% contre 95,4% pour le second semestre. En 2013, la rémunération variable annuelle due au Président-Directeur général correspond à 98,7% de sa rémunération variable annuelle cible. En 2014, les objectifs financiers ont été réalisés pour le premier semestre, à hauteur de 66,4%, alors que la réalisation du second semestre a été de 99,83%. Au total, en 2014, la rémunération variable annuelle due au Président-Directeur général correspond à 83% de sa rémunération variable annuelle cible.

G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social – Tableau AMF n° 11

Thierry Breton n'a pas de contrat de travail et ne bénéficie d'aucune indemnité de départ ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence en cas de cessation de son mandat. Les modalités du régime de retraite supplémentaire sont décrites dans le paragraphe « conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ».

	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	
Dirigeant Mandataire Social	**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 Free Cash-Flow et d'une condition liée à la responsabilité sociale et environnementale du Groupe, le Conseil d'Administration a décidé d'inclure une condition de performance liée à la croissance du chiffre d'affaires, cet élément constituant un facteur clé de la stratégie du Groupe Atos et renforçant donc l'exigence des conditions de performance.

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 a été l'un des bénéficiaires

Dans le cadre de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Atos réunie le 1er juillet 2011 (quatrième résolution), sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 22 décembre 2011 a décidé la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance post-intégration Siemens IT Solutions and Services, pour associer les premières lignes managériales du nouvel Atos à la réussite du Groupe sur les années 2012-2013. Dans ce cadre, le Président-Directeur général a bénéficié, comme les 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 repose sur des critères opérationnels précis et mesurables pour tenir compte de la priorité donnée à la performance opérationnelle liée au succès de l'intégration de Siemens IT Solutions and Services, et est ainsi soumise aux conditions suivantes, qui reprennent, en les durcissant, les critères retenus dans le précédent plan triennal de stocks options :

1. Condition de Présence : sous réserve de certaines exceptions prévues dans le plan d'attribution d'actions de performance[1], l'attribution des actions de performance est conditionnée à la conservation de la qualité de salarié d'une société employeur ou de mandataire social ou d'administrateur d'Atos par le bénéficiaire pendant la période d'acquisition décrite ci-dessous dans le point « 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% ;

1 *Telles que : cas de décès ou d'invalidité.*

- sous réserve de la condition de présence susvisée :

  (i) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2012 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires de 50% des actions de performance qui leur ont été attribuées, et

  (ii) l'atteinte des deux conditions de performance pour l'année 2013 entraînera l'acquisition par les bénéficiaires des 50% restants des actions de performance qui leur ont été attribuées ;

3. Périodes d'acquisition et de conservation : l'attribution gratuite d'actions de performance proposée par le Conseil d'Administration d'Atos le 22 décembre 2011, conformément à l'autorisation donnée par la 4e résolution adoptée à l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 1er 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 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[1], 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 « périodes d'acquisition et de conservation » ;

2. Conditions de Performance : l'attribution des actions de performance est également soumise à la réalisation de cinq conditions de performance suivantes, internes et externe, calculées sur les années consécutives 2013 et 2014.

1 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 quatre conditions de performance décrites ci-dessus 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 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.*

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 (ou équivalent) ; ou, faire partie du Dow Jones Sustainability Index (World ou Europe).

3. Périodes d'acquisition et de conservation : l'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil d'Administration d'Atos du 24 juillet 2013 comporte deux plans (France et International). Les deux plans se distinguent selon que le bénéficiaire est un salarié lié à une société du Groupe située en France ou à l'étranger.

Plan International : les bénéficiaires d'actions de performance salariés des sociétés du Groupe Atos dont le siège social est établi en dehors de la France, acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au quatrième anniversaire de la date d'attribution, sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la condition de présence susvisée. Les actions ainsi acquises ne seront soumises à aucune obligation de conservation et seront immédiatement cessibles par leurs bénéficiaires.

Plan France : les bénéficiaires d'actions de performance acquerront définitivement les actions de performance qui leur sont attribuées au deuxième anniversaire de la date d'attribution, étant précisé que celles-ci seront en outre soumises à la condition de présence précitée, sous réserve de certaines exceptions stipulées dans le plan ; les bénéficiaires seront en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans suivant cette date.

Le dirigeant mandataire social est bénéficiaire du plan France.

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 renforcées par rapport au plan précédent du 24 juillet 2013, du fait de l'addition de la croissance du chiffre d'affaires en tant que critère financier de performance interne, en plus de la profitabilité et du 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[1], 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 « 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.

* *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 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 interne conformément au règlement du plan.*

Et

Condition de performance externe

Au titre de l'année 2014, et au titre de l'année 2015, Atos 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 devrait être 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 Validation des résultats des conditions de performance 2014 des plans d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 et du 28 juillet 2014

Les conditions de performance interne ont été vérifiées pour l'année 2014.

Marge opérationnelle Groupe	2014
Réalisation du Budget *(%)*	**102,7 %***
Critère de 85% du Budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Flux de Trésorerie Disponible Groupe	**2014**
Réalisation du Budget *(%)*	**107,6 %***
Critère de 85% du Budget ou +10% vs année précédente satisfait	OUI
Croissance du chiffre d'affaires Groupe**	**2014**
Réalisation de l'objectif de croissance *(%)*	**92,5 %***
Critère de 85% de l'objectif de croissance ou croissance positive par rapport à la réalisation de l'année précédente satisfait	OUI

* *Cibles budgétaires ajustés afin de refléter les taux de change réels sur l'année 2014.*
** *Condition du plan d'actions de performance du 28 juillet 2014.*

En conséquence :

- les conditions de performance interne du plan d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 relatives à l'année 2014 sont satisfaites ;
- les conditions de performance interne du plan d'attribution d'actions de performance du 28 juillet 2014 relatives à l'année 2014 sont satisfaites.

Les plans d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 et du 28 juillet 2014 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 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).

En 2014, pour la troisième année consécutive, Atos fait partie du Dow Jones Sustainability Index World (DJSI) qui sélectionne, parmi les 2 500 entreprises les plus importantes au monde, les 10% d'entre elles reconnues comme étant les plus performantes en matière de responsabilité d'entreprise, tant d'un point de vue de gouvernance que de performance environnementale et sociétale.

La condition de performance externe des plans d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 et du 28 juillet 2014, relative à l'année 2014 est donc atteinte.

G.4.3.5 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.

Le total de 1 822 370 droits à actions de performance représente 1,8% du capital social d'Atos au 31 décembre 2014.

				Nombre d'actions								
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 31/12/2014	Dont aux membres du Conseil d'Administration	Situation au 31/12/2014	Date d'acquisition définitive	Date de disponibilité
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[1]	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	51 725	500[4]	-	221 700	22/12/2015	22/12/2015[3]
01/07/2011	22/12/2011	plan INT tranche 2	553[2]	262 225	-	+11 700	56 975	500[4]	-	216 450	17/03/2016	17/03/2016[3]
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		5 660	-	-	326 920	24/07/2015	24/07/2017
30/05/2012	24/07/2013	plan INT	511	390 755	-		32 555	-	-	358 200	24/07/2017	24/07/2017
29/05/2013	28/07/2014	plan FR	169	301 195	46 000		400	-	-	300 795	28/07/2016	28/07/2018
29/05/2013	28/07/2014	plan INT	515	389 805	-		1 150	-	-	388 655	28/07/2018	28/07/2018
									TOTAL	1 822 370		

1, 2 Bénéficiaires identiques.
3 Cinq bénéficiaires en Belgique ont opté pour une période de conservation supplémentaire de deux ans à l'issue de la période d'acquisition.
4 Les 500 actions acquises sont liées à un décès.
** FR : France, plan 2+2 ; INT : International, plan 4+0.*

G.4.3.6 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 29 mai 2013, dans sa quinzième résolution, le 28 juillet 2014, 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 *(en euros)**
Président-Directeur général	22 décembre 2011	32 500	22 décembre 2013	22 décembre 2015	926 957
	22 décembre 2011	32 500	17 mars 2011	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

* *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'IFRS2 de la charge sur la période d'acquisition. En 2014, prise en compte d'une probabilité de réalisation des conditions de performance.*

G.4.3.7 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur général – Tableau AMF n° 7

Au cours de l'année 2014, les actions de performance attribuées le 22 décembre 2011, dans le cadre du plan France, dont les conditions de performance étaient relatives à l'année 2013 (Tranche 2), et dont le Président-Directeur général a été attributaire, ont été définitivement acquises. 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. Les bénéficiaires sont en outre tenus de conserver leurs actions ainsi acquises pendant une période de deux ans, les actions deviendront disponibles le 17 mars 2016.

	Date du plan	Nombre d'actions définitivement acquises durant l'exercice	Date d'acquisition	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Date de disponibilité
Président-Directeur général	22 décembre 2011 Tranche 2	32 500	17 mars 2014	0	17 mars 2016

G.4.3.8 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2014 – 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 2014	Valeur des options en circulation *(en millions d'euros)*
31/10/2000	09/02/2004	01/01/2006	09/02/2014	54,14	1 172 125	0	1 220	1 202 693	384 182	0	0,0
22/01/2004	09/02/2004	09/02/2008	09/02/2014	54,14	414 750	0	686				
04/06/2004	10/01/2005	10/01/2008	10/01/2015	49,75	805 450	0	803	775 190	134 473	243 037	12,1
04/06/2004	10/01/2005	10/01/2009	10/01/2015	49,75	347 250	0	567				
04/06/2004	28/04/2005	28/04/2008	28/04/2015	49,98	750	0	1	1 750	1 833	3 917	0,2
04/06/2004	28/04/2005	28/04/2009	28/04/2015	49,98	6 750	0	5				
04/06/2004	26/10/2005	26/10/2009	26/10/2015	58,04	5 200	0	3	0	1 999	3 201	0,2
04/06/2004	12/12/2005	12/12/2008	12/12/2015	57,07	20 000	0	1	4 000	6 666	24 334	1,4
04/06/2004	12/12/2005	12/12/2009	12/12/2015	57,07	15 000	0	1				
04/06/2004	29/03/2006	29/03/2009	29/03/2016	59,99	810 130	0	828	272 178	196 323	679 489	40,8
04/06/2004	29/03/2006	29/03/2010	29/03/2016	59,99	337 860	0	420				
04/06/2004	01/12/2006	01/12/2010	01/12/2016	43,87	50 000	0	1	0	0	50 000	2,2
04/06/2004	19/12/2006	19/12/2009	19/12/2016	43,16	15 100	0	24	9 002	3 745	6 403	0,3
04/06/2004	19/12/2006	19/12/2010	19/12/2016	43,16	4 050	0	6				
23/05/2007	09/10/2007	09/10/2010	09/10/2017	40,35	20 000	0	1	20 000	0	0	0,0
23/05/2007	09/10/2007	09/10/2011	09/10/2017	40,35	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/2007	10/03/2008	10/03/2014	10/03/2018	34,73	190 000	0	3	0	140 000	50 000	1,7
23/05/2007	22/07/2008	22/07/2011	22/07/2018	34,72	5 000	0	1	5 000	0	0	0,0
23/05/2007	22/07/2008	22/07/2012	22/07/2018	34,72	2 500	0	1	0	0	2 500	0,1
23/05/2007	23/12/2008	01/04/2010	31/03/2018	18,40	459 348	233 334	24	368 750	3 334	87 264	1,6
23/05/2007	23/12/2008	01/04/2011	31/03/2018	22,00	459 326	233 333	24	345 657	6 666	107 003	2,4
23/05/2007	23/12/2008	01/04/2012	31/03/2018	26,40	459 326	233 333	24	151 939	9 999	297 388	7,9
23/05/2007	26/03/2009	01/07/2010	30/06/2018	20,64	611 714	0	74	479 189	43 336	89 189	1,8
23/05/2007	26/03/2009	01/07/2011	30/06/2018	24,57	611 643	0	74	383 283	78 330	150 030	3,7
23/05/2007	26/03/2009	01/07/2012	30/06/2018	29,49	611 643	0	74	358 186	101 661	151 796	4,5
26/05/2009	03/07/2009	01/07/2010	30/06/2018	25,00	481 414	0	438	315 622	46 696	119 096	3,0
26/05/2009	03/07/2009	01/07/2011	30/06/2018	30,00	481 108	0	438	260 089	90 313	130 706	3,9
26/05/2009	03/07/2009	01/07/2012	30/06/2018	35,00	480 978	0	438	175 468	109 784	195 726	6,9
26/05/2009	04/09/2009	01/07/2010	30/06/2018	34,28	86 347	0	24	62 238	3 502	20 607	0,7
26/05/2009	04/09/2009	01/07/2011	30/06/2018	40,81	86 334	0	24	41 265	6 834	38 235	1,6
26/05/2009	04/09/2009	01/07/2012	30/06/2018	48,97	86 319	0	24	38 329	7 829	40 161	2,0
26/05/2009	31/12/2010	01/07/2011	30/06/2019	40,41	124 842	0	18	36 170	0	88 672	3,6
26/05/2009	31/12/2010	01/07/2012	30/06/2019	48,11	124 830	0	18	9 166	3 333	112 331	5,4
26/05/2009	31/12/2010	01/07/2013	30/06/2019	57,74	124 828	0	18	2 500	6 666	115 662	6,7
TOTAL					**9 516 915**	**700 000**		**5 322 664**	**1 387 504**	**2 806 747**	**114,4**

* *Conseil d'Administration actuel.*

G.4.3.9 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers – Tableau AMF n° 9

	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, aux dix salariés dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Aucune attribution de stock-options Atos en 2014		
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)	245 484	30,65 euros	Plans : 10 janvier 2005, 29 mars 2006, 23 décembre 2008 (3 tranches), 26 mars 2009 (3 tranches), 3 juillet 2009 (tranches 2 et 3) 4 septembre 2009 (3 tranches) et 31 décembre 2010 (tranche 1)

G.4.3.10 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 2014, 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.4.3.11 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président-Directeur général – Tableau AMF n° 5

Nom du dirigeant	Date du plan (date d'attribution)	Nombre d'options de souscription levées durant l'exercice	Prix d'exercice *(en euros)*
Thierry Breton Président-Directeur général	PLAN 23/12/2008 Tranche 1	230 044	18,40
	PLAN 23/12/2008 Tranche 2	230 043	22,00
	PLAN 23/12/2008 Tranche 3	29 913	26,40
TOTAL		**490 000**	

En 2014, le Président-Directeur général d'Atos a effectué la levée de 490 000 options, et a procédé à la cession d'un tiers des actions issues de ces levées d'options. Les 336 914 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 le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, relatif notamment aux conditions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et à en assurer le suivi. Le Conseil d'Administration d'Atos s'est réuni le 18 décembre 2014 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 2013 avec les éléments figurant dans le rapport annuel d'octobre 2014 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 (conformément à l'accord du 14 décembre 2012 lié à la transformation d'Atos en Société Européenne), le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, était conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le détail des éléments d'appréciation du Conseil sur l'application des recommandations AFEP-MEDEF est consultable dans son intégralité sur le site Internet d'Atos.

Contrat de travail : n'ayant jamais été salarié de l'entreprise, le Président-Directeur général n'est lié par aucun contrat de travail.

Dans le cadre des Orientations 2016 de la Société, le Conseil d'Administration a confirmé l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général d'Atos SE tels qu'ils avaient été approuvés par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires réunie le 30 mai 2012 lors du renouvellement de son mandat, et en particulier une **rémunération totale en numéraire**, à compter du 1er janvier 2012, maintenue pour la durée des Orientations 2016 qui se décompose de la manière suivante :

- **rémunération annuelle fixe** : 1,35 million d'euros ;
- **rémunération variable selon objectifs** : 1,35 million d'euros, (soit 675 milliers d'euros par semestre), avec, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif, un paiement maximum limité à 130% de la rémunération variable cible.

  Des critères de performances opérationnels lisibles et exigeants ont été retenus pour conditionner l'obtention de la part variable à l'atteinte des objectifs. Afin de contrôler au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan d'amélioration, les objectifs sont fixés sur une base semestrielle. Pour le second semestre 2014 par exemple les critères de performance ont été fixés par rapport à l'objectif cible du budget : 40% pour la marge opérationnelle, 30% pour la génération de Free Cash-Flow (Flux de trésorerie disponible) et 30% pour la croissance du chiffre d'affaires.

Indemnités de départ : il n'existe aucune indemnité de départ d'aucune sorte (parachute doré, clause de non concurrence etc...).

Retraite supplémentaire : le Président-Directeur général bénéficie du dispositif de retraite supplémentaire applicable aux membres du Comité Exécutif du Groupe achevant leur carrière au sein d'ATOS SE et d'ATOS INTERNATIONAL SAS. 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 4e 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.

Le montant du complément de retraite correspond au différentiel entre 1% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime (dans la limite de 60 trimestres) et le montant annuel des retraites de base, complémentaires et supplémentaires. Il est précisé qu'un nouvel entrant au Comité Exécutif du Groupe de plus de 50 ans (par exemple 50 + *n* ans) bénéficie d'une majoration de sa durée d'appartenance de *n* années, plafonnées à cinq ans maximum. En pratique, un minimum de dix années reconnues dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années.

La rémunération de référence servant à la détermination du complément de retraite est la rémunération fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire).

Chaque année d'ancienneté reconnue dans le régime permet d'acquérir un pourcentage de droit égal à 4% de la seule rémunération fixe ce qui correspond, dans les faits, à 2% de la rémunération fixe plus variable cible pour le Président-Directeur général.

La référence à la rémunération fixe a été préférée au salaire global (fixe + variable) afin de prévenir les effets d'aubaine et donner une prévisibilité accrue des montants à provisionner.

En tout état de cause, l'application du dispositif de retraite supplémentaire ne pourra conduire le Président-Directeur général à percevoir une rente annuelle d'un montant supérieur à 45% de sa rémunération moyenne annuelle durant sa durée d'appartenance au régime (rémunérations réelles fixes et variables) et à ce que les droits potentiellement acquis, au titre de chaque année d'appartenance au régime, excèdent 5% de sa rémunération au titre de l'année concernée (rémunérations réelles fixes et variables).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration s'est penché sur l'opportunité d'un durcissement des **règles d'acquisition des droits à venir en prévoyant par exemple une acquisition subordonnée 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 ATOS INTERNATIONAL SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur général :

- 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[1],
  - à 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 1er 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 1er 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.

  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 définies ci-dessus 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 ;
- autres modifications du régime sur les points suivants :
  - 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),
  - 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 ;
- changement de 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, complémentaire et supplémentaire ;
- 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 ;

1 *Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015, dans le cadre de ce nouveau régime, 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.*

- ces modifications seront soumises au vote de la prochaine Assemblée Générale de la Société qui se tiendra le 28 mai 2015, conformément à la procédure relative aux conventions et engagement réglementés.

Dans l'attente de l'approbation par l'Assemblée Générale ou à défaut de celle-ci, Monsieur Thierry Breton continuera de bénéficier du régime de retraite complémentaire à prestations définies actuellement applicable aux mandataires sociaux et salariés membres du Comex achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS et résultant d'une autorisation du Conseil d'Administration du 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4e résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009. Ce régime dont bénéficie Monsieur Thierry Breton s'est poursuivi au cours de l'exercice 2014 sans donner lieu à exécution.

Options de souscription ou d'achat d'actions : Au cours de l'année 2014, le Président-Directeur général n'a bénéficié d'aucune attribution gratuite d'options de souscription ou d'achat d'actions.

- **Instruments de couverture** : l'utilisation de tout instrument de couverture des options a été bannie pour les bénéficiaires des plans d'options. Conformément au Code AFEP-MEDEF révisé, le Président-Directeur général, lors de l'attribution d'actions de performance le 28 juillet 2014, s'est bien entendu engagé formellement à respecter cette interdiction comme il l'a fait pour tous les plans précédents dont il a pu être le bénéficiaire.
- **Détention d'un pourcentage d'actions** issues des options levées : il a été décidé par le Conseil qu'en cas d'exercice des options, le dirigeant mandataire social devrait conserver, tant qu'il est présent dans l'entreprise, au moins 5% des actions acquises sur un compte nominatif. Thierry Breton, Président-Directeur général d'Atos détient un nombre significatif d'actions Atos sur un compte nominatif, dont 5 000 titres acquis volontairement lors de sa nomination en tant que Président du Directoire le 16 novembre 2008[1].

Actions de performance :

- **Plan du 28 juillet 2014 :** le 28 juillet 2014, le Conseil d'Administration a attribué 46 000 actions de performance au Président-Directeur général, valorisées à 1 543 058 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 46 000 actions de performance au Président-Directeur général représentait 6,7% du nombre total d'actions de performance ainsi attribuées ;
  - **volume attribué** : le nombre d'actions attribué au Président-Directeur général le 28 juillet 2014 représentait une rémunération en titres de 38% de sa rémunération annuelle totale en 2014 ;
  - 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 2014 combine des conditions de performance sérieuses et exigeantes, internes et externe.

- **Plan du 22 décembre 2011 :** au cours de l'année 2014, les 32 500 actions de performance attribuées le 22 décembre 2011, au Président-Directeur général, dans le cadre du plan France, dont les conditions de performance étaient relatives à l'année 2013, ont été définitivement acquises. Ces actions doivent en outre être conservées pendant une période de deux ans, elles deviendront cessibles le 17 mars 2016.
  - Dans le cadre de ce plan d'attribution gratuite d'actions de performance du 22 décembre 2011, le Conseil d'Administration a mis en place, au profit du Président Directeur General, une **obligation de conservation** de 25% des actions de performance attribuées pendant toute la durée de ses fonctions.
  - Les règlements des plans d'actions de performance dont le Président-Directeur général est bénéficiaire, stipulent que les bénéficiaires ne peuvent pas conclure d'**opérations financières de couverture** sur les actions Atos SE faisant l'objet de l'attribution durant la toute durée de leur contrat de travail ou mandat social.

En conclusion, à l'issue de la réunion 18 décembre 2014 à laquelle ont été invités à participer des représentants élus des salariés de la Société (conformément à l'accord du 14 décembre 2012 lié à la transformation d'Atos en Société Européenne), le Conseil d'Administration d'Atos a considéré que le dispositif mis en place par la Société sur les questions de gouvernance d'entreprise, notamment en ce qui concerne la rémunération du dirigeant mandataire social, était conforme en tous points aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

1 *Cf. paragraphe G.4.3.10.*

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 28 mai 2015. 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 2014 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 (article 24.3), code auquel se réfère la société Atos en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, doivent être soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au dirigeant mandataire social de la Société :

- la part fixe ;
- la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- les rémunérations exceptionnelles ;
- les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- le régime de retraite supplémentaire ;
- les avantages de toute nature.

Dans ce cadre, les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations au Président-Directeur général, Thierry Breton, au titre de l'exercice 2014 sont présentés à l'Assemblée Générale Annuelle, pour avis.

Par ailleurs, il est rappelé que le 27 décembre 2013, l'Assemblée Générale a adopté, à 99,63%, une résolution portant sur les principales orientations stratégiques du Groupe pour la période 2014-2016. Cette résolution incluait l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur général pour la période 2014-2016, tels que décidés par le Conseil d'Administration, à l'occasion du renouvellement du mandat du Président-Directeur général à l'issue de l'Assemblée Générale du 30 mai 2012.

ELÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2014 À THIERRY BRETON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ATOS SE, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 350 000 euros	La rémunération totale en numéraire, à compter du 1er 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.
Rémunération variable	1 121 783 euros au titre de l'exercice 2014 soit 83% de la rémunération variable cible annuelle	La part variable sous condition de performance opérationnelle de la rémunération de Thierry Breton, Président-Directeur général, est fixée à 100% de sa rémunération fixe, et, en cohérence avec les règles retenues pour l'ensemble des membres du Comité Exécutif, la possibilité d'atteindre 130% maximum en cas de surperformance. La rémunération variable du Président-Directeur général est une rémunération conditionnelle, reposant sur des critères de performance opérationnels lisibles et exigeants de nature exclusivement quantitative et financière. En 2014, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable du Président-Directeur général est la suivante : • Marge Opérationnelle Groupe (40%) ; • Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes (30%) ; • Croissance du chiffre d'affaires (30%). Afin de contrôler au plus près les performances de l'entreprise et de l'accompagner d'une façon proactive dans le suivi de son plan d'améliorations, la fixation des objectifs de performance pour le Président-Directeur général et la revue qui en découle sont semestrielles et validées par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et Rémunérations. La réalisation de ces critères et le montant de rémunération variable qui en découle ont été validés au cours des réunions du 25 juillet 2014 et 12 février 2015 par le Conseil d'Administration : la rémunération variable de Thierry Breton, Président-Directeur général, au titre du premier semestre 2014 s'est établie à **447 930 euros**, soit **66,4%** de sa rémunération variable cible semestrielle, et à **673 852,50 euros** soit une réalisation de **99,83%** au titre du second semestre 2014.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur général, ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Jetons de présence	N/A	Thierry Breton, Président-Directeur général, a renoncé à percevoir ses jetons de présence.
Avantages de toute nature	8 800 euros	Thierry Breton, Président-Directeur général, bénéficie d'une voiture de fonction avec chauffeur.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Aucune rémunération exceptionnelle n'est due, au titre de l'exercice 2014, à Thierry Breton, Président-Directeur général.
Indemnité de prise ou cessation de fonction	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.)
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Aucune attribution de stock-options ~ 46 000 actions de performance Valorisées à 1 543 057 euros Valorisation des actions à partir de la juste valeur déterminée selon la méthode IFRS 2 reconnue dans les comptes consolidés	La rémunération totale en titres, à compter du 1er janvier 2013, a été fixée par le Conseil d'Administration le 30 mai 2012, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations. • Au cours de l'exercice 2014, Thierry Breton, Président-Directeur général, n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options ; • Le 28 juillet 2014, le Conseil d'Administration a attribué 46 000 actions de performance au Président-Directeur général, valorisées à 1 543 057 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, 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 : • l'attribution de 46 000 actions de performance au Président-Directeur général représente 6,7% du nombre total d'actions attribuées ; et 0,05% du capital social de la Société au 1er juillet 2014 ; • le nombre d'actions attribué au Président-Directeur général représente une rémunération en titres de 38% de sa rémunération totale en 2014. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à la réalisation des conditions de performance cumulatives suivantes : • Free Cash-Flow Groupe (Flux de Trésorerie Disponible), avant dividende et résultat acquisitions/ventes pour 2014 et pour 2015 (85% du montant figurant au budget ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ; • Marge Opérationnelle Groupe pour 2014 et pour 2015 (85% du montant figurant au budget ou montant de l'année précédente augmenté de 10%) ; • Croissance du chiffre d'affaires en 2014 et 2015 (Taux de croissance figurant dans le budget de la Société pour l'année concernée moins 1,2% ; ou 0% pour 2014 et 1% pour 2015) ; • Critère de Responsabilité Sociale et Environnementale en 2014 et en 2015 (remplir les critères du niveau d'application A du GRI, validé par le GRI ; ou faire partie du Dow Jones Sustainability Index World ou Europe).

* *Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015, dans le cadre de ce nouveau régime, 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.*

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
		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 devrait être obligatoire pour l'année suivante. Pour chacune des années concernées, la condition de Performance n° 4, liée à la responsabilité sociale et environnementale doit être obligatoirement atteinte. L'acquisition définitive des actions de performance aura lieu au deuxième anniversaire de la date d'attribution, (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 cette date. 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.
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies	sans objet	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. 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 4e 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. Le montant du complément de retraite correspond au différentiel entre 1% de la rémunération de référence par trimestre civil complet d'ancienneté reconnue au sein du régime (dans la limite de 60 trimestres) et le montant annuel des retraites de base, complémentaires et supplémentaires. Il est précisé qu'un nouvel entrant au Comité Exécutif du Groupe de plus de 50 ans (par exemple 50 + *n* ans) bénéficie d'une majoration de sa durée d'appartenance de *n* années, plafonnées à cinq ans maximum. En pratique, un minimum de dix années reconnues dans le régime est requis pour bénéficier du plan, avec un plafond maximal de 15 années. La rémunération de référence servant à la détermination du complément de retraite est la rémunération fixe (hors part variable ou toute rémunération complémentaire). Chaque année d'ancienneté reconnue dans le régime permet d'acquérir un pourcentage de droit égal à 4% de la seule rémunération fixe ce qui correspond, dans les faits, à 2% de la rémunération fixe plus variable cible pour le Président-Directeur général. La référence à la rémunération fixe a été préférée au salaire global (fixe + variable) afin de prévenir les effets d'aubaine et donner une prévisibilité accrue des montants à provisionner. En tout état de cause, l'application du dispositif de retraite supplémentaire ne pourra conduire le Président-Directeur général à percevoir une rente annuelle d'un montant supérieur à 45% de sa rémunération moyenne annuelle durant sa durée d'appartenance au régime (rémunérations réelles fixes et variables) et à ce que les droits potentiellement acquis, au titre de chaque année d'appartenance au régime, excèdent 5% de sa rémunération au titre de l'année concernée (rémunérations réelles fixes et variables). Par ailleurs, le Conseil d'Administration s'est penché sur l'opportunité d'un durcissement des **règles d'acquisition des droits à venir en prévoyant par exemple une acquisition subordonnée 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 ATOS INTERNATIONAL SAS, en ce qu'il s'applique au Président-Directeur général : • 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*, – à 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 1er 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 1er 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,

* *Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015, dans le cadre de ce nouveau régime, 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.*

Eléments de la rémunération	Montants	Commentaires
		— 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. — 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 définies ci-dessus 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 ; • Autres modifications du régime sur les points suivants : — 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), — 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 ; • Changement de 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, complémentaire et supplémentaire ; • 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 ; • Ces modifications seront soumises au vote de la prochaine Assemblée Générale de la Société qui se tiendra le 28 mai 2015, conformément à la procédure relative aux conventions et engagement réglementés. Dans l'attente de l'approbation par l'Assemblée Générale ou à défaut de celle-ci, Monsieur Thierry Breton continuera de bénéficier du régime de retraite complémentaire à prestations définies actuellement applicable aux mandataires sociaux et salariés membres du Comex achevant leur carrière au sein d'Atos SE ou d'Atos International SAS et résultant d'une autorisation du Conseil d'Administration du 26 mars 2009, approuvée par l'Assemblée Générale le 26 mai 2009 sous la 4e résolution, puis confirmée par le Conseil d'Administration le 17 décembre 2009. Ce régime dont bénéficie Monsieur Thierry Breton s'est poursuivi au cours de l'exercice 2014 sans donner lieu à exécution.

* *Pour l'année 2015, le Conseil d'Administration a décidé le 26 mars 2015, dans le cadre de ce nouveau régime, 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.*

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 2014 :

Nom	Nombre d'actions achetées	Nombre d'actions vendues	Date	Prix d'achat/prix de vente euros
Patrick Adiba	**11 288**		27/02/2014	20,64
		6 338	27/02/2014	67,5
	11 287		27/02/2014	24,57
		7 057	27/02/2014	67,5
	11 287		27/02/2014	29,49
		7 807	27/02/2014	67,5
	4 000		28/02/2014	59,99
		4 000	28/02/2014	69,9349
	4 000		28/02/2014	49,75
		4 000	28/02/2014	69,935
Thierry Breton	**228 909**		24/02/2014	18,4
		63 000	24/02/2014	67,0
	228 909		24/02/2014	22,0
		75 318	24/02/2014	67,0
	28 778		24/02/2014	26,4
		11 364	24/02/2014	67,0
	1 135		25/02/2014	18,4
		1 135	25/02/2014	67,9
	1 134		25/02/2014	22,0
		1 134	25/02/2014	67,9
	1 135		25/02/2014	26,4
		1 135	25/02/2014	67,9
Charles Dehelly	**16 300**[1]		14/01/2014	18,4
	6 578[2]		12/03/2014	18,4
	3 800		29/04/2014	22,0
		1 360	29/04/2014	62,0
	22 878		29/04/2014	26,4
		9 800	29/04/2014	62,0
	7 000[3]		12/09/2014	22,0
Colette Neuville	**12**[4]		24/06/2014	54,43

1 Actions souscrites transférées dans le plan d'épargne Groupe d'Atos.
2 Actions souscrites transférées dans le plan d'épargne Groupe d'Atos.
3 Actions souscrites transférées dans le plan d'épargne Groupe d'Atos.
4 Acquisition de 12 actions résultant du paiement du dividende de l'exercice 2013 en actions.

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

En 2010, Atos s'est doté d'un nouveau Code d'éthique qui couvre un plus grand panel de principes : en tant que principe premier et introductif, il rappelle aux collaborateurs la nécessité d'agir de manière honnête, impartiale et intègre dans leur activité professionnelle quotidienne et dans le respect du cadre légal en vigueur dans chacun des pays où Atos exerce ses activités.

Depuis 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 internationale dédiée aux questions de compliance. Ce Collège a revu le Code d'éthique d'Atos et a présenté un certain nombre de propositions constructives au Conseil d'Administration prises en considération.

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. 75% 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 le développement de ses activités doivent s'engager formellement à respecter les principes du code. Ces principes sont intégrés dans la Charte de Développement Durable des Fournisseurs qu'ils doivent signer.

Atos traite ses collaborateurs comme les tiers à l'entreprise de manière intègre en fonction de leurs mérites et leurs qualifications, en prohibant toute forme de discrimination.

G.6.2.1 Lutte contre la corruption

Atos refuse toute forme de corruption ou pratique malhonnête ou illégale destinée à obtenir un avantage commercial ou autre, ainsi que tout blanchiment d'argent. En tant que participant au Pacte Mondial des Nations Unies, Atos adhère notamment au principe concernant la lutte contre la corruption « sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et d'avantages ». En 2014, Atos a mis en place plusieurs modèles de contrats basés sur une approche du risque, afin d'assurer une meilleure prévention de celui-ci dans ses relations avec les intermédiaires et consultants (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 (voir section *D.4.1.1 Compliance*).

G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts

Atos entend s'assurer que les décisions prises par un de ses collaborateurs dans le cadre de ses activités professionnelles sont prises de façon objective et impartiale, dans l'intérêt d'Atos, et non en fonction d'intérêts personnels, financiers ou familiaux. En conséquence il est demandé aux collaborateurs d'informer la Société dans les cas où ils se trouveraient dans une situation constituant un conflit d'intérêt avec des concurrents, partenaires, clients ou fournisseurs d'Atos.

G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos

Les biens que possède Atos, que sont notamment ses biens matériels, tels que ses équipements, les droits de propriété intellectuelle ou ses disponibilités financières, sont utilisés aux seules fins de permettre l'exercice par Atos de ses activités dans le respect des lois et règles définies par le Groupe ; les reportings doivent être de qualité, fiables et pertinents, traduisant de manière exacte les activités de l'entreprise.

G.6.2.5 Protection de la confidentialité et des informations privilégiées

Atos protège ses informations confidentielles et celles qui sont portées à sa connaissance par ses clients, fournisseurs et partenaires. Par ailleurs, Atos a mis en place des règles de prévention des délits et manquements d'initiés.

G.6.3 Autres dispositions applicables

Le Code d'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 conditions contractuelles applicables aux clients ou fournisseurs, à la sélection de futurs collaborateurs et leur formation ou au processus de sélection des partenaires commerciaux.

Lors de la nomination d'un collaborateur à un poste de mandataire social, la Direction Juridique du Groupe veille à informer celui-ci des devoirs et responsabilités associés à cette fonction.

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.

Conformément au Code AFEP-MEDEF révisé, le Président-Directeur Général, lors de l'attribution d'actions de performance le 28 juillet 2014, s'est bien entendu engagé formellement à respecter cette interdiction comme il l'a fait pour tous les plans précédents dont il a pu être le bénéficiaire.

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. 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 cents 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 toutes circonstances dans l'intérêt de ceux-ci et de la Société. Il alerte le Conseil d'Administration sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de la Société.

Conflits d'intérêts

L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. L'administrateur a l'obligation d'informer le Conseil d'Administration de tout conflit d'intérêts, même potentiel. Il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision dans laquelle il serait dans une situation de conflit d'intérêts.

Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de la liberté de jugement de l'administrateur (notamment en qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires, mandataire).

Acceptation de nouveaux mandats sociaux

Le Règlement Intérieur du Conseil prévoit que le Président-Directeur Général sollicite l'avis du Conseil avant d'accepter de nouveau mandat social dans une société cotée, française ou étrangère, extérieure au Groupe.

Assiduité – diligence

En acceptant le mandat qui lui est confié, l'administrateur s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Il doit participer, sauf empêchement, à toutes les réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, des Comités auxquels il appartient. Il s'informe sur les métiers et spécificités de la Société, ses enjeux et ses valeurs, en interrogeant si nécessaire, ses dirigeants. Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles pour l'exercice de ses fonctions.

L'administrateur doit demander l'information qu'il estime indispensable pour se prononcer sur l'ordre du jour. Si un administrateur considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause, il a le devoir de l'indiquer au Conseil d'Administration 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 toutes circonstances. 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 :	101 332 527
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, Ethibel Excellence (à la fois Eurozone et Europe), Vigeo.

G.7.1.2 Evolution du flottant

Le flottant des actions du Groupe exclut les participations détenues par les deux principaux actionnaires au 31 décembre 2014, soit Financière Daunou 17 (PAI Partners), détenant 9,38% du capital et Siemens AG détenant une participation de 12,32% du capital (qu'il s'est engagé à conserver jusqu'au 30 juin 2016) au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, aucun autre actionnaire n'a annoncé détenir plus de 5% du capital social de la Société. Les participations détenues par les dirigeants et les salariés sont également exclues du flottant.

Au 31 décembre 2014	Actions	% du capital	% des droits de vote
Siemens	12 483 153	12,32%	12,53%
PAI Partners	9 502 125	9,38%	9,54%
Conseil d'Administration	416 450	0,41%	0,42%
Salariés	2 790 656	2,75%	2,80%
Auto-détention	1 689 417	1,67%	-
Flottant	74 450 726	73,47%	74,72%
TOTAL	**101 332 527**	**100,0%**	**100,0%**

Le 25 février 2015, PAI Partners a annoncé la cession de la quasi-totalité de sa participation dans le capital d'Atos SE, soit 9 200 000 actions ordinaires de la Société.

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 2014		Au 31 décembre 2013		Au 31 décembre 2012	
	Actions	%	Actions	%	Actions	%
Siemens	12 483 153	12,32%	12 483 153	12,7%	12 483 153	14,6%
PAI Partners	9 502 125	9,38%	9 399 376	9,6%	18 077 790	21,1%
Conseil d'Administration	416 450	0,41%	49 024	0,0%	18 042	0,0%
Salariés	2 790 656	2,75%	1 688 640	1,7%	1 762 583	2,1%
Auto-détention	1 689 417	1,67%	36 155	0,0%	137 193	0,2%
Flottant	74 450 726	73,47%	74 509 098	75,9%	53 224 669	62,1%
TOTAL	**101 332 527**	**100,0%**	**98 165 446**	**100,0%**	**85 703 430**	**100,0%**

Les actions de la Société détenues par les salariés sont essentiellement gérées au travers de Fonds Communs de Placement Groupe. Au 31 décembre 2014, l'actionnariat des collaborateurs et anciens collaborateurs du Groupe Atos en actions Atos SE représentait globalement 2,75% 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 2014 figurent en section *G.7.7.3 Franchissements de seuil*.

G.7.3 Dividendes [G4-EC1]

Réuni le 18 février 2015, le Conseil d'Administration d'Atos SE a décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires la mise en paiement en 2015 d'un dividende de 0,80 euro par action au titre du résultat de 2014.

Au titre des trois derniers exercices, les dividendes ont été les suivants :

Exercice	Dividende versé par action *(en 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 www.atos.net.

G.7.5 Calendrier financier

22 avril 2015	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2015
28 mai 2015	Assemblée Générale Ordinaire
29 juillet 2015	Résultats du premier semestre 2015

G.7.6 Contacts

Les investisseurs institutionnels, analystes financiers ainsi que les actionnaires individuels peuvent, pour toute information, contacter :

Gilles Arditti
Directeur Exécutif Fusions & Acquisitions et Relations Investisseurs & Communication Financière
Tél : +33 1 73 26 00 66
gilles.arditti@atos.net

Ou envoyer toute demande d'information à l'adresse : investors@atos.net.

G.7.7 Capital

G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le capital social du Groupe s'élevait à 101,3 millions d'euros, divisé en 101 332 527 actions de 1 euro de nominal entièrement libérées.

Le capital du Groupe a, par rapport au 31 décembre 2013, été augmenté de 3 167 081 actions nouvelles, se répartissant ainsi :

- 1 900 407 actions nouvelles résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions ;
- 699 100 actions nouvelles résultant de l'augmentation du capital social réservée aux salariés en vertu de la 14e résolution de l'Assemblée Générale Mixte en date du 29 mai 2013 ;
- 567 574 nouvelles actions résultant du paiement des dividendes de 2013 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)		
2010	Levées d'options	31/03/2010	10 250	69 730 712	0	0,3	69,7
	Levées d'options	30/06/2010	10 526	69 741 238	0	0,2	69,7
	Levées d'options	30/09/2010	72 870	69 814 108	0,1	1,5	69,8
	Levées d'options	31/12/2010	99 969	69 914 077	0,1	2,2	69,9
2011	Levées d'options	31/03/2011	62 524	69 976 601	0,1	1,4	70,0
	Augmentation de capital réservée à Siemens	01/07/2011	12 483 153	82 459 754	12,5	401,7	82,5
	Levées d'options	04/10/2011	128 716	82 588 470	0,1	2,9	82,6
	Augmentation de capital réservée aux salariés	14/12/2011	950 468	82 538 938	1	25,9	82,5
	Levées d'options	30/12/2011	27 830	83 566 768	0	0,7	83,6
2012	Levées d'options	02/04/2012	180 732	83 747 500	0,1	4,4	83,7
	Exercice de BSA	30/05/2012	30 093	83 777 593	0,03	1,1	83,8
	Paiement du dividende en actions	29/06/2012	676 014	84 453 607	0,6	26,4	84,5
	Levées d'options	29/06/2012	141 347	84 594 954	0,1	3,8	84,5
	Levées d'options	01/10/2012	345 060	84 940 014	0,3	11,3	84,9
	Augmentation de capital réservée aux salariés	12/12/2012	570 510	85 510 524	0,5	22,8	85,5
	Levées d'options	31/12/2012	192 906	85 703 430	0,2	6	85,7
2013	Levées d'options	03/31/2013	349 226	86 052 656	0,3	13,2	86,0
	Acquisition d'actions de performance	03/31/2013	1 000	86 053 656	0,0	0,0	86,0
	Paiement du dividende en actions	06/21/2013	702 606	86 756 262	0,7	33,7	86,7
	Levées d'options	07/01/2013	354 741	87 111 003	0,4	9,8	87,1
	Levées d'options	09/30/2013	536 902	87 647 322[1]	0,5	21,9	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2009	09/30/2013	103	87 647 425	0,0	0.004	87,6
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2009	10/18/2013	5 571 749	93 219 174	5,6	247,6	93,2
	Remboursement anticipé des OCEANEs 2011	12/18/2013	3 676 658	96 895 832	3,7	166,1	96,9
	Levées d'options	12/31/2013	1 269 614	98 165 446	1,2	50,6	98,1
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[2]	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

1 *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.*

2 *Sur le fondement de la 14e résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 29 mai 2013.*

Un total de 1 900 407 options de souscription d'actions a été exercé sur la période, représentant 37,9% du nombre total d'options de souscription d'actions à fin décembre 2013.

G.7.7.3 Franchissements de seuil

Au cours de l'année 2014, le Groupe a été informé du franchissement à la baisse, par BlackRock Inc, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, le 28 novembre 2014, du seuil légal de 5% du capital social et des droits de vote, suite à la cession d'actions sur le marché. A cette date, Blackrock Inc. déclarait détenir 4,98% du capital social et des droits de vote de la Société.

Nom de l'entité notifiant le franchissement de seuil	Date de déclaration	Actions	% de participation[1]	% de droits de vote[2]
BlackRock Inc.	3 décembre 2014	5 026 853	4,98%	4,98%

1 En pourcentage du capital à la date du franchissement de seuil.
2 En pourcentage du capital, y compris auto-détention à cette date, en application du 2e alinéa de l'article 223-11 du règlement général de l'AMF.

La Société n'a été informée d'aucun autre franchissement de seuil légal en 2013, conformément à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

G.7.7.4 Droits de vote

Chaque action de capital ou de jouissance donne droit à une voix. Il n'existe pas de droit de vote double.

G.7.7.5 Pacte d'actionnaires

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.

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 Stiching Pensionenfonds, 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 Nerderland 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[1] selon les modalités suivantes : (i) 30% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 1er anniversaire et le 2e anniversaire de la date dudit paiement ; (ii) 35% des actions d'Atos SE reçues en paiement entre le 2e anniversaire et le 3e anniversaire de la date dudit paiement et (iii) 35% des actions Atos SE reçues en paiement à partir du 3e 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. 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 déjà effectués en numéraire. Le paiement final de toutes les sommes dues aux termes de l'accord est intervenu le 1er 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.

1 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).

G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité

L'auto-détention

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 1 689 417 actions soit 1,67% du capital représentant une valeur de portefeuille de 112 008 347 euros sur la base du cours de la bourse du 31 décembre 2014 et une valeur comptable de 103 676 142 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 aux rachats d'actions propres suivants dans le cadre du programme de rachat d'actions (i.e. distinct du contrat de liquidité) :

Aux termes d'un mandat confié à un intermédiaire financier :

(i) du 20 février au 12 mars 2014 : 223 000 actions ;

(ii) du 27 juin au 28 juillet 2014 : 834 533 actions ;

(iii) du 19 décembre au 31 décembre 2014 : 826 479 actions.

Aux termes d'un mandat confié à un intermédiaire financier, afin de procéder aux transferts d'actions pour le compte d'Atos Nederland BV au fonds de pension de retraite des salariés néerlandais dans le cadre du « *Run-Off and Settlement Agreement* » (voir plus haut la partie G.7.7.5) :

(i) du 8 janvier au 2 mai 2014 : 1 735 759 actions.

En outre, la Société a procédé en 2014 aux transferts d'actions suivants :

- Le 13 février, un transfert de 435 611 actions au fonds de pension de retraite des salariés néerlandais du Groupe ;
- Le 13 mars, un transfert de 423 623 actions au fonds de pension de retraite des salariés néerlandais du Groupe ;
- Le 17 mars, un transfert de 213 050 actions dans le cadre de l'acquisition d'actions de performance aux termes du plan en date du 22 décembre 2011 ;
- Le 31 mars, un transfert de 9 700 actions dans le cadre de l'acquisition d'actions de performance aux termes du plan en date du 29 mars 2012 ;
- Le 11 avril, un transfert de 423 463 actions au fonds de pension de retraite des salariés néerlandais du Groupe ;
- Le 14 mai, un transfert de 453 062 actions au fonds de pension de retraite des salariés néerlandais du Groupe ;
- Le 31 juillet, un transfert de 3 500 actions dans le cadre de l'acquisition d'actions de performance aux termes du plan en date du 22 décembre 2011 ;
- Le 15 octobre, un transfert de 4 500 actions dans le cadre de l'acquisition d'actions de performance aux termes du plan en date du 22 décembre 2011.

Contrat de liquidité

Par contrat en date du 13 février 2006, pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction, la société Atos SE a confié à Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI. Pour la mise en œuvre de ce contrat, 15 millions d'euros avaient été affectés à son origine. Au 1er 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 2014 dans le cadre du contrat de liquidité ont été les suivantes :

Flux bruts cumulés au 31 décembre 2014	Achats cumulés	Ventes cumulées
Nombre de titres	1 463 434	1 463 434
Prix moyen de vente ou d'achat	60,7431	60,8527
Montant total des ventes/achat	88 893 517,8	89 053 910,17

Le cadre juridique

La 13e résolution votée par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014, a renouvelé, au bénéfice du Conseil d'Administration, l'autorisation d'acheter des actions du Groupe dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Ces rachats ne peuvent porter sur plus de 10% des actions composant le capital social de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale, étant précisé que s'agissant du cas particulier des actions rachetées dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10% correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Ces achats peuvent être effectués en vertu de toute affectation permise par la loi, les finalités de ce programme de rachat d'actions étant :

- de les conserver et de les remettre ultérieurement en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF, étant précisé que le montant maximum d'actions acquises par la Société à cet effet ne peut excéder 5% du capital ;
- d'assurer la liquidité et animer le marché de l'Action de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;

- de les attribuer ou de les céder aux mandataires sociaux ou aux salariés de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables notamment dans le cadre (i) de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, (ii) du régime des options d'achat d'actions prévu par les articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, (iii) du régime de l'attribution gratuite d'actions prévu par les articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et (iv) d'un plan d'épargne d'entreprise, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture afférentes à ces opérations, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera ;
- de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, immédiatement ou à terme, par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, ainsi que de réaliser toutes opérations de couverture en relation avec l'émission de telles valeurs mobilières, dans les conditions prévues par les autorités de marché et aux époques que le Conseil d'Administration ou la personne agissant sur la délégation du Conseil d'Administration appréciera, ou ;
- de les annuler totalement ou partiellement par voie de réduction du capital social en application de la quatorzième résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2014 ;
- de transférer les actions rachetées au fonds de pension néerlandais des employés dénommé Stichting Pensioenfonds Atos, dont le siège est situé à Utrecht, Pays-Bas, dans le cadre de l'accord transactionnel (Run-off and Settlement Agreement) conclu avec la Société et sa filiale Atos Nederland B.V., soit via Atos Nederland B.V. soit directement, étant précisé que dans ce dernier cas, le paiement sera effectué par la Société pour le compte de sa filiale Atos Nederland B.V. en vertu d'une délégation de paiement, ou de tout autre mécanisme.

Le prix d'achat maximum par action est fixé à 97 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 952 204 826,2 euros, tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2013, 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 dix-huit (18) mois à compter du 27 mai 2014.

Descriptif du programme de rachat soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale du 28 mai 2015 :

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 28 mai 2015 l'autorisation de rachat d'actions donnée lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014, pour une durée de 18 mois, et devant expirer le 27 novembre 2015.

En application du Règlement général AMF (article 241-1 à 241-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif du programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat d'Atos SE (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2015.

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'actionnariat 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 100 euros par action et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10% soit théoriquement 10 133 252 actions tel que calculé sur la base du capital social au 31 décembre 2014. 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 28 mai 2015, ce programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale Annuelle d'approbation des comptes 2015 sans excéder une durée maximum de 18 mois soit jusqu'au 28 novembre 2016.

G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital

Actions potentielles

Sur la base de 101 332 527 actions émises, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 2 806 747 d'actions nouvelles, soit 2,7% du capital social après dilution. Cette dilution pourrait intervenir du fait de l'exercice des options de souscription d'actions attribuées aux salariés ou de l'acquisition des actions de performances qui se présentent comme suit :

(en nombre d'actions)	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation	% dilution
Nombre d'actions émises	**101 332 527**	**98 165 446**	**3 165 081**	
Issues des obligations convertibles 2009	0	0	0	0,0%
Issues des obligations convertibles 2011	0	0	0	0,0%
Issues des options de souscription d'actions	2 806 747	5 015 053	-2 208 306	2,7%
Actions de performance	0	1 212 490	-1 212 490	0,0%
Dilution potentielle	**2 806 747**	**6 227 543**	**-3 420 796**	**2,7%**
TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL	**104 139 274**	**104 392 989**	**-235 715**	

Sur un total de 2 806 747, aucune option de souscription n'avait de prix d'exercice supérieur au cours de bourse de l'action au 30 décembre 2014 (66,30 euros).

Evolution des options de souscription d'actions

Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2013	**5 015 053**
Options de souscription attribuées en 2014	0
Options de souscription exercées en 2014	-1 900 407
Options de souscription déchues en 2014	-307 399
Options de souscription périmées en 2014	-500
Nombre d'options de souscription d'actions au 31 décembre 2014	**2 806 747**

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 2014	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	87 264	18,40	1,6	3%
Prix d'exercice entre 20 et 30 euros	914 502	24,68	23,2	33%
Prix d'exercice entre 30 et 40 euros	399 539	33,91	13,3	14%
Prix d'exercice entre 40 et 50 euros	582 756	44,45	27,3	21%
Prix d'exercice entre 50 et 60 euros	822 686	57,40	49,0	29%
TOTAL OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS	**2 806 747**	**41,67**	**114,4**	**100%**

Au 31 décembre 2014, 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 2014 était de 41,67 euros (soit -2% comparé aux 40,87 euros à fin décembre 2013), pour un montant total de 114,4 millions d'euros.

Autorisations en cours portant sur des actions et autres valeurs mobilières

Au regard des résolutions votées par les Assemblées Générales du 27 mai 2014 et du 29 mai 2013, les autorisations d'intervenir sur le capital social et d'émettre des actions et autres valeurs mobilières en cours de validité sont les suivantes :

Autorisation *(en euros)*	**Montant des autorisations** *(valeur nominale)*	**Utilisation des autorisations** *(valeur nominale)*	**Solde non utilisé** *(valeur nominale)*	**Date d'expiration de l'autorisation**
A.G.E. 27 mai 2014 13e résolution Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	10% du capital ajusté à tout moment	1 661 012	Environ 8,36% du capital	27/11/2015 (18 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 14e résolution Réduction de capital	10% du capital ajusté au jour de la réduction	0	10% du capital ajusté au jour de la réduction	27/11/2015 (18 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 15e résolution Augmentation de capital avec DPS	29 878 460	0	29 878 460	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 16e résolution Augmentation de capital sans DPS par offre au public* [1]	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 17e résolution Augmentation de capital sans DPS par placement privé* [1]	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 18e résolution Augmentation de capital sans DPS en vue de rémunérer des apports en nature* [1]	9 959 486	0	9 959 486	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 19e résolution Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS* [1] [2]	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	0	Extension de 15% maximum de l'émission initiale	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 20e résolution Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*	29 878 460	0	29 878 460	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 21e résolution Augmentation de capital réservée aux salariés*	1 991 897	0	1 991 897	27/07/2016 (26 mois)
A.G.E. 27 mai 2014 22e résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	995 948		995 948	27/07/2017 (38 mois)
A.G.E. 29 mai 2013 15e résolution Attribution d'actions de performance aux salariés et mandataires sociaux	1 013 325	691 000	322 325	29/07/2016 (38 mois)

* *Toute augmentation de capital au titre des 16e, 17e, 18e, 19e, 20e et 21e résolutions s'imputera sur le plafond fixé à la 15e résolution.*

1 *Les augmentations de capital effectuées sans droit préférentiel de souscription au titre des 16e, 17e, 18e et 19e résolutions 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.*

2 *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 15e résolution, et (iii) dans l'hypothèse d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant du sous-plafond mentionné au point (1) ci-dessus.*

Le nombre d'actions nouvelles autorisées pouvant être émises dans le cadre des délégations de pouvoir susvisées (la 19e résolution de l'Assemblée Générale du 27 mai 2014 étant mise à part) s'élève à 31 877 734,35, ce qui représente 31,47% du capital social mis à jour le 31 décembre 2014.

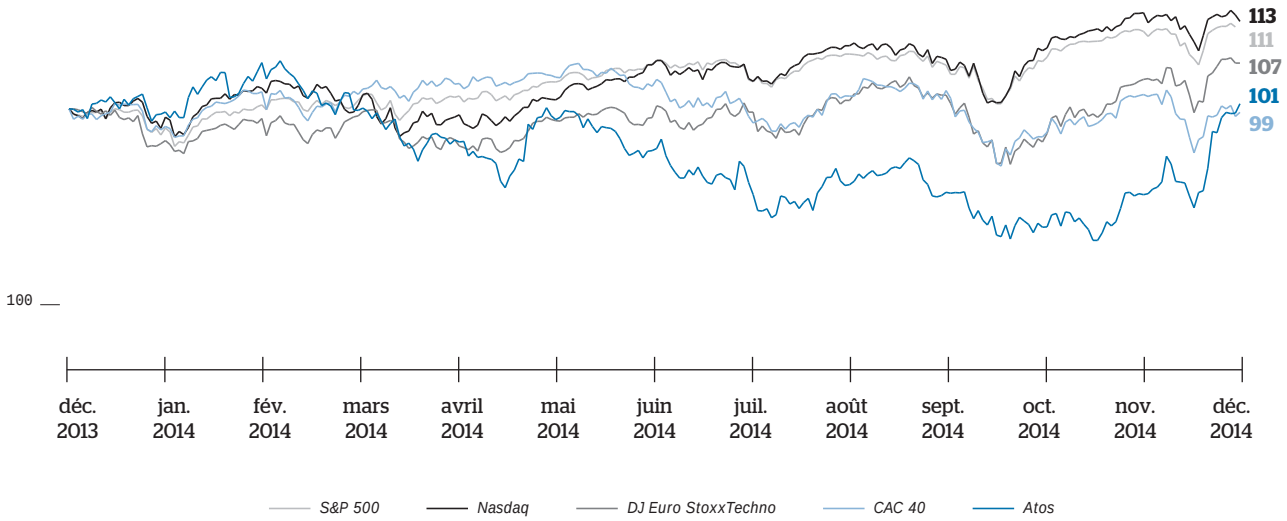
G.7.8 Performance boursière

G.7.8.1 Informations boursières

A 66,30 euros, le cours de l'action Atos SE a terminé en territoire positif (+1%), en légère surperformance par rapport à l'indice de référence français (CAC 40 ; -1%) et dans l'ensemble en ligne avec l'évolution de ses comparables européens du secteur technologique (le DJ Euro StoxxTech ; +7%). Aux Etats-Unis, les indices ont boursiers ont enregistré des performances plus élevées, tels le Nasdaq qui a augmenté de +13% en 2014 et le S&P 500 de +11%.

La capitalisation boursière d'Atos était de 6 718 millions d'euros au 31 décembre 2014.

PERFORMANCE DE L'ACTION ATOS PAR RAPPORT AUX INDICES BOURSIERS (BASE 100 AU 31 DÉCEMBRE 2013)



G.7.8.2 Chiffres clés

	2014	2013	2012	2011	2010
Plus haut *(en euros)*	71,50	67,78	55,90	43,50	40,72
Plus bas *(en euros)*	50,92	49,81	34,54	30,24	29,82
Clôture le 31/12 *(en euros)*	66,30	65,79	52,81	33,91	39,84
Volume moyen journalier traité sur la plateforme Euronext *(en nombre d'actions)*	309 968	347 532	280 353	294 530	296 552
Flottant	73,47%	75,89%	62,1%	61,3%	71,1%
Capitalisation boursière au 31/12 *(en millions d'euros)*	6 718	6 458	4 426	2 911	2 785
Valeur d'Entreprise (VE) au 31/12* *(en millions d'euros)*	5 729	5 553	4 294	3 053	2 925
VE/Chiffre d'affaires	0,63	0,64	0,47	0,44	0,58
VE/excédent brut opérationnel	6,23	6,42	5,41	4,71	5,5
VE/marge opérationnelle	8,16	8,61	7,40	7,04	8,7
PER (sur résultat net normalisé)	15,0	13,9	12,5	15,6	12,7

* *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 66,30 euros au 31 décembre 2014, et de 101 332 527 actions émises, le Groupe présentait une capitalisation boursière de 6 718 millions d'euros par rapport à 6 458 millions d'euros à fin décembre 2013.

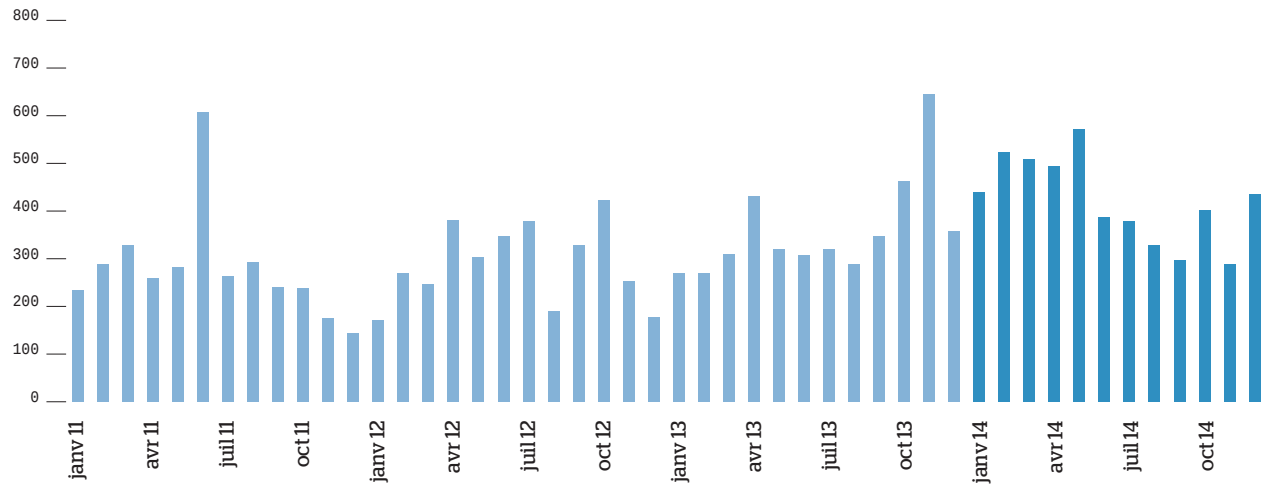
En termes de capitalisation boursière, Atos se plaçait au 31 décembre 2014 à la 42e place de l'indice Eurolist (52e au 31 décembre 2013), qui comprend les plus fortes capitalisations boursières de la place de Paris.

G.7.8.4 Volume de transaction

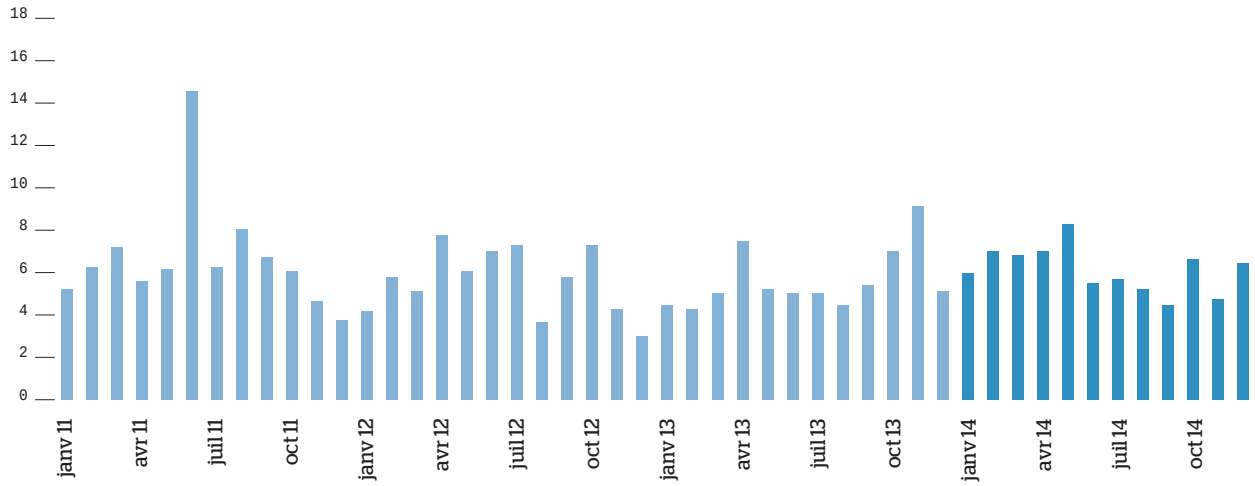
	Volumes de trading (Toutes plateformes)	
	(en milliers d'actions)	*(en millions d'euros)*
1er trimestre 2014	61 229	1 419
2e trimestre 2014	62 659	1 401
3e trimestre 2014	46 240	967
4e trimestre 2014	52 537	1 087
TOTAL	**222 665**	**4 874**

En 2014, le volume moyen journalier d'actions traitées a atteint 873 milliers sur l'ensemble des plateformes (dont 310 milliers sur Euronext) comparé à 757 milliers en 2013 (dont 284 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 2014 et post-clôtures

Le **19 février 2014**, avec un chiffre d'affaires publié de 8 615 millions d'euros, quasi stable par rapport à 2012 à périmètre et taux de change constant, le Groupe a fortement amélioré sa marge opérationnelle à 645,2 millions d'euros, soit une hausse de 78,3 millions d'euros, représentant 7,5% du chiffre d'affaires. Ce chiffre s'inscrit parfaitement en ligne avec l'objectif de 7% à 8% annoncé en décembre 2010 dans le cadre du plan à trois ans. La trésorerie nette a atteint 905 millions d'euros fin 2013. Le Groupe a généré en 2013 365 millions d'euros de flux de trésorerie disponible, également conforme à l'objectif de 350 millions à 400 millions d'euros annoncé lors du plan triennal 2011-2013.

Le résultat net part du Groupe s'est établi à 262 millions d'euros, en hausse de +17% comparé à 2012 statutaire. Le bénéfice par action[1] s'est élevé à 4,8 euros en 2013, en hausse de +50% par rapport à 2011 statutaire.

Les prises de commandes du Groupe ont atteint 8,8 milliards d'euros. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires a atteint 105%[2].

Le Groupe a annoncé une amélioration prévue de la marge opérationnelle et du flux de trésorerie disponible et l'ambition d'introduire en bourse Worldline.

Le **17 avril 2014**, Atos a annoncé le chiffre d'affaires de ses activités pour le premier trimestre de l'année 2014. Le chiffre d'affaires s'est porté à 2 064 millions d'euros, représentant une évolution organique de -1,8% par rapport au premier trimestre 2013 à périmètre et taux de change constants. Les prises de commandes du Groupe ont atteint 1,671 milliards d'euros fin mars 2014. Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires s'est porté à 81%. La trésorerie nette a atteint 830 millions d'euros à la fin de la période. Le Groupe a confirmé tous ses objectifs 2014 et a annoncé que Worldline est entièrement mobilisé pour réaliser son introduction en bourse selon le calendrier prévu en fonction des conditions de marché et après consultation des institutions représentatives du personnel concernées.

Le **17 avril 2014**, en réaction aux rumeurs parues dans la presse, Atos a confirmé avoir entretenu depuis plusieurs mois des discussions amicales avec Steria, y compris avec le Président du Conseil de Surveillance et le Gérant Exécutif de la Société.

Le **26 mai 2014**, Atos et Bull, partenaire de confiance de la donnée en entreprise, ont annoncé une offre publique d'achat par Atos sur toutes les actions émises et en circulation composant le capital du Groupe Bull. L'offre valorise la totalité du capital de Bull sur une base totalement diluée à environ 620 millions d'euros. L'offre d'Atos aux actionnaires de Bull est fixée à un prix de 4,90 euros par action en numéraire et de 5,55 euros par OCEANE Bull en circulation.

Le **27 mai 2014**, s'est tenu l'Assemblée Générale des Actionnaires d'Atos. L'Assemblée Générale a approuvé le versement d'un dividende au titre de l'exercice 2013 de 0,70 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 Colette Neuville et de Nicolas Bazire, Roland Busch et Michel Paris, ainsi que les mandats de Commissaires aux comptes titulaire et suppléant respectivement des cabinets Grant Thornton et IGEC.

Le **11 juin 2014**, Atos a fait l'acquisition de Cambridge Technology Partners (Cambridge), leader du conseil informatique en Suisse. Avec ses 300 salariés et un chiffre d'affaires de 40 millions de francs suisse (35 millions d'euros) pour l'exercice 2013, Cambridge Technology vient accélérer la croissance d'Atos en renforçant sa position de premier plan dans le conseil et les services informatiques, notamment en apportant son expertise en matière de marketing digital dans les secteurs des biens de consommation et de luxe, des produits pharmaceutiques et services financiers.

1 BPA ajusté, non dilué et basé sur le nombre d'actions à fin décembre 2011.
2 Excluant Siemens.

Le **24 juin 2014**, Atos a procédé à la mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2013 de 0,70 euro par action ainsi que le paiement du dividende en actions.

Le **26 juin 2014**, Worldline, une filiale d'Atos SE, un leader européen et un acteur mondial de référence dans le secteur des paiements électroniques, a annoncé le succès de son introduction en bourse sur le marché réglementé Euronext Paris (compartiment A ; code ISIN : FR0011981968 ; code mnémonique : WLN). Le prix de l'Offre a été de 16,40 euros par action, correspondant à une capitalisation boursière d'environ 2 161 millions d'euros. Worldline a levé environ 255 millions d'euros dans le cadre d'une émission d'actions nouvelles. A l'issue de l'Offre et d'un exercice à 75% de l'option de sur allocation, Atos reste le principal actionnaire de Worldline, à hauteur d'environ 70%.

Le **29 juillet 2014**, Atos a publié ses résultats du premier semestre 2014. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 4 176 millions d'euros, soit une évolution organique de -1,9% par rapport au premier semestre 2013 à périmètre et taux de change constants. La marge opérationnelle a été de 274,6 millions d'euros, soit 6,6% du chiffre d'affaires, en amélioration de +20 points de base par rapport au premier semestre 2013. Le Groupe a généré 124 millions d'euros de flux de trésorerie disponible au premier semestre. La trésorerie nette a atteint 845 millions d'euros à fin juin 2014 comprenant 628 millions d'euros sous séquestre pour l'acquisition de Bull (et excluant 639 millions d'euros provenant de l'introduction en bourse de Worldline perçus en juillet). Les prises de commandes du Groupe ont atteint 4 360 millions d'euros, ce qui représente un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires de 104% sur le premier semestre 2014. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 76 millions d'euros.

Le **7 novembre 2014**, Atos a annoncé son chiffre d'affaires du troisième trimestre 2014. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 2 209 millions d'euros, en hausse de +5,9% par rapport au troisième trimestre 2013, soit une évolution organique de -0,9%. Les prises de commandes du Groupe ont atteint 2 222 millions d'euros, ce qui représente un ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires* de 101%. Au 30 septembre 2014, le carnet de commande du Groupe s'élevait à 16,3 milliards d'euros et le montant total des propositions commerciales pondéré était de 5,4 milliards d'euros. Le Groupe a généré 2 millions d'euros de flux de trésorerie disponible au troisième trimestre 2014. La trésorerie nette a atteint 762 millions d'euros à fin septembre 2014. Avec un chiffre d'affaires anticipé à +5% (quasi stable à périmètre et taux de change constants), confirmation des objectifs 2014

Le **19 décembre 2014**, Atos a annoncé le projet d'acquisition de l'activité d'Externalisation informatique de Xerox (Xerox ITO) lui permettant de tripler sa taille aux Etats-Unis, qui représentent désormais la première aire géographique du Groupe. Le montant de la transaction est de 840 millions d'euros hors ajustements pré-signature.

Le **18 février 2015**, Atos a annoncé ses résultats annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 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 367 millions d'euros de flux de trésorerie disponible en 2014, 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 d'augmenter en 2015 le chiffre d'affaires et la profitabilité en ligne avec le plan à trois ans en s'appuyant sur les réalisations de 2014.

Le **25 février 2015**, 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 la participation dans Atos SE détenue indirectement par les fonds qu'elle gère ou conseille par l'intermédiaire du véhicule d'investissement Financière Daunou 17 SA, soit 9 200 000 actions représentant 9% du capital, moyennant un prix par action de 63,25 euros.

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 2014 s'est établi à 66,30 euros. La moyenne des cours de clôture sur les 30 derniers jours de bourse de 2014 a été de 59,13 euros comparé à 63,00 euros en 2013.

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 2014 comme indiqué à la section *G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité*. Au 31 décembre 2014, le Groupe auto détenait 1 689 417 actions, mais aucune ne l'était au travers du contrat de liquidité.

H Annexes

H.1 Glossaire - Définitions 322

H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance 322

H.1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité 323

H.1.3 Termes relatifs à l'activité 324

H.1.4 Termes relatifs au marché boursier 325

H.2 Table de concordance AMF 326

H.2.1 Table de concordance du Document de Référence 326

H.2.2 Table de concordance du rapport financier annuel 329

H.3 Siège social 330

H.4 Fonctions dans le Groupe 330

H.5 Organisation globale 330

H.6 Implantations 331

H.1 Glossaire - Définitions

Termes et indicateurs clés de performance : Finance	Termes et indicateurs clés de performance : Activité
• Capitaux employés opérationnels	• Chiffre d'affaires externe
• Actifs et passifs courants et non courants	• Croissance organique
• Délai de recouvrement client	• Prises de commandes sur facturation
• Endettement net	• TCV (*Total Contract Value* ou valeur contractuelle totale)
• Marge brute et coûts indirects	• Volume de prises de commandes/commandes enregistrées
• Marge opérationnelle	• Carnet de commande/couverture des commandes
• Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO)	• Propositions commerciales
• Ratio d'endettement net sur capitaux propres	• Effectif légal
• Ratio de couverture d'intérêt	• Equivalents Temps Plein (ETP)
• Ratio de levier financier	• Sous-traitants
• Résultat opérationnel	• Personnel intérimaire
• Résultat net normalisé	• Effectif direct
• Retour sur capitaux employés	• Effectif indirect
• RNPA (Résultat Net par Action)	• Effectif permanent
• Flux de trésorerie opérationnel	• Effectif temporaire
• Flux de trésorerie disponible	• Ratio S
• Flux net de trésorerie	• Taux de rotation du personnel
• Taux de départs volontaires	• Taux d'utilisation et taux de non-utilisation

Termes relatifs à l'activité	Termes relatifs au marché boursier
• BPO	• Capitalisation boursière
• CMM	• Capitalisation du flottant
• CRM	• Consensus
• ERP	• Dividendes
• LAN	• Flottant
• MMS	• Instruments dilutifs
• SCM	• PEG (*Price Earnings Growth*)
• SEPA	• PER (*Price Earnings Ratio*)
• TCO	• Volatilité
• WAN	• Valeur d'entreprise (EV)

H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance

Capitaux employés opérationnels : Les capitaux employés opérationnels comprennent l'actif immobilisé et le fonds de roulement, hors goodwill et actifs destinés à être cédés ou abandonnés.

Actifs et passifs courants et non courants : Une distinction est faite au bilan entre éléments d'actif et de passif courants et non courants. Les actifs et passifs courants sont ceux que le Groupe s'attend à réaliser, consommer ou régler durant le cycle d'exploitation normal, lequel peut s'étendre au-delà des 12 mois suivant la clôture de l'exercice. Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les actifs et passifs courants, à l'exclusion de la part à court terme des emprunts, des créances financières et des provisions, constituent le besoin en fonds de roulement du Groupe.

Délai de recouvrement client : Le délai de recouvrement moyen représente la somme des créances clients (y compris les travaux en cours) exprimée en jours de chiffre d'affaires (sur la base du « dernier entré, premier sorti »). Le nombre de jours se base sur le calendrier civil.

Endettement net : L'endettement net est constitué du total des emprunts (obligations, contrats de location-financement, prêts bancaires à court et long termes, titrisation et autres passifs financiers), des actifs financiers à court terme et des passifs porteurs d'intérêt à échéance de moins d'un an, moins la trésorerie nette (disponibilités et dépôts bancaires à vue et SICAV monétaires).

Marge brute et coûts indirects : La marge brute se compose du chiffre d'affaires minoré des coûts directs des biens et services vendus. Les coûts directs se réfèrent à la production des produits et/ou services délivrés aux clients, alors que les coûts indirects comprennent tous les coûts liés aux effectifs indirects (tels que définis ci-après), qui ne sont pas directement liés à la réalisation du chiffre d'affaires. La marge opérationnelle englobe la marge brute moins les coûts indirects.

Marge opérationnelle : La marge opérationnelle inclut le résultat opérationnel avant plus ou moins-values de cession d'actifs, coûts de réorganisation et de rationalisation, pertes de valeur sur actifs à long terme, charge nette aux provisions pour litiges significatifs et reprise de provisions de bilan d'ouverture qui ne sont plus nécessaires.

Marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation (EBITDA ou EBO) : Terme anglo-saxon fréquemment utilisé en français (Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortisation correspond au résultat avant charge d'intérêts, impôts, dotation nette aux provisions et dotation aux amortissements). Pour Atos, l'EBITDA (ou OMDA) se base sur la marge opérationnelle minorée des éléments sans impact sur les flux de trésorerie et se nomme EBO (Excédent Brut Opérationnel) et correspond à la marge opérationnelle avant dotation aux amortissements et dotation nette aux provisions.

Il se calcule comme suit :

Marge opérationnelle :

- moins dotation aux amortissements des immobilisations, tel que présenté en « Résultats financiers » ;
- moins dotation nette aux provisions (composée de la dotation nette aux provisions pour actif courant et de la dotation nette aux provisions d'exploitation, telles que présentées en « Résultats financiers ») ;
- moins dotation nette aux provisions pour retraite (telle que présentée en « Résultats financiers ») ;
- moins coût des options de souscription d'actions et du plan d'épargne entreprise.

Ratio d'endettement net sur capitaux propres : Le ratio d'endettement net sur capitaux propres représente la part, exprimée en pourcentage, de l'endettement net sur le total des capitaux propres (part du Groupe et intérêts minoritaires).

Ratio de couverture d'intérêt : Le ratio de couverture d'intérêt représente un multiple de la marge opérationnelle divisé par le coût net de l'endettement financier.

Ratio de levier financier : Le ratio de levier financier représente l'endettement net divisé par la marge opérationnelle avant amortissement et dépréciation, ou EBO.

Résultat opérationnel : Le résultat opérationnel comprend le résultat net avant charge d'impôt courant et impôt différé, résultat financier, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités abandonnées.

Résultat net normalisé : Résultat net (part du Groupe) avant éléments inhabituels, anormaux et irréguliers, net d'impôt.

Retour sur capitaux employés : Le retour sur capitaux employés est le résultat net (part du Groupe), hors coût d'endettement financier (net d'impôt) et pertes de valeur sur actifs à long terme, divisé par les capitaux employés.

RNPA (Résultat Net Par Action) : Le RNPA est le résultat net divisé par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Le RNPA dilué est le résultat net divisé par le nombre moyen dilué pondéré d'actions ordinaires sur la période (nombre d'actions en circulation + instruments dilutifs avec effet dilutif). Le RNPA normalisé est basé sur le résultat net normalisé.

Flux de trésorerie opérationnel : Flux de trésorerie provenant de l'exploitation, il correspond à la différence entre l'Excédent Brut Opérationnel, les investissements opérationnels nets et la variation du besoin en fonds de roulement.

Flux de trésorerie disponible : Représenté par la variation de trésorerie nette ou d'endettement financier net corrigée des variations de capital, des dividendes versés aux actionnaires, et des acquisitions et cessions de la période.

Flux net de trésorerie : Variation de l'endettement net ou de la trésorerie nette.

H.1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité

Chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires externe : Le chiffre d'affaires externe représente les ventes d'Atos à des tiers externes (hors TVA et chiffre d'affaires d'achat-revente sans marge).

Croissance organique : La croissance organique représente le pourcentage de croissance d'un secteur d'activité à périmètre et taux de change constants. Est exclu dans ce calcul, le chiffre d'affaires des acquisitions et cessions de l'année.

Prises de commandes sur facturation : Il s'agit du rapport, exprimé en pourcentage, entre le volume de prises de commandes sur une période, divisé par le chiffre d'affaires réalisé sur la même période.

TCV (*Total Contract Value* ou valeur contractuelle totale). La TCV représente la valeur totale d'un contrat à la signature (prévue ou estimée) sur sa durée totale. Elle représente la commande ferme et la valeur contractuelle du contrat en dehors de toute clause activée du fait du client, telle que la clause de résiliation anticipée, ou toute option sur des prestations complémentaires ou tout renouvellement.

Volumes de prises de commandes/commandes enregistrées : La TCV, commandes ou avenants conclus sur une période définie. Lorsqu'une une proposition commerciale est gagnée (engagement contractuel signé par le client), la prise de commande est constatée et TCV est ajoutée au carnet de commandes.

Carnet de commandes / couverture des commandes : Ce rapport correspond à la valeur des contrats, commandes et avenants signés qui restent à reconnaître en chiffre d'affaires sur leur durée de vie résiduelle.

Propositions commerciales : Cet indicateur correspond à la valeur du chiffre d'affaires potentiel à tirer des propositions commerciales en cours faites à des clients. Les propositions commerciales qualifiées appliquent une probabilité estimée du succès de la proposition, sous forme d'un pourcentage.

Ressources Humaines

Effectif légal : L'effectif légal représente le nombre total de salariés enregistrés dans les effectifs d'Atos à la clôture de la période. L'effectif légal inclut les salariés en longue maladie ou en longue indisponibilité, les étudiants en cours de qualification, les stagiaires, les congés maternité, mais ne comprend pas les sous-traitants et le personnel intérimaire.

Equivalent Temps Plein (ETP) : L'équivalent Temps Plein représente le nombre total de salariés calculé en fonction des informations reprises des feuilles horaires sur la base du temps de travail effectif, divisé par le temps de travail contractuel standard par salarié. En général, une personne qui a un contrat de travail à temps plein est considérée comme un ETP, alors qu'une personne qui travaille à temps partiel sera considérée comme représentant moins qu'un ETP.

Les calculs sont effectués sur la base de la durée de travail fixée par la législation en vigueur (hors heures supplémentaires et congés sans solde), le temps de travail potentiel (en heures ou jours) étant égal au temps nominal + le solde d'heures supplémentaires - les congés sans soldes. Pour les sous-traitants et le personnel intérimaire, les heures de travail potentielles sont fonction du nombre d'heures facturées par le fournisseur à Atos.

Sous-traitants : Les sous-traitants externes sont des fournisseurs tiers externes. Les activités externalisées (activités d'impression ou de centre d'appels, par exemple) et la sous-traitance sur la base d'un montant forfaitaire sont exclues de la comptabilisation des sous-traitants ou intérimaires.

Personnel intérimaire : Il correspond au personnel d'une agence de travail temporaire. Il est habituellement fait recours aux intérimaires pour couvrir les pics d'activité saisonniers ou dans des circonstances exigeant du personnel sur une courte période.

Effectif direct : L'effectif direct (appelés aussi productifs) inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail peut être facturé à un tiers.

Effectif indirect : L'effectif indirect inclut les effectifs permanents (en contrat à durée indéterminée) et les sous-traitants dont le travail ne peut pas être facturé à un tiers. Les effectifs indirects ne sont pas directement impliqués dans la production des produits et/ou services vendus aux clients.

Effectif permanent : Il s'agit des effectifs en contrat à durée indéterminée.

Effectif temporaire : 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 tout 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 du commerce en dehors des actions détenues par les fondateurs ou l'Etat ;
- loc contrôlant : actions détenues par des personnes morales (hors fondateurs et Etat) qui exercent un contrôle au sens de l'article 233-3 du Code du commerce ;
- participations analysées comme stables : participations supérieures à 5% et qui n'ont pas évolué de manière significative à la baisse (-1% hors dilution) depuis trois ans. Sont inclus des actionnaires qui, parallèlement ou conjointement au lien capitalistique, ont, avec la Société cotée, des accords industriels ou stratégiques sur une période récente.

Instruments dilutifs : Les instruments dilutifs sont des instruments financiers (obligations, bons de souscription d'actions, options de souscription d'actions, actions gratuites) qui peuvent être convertis en actions et qui ont donc un impact dilutif potentiel sur le capital social.

PEG (*Price Earnings Growth ou taux de croissance moyen des bénéfices attendus*) : Il s'agit du rapport cours/bénéfices d'un titre divisé par son taux de croissance des bénéfices en glissement annuel.

PER (*Price Earnings Ratio ou rapport capitalisation boursière/bénéfices*) : Il représente la capitalisation boursière d'une entreprise divisée par ses bénéfices après impôt sur une période suivie (ou à terme) de 12 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 1 avril 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et il engage la responsabilité de ses signataires.

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par le Règlement (CE) numéro 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux pages du présent document où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
1.	**PERSONNES RESPONSABLES**	
1.1	**Indication des personnes responsables**	**A.4.1**
1.2	**Déclaration des personnes responsables**	**A.4.2**
2.	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	
2.1	**Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes**	**A.4.3**
2.2	**Information concernant les modifications apportées aux contrôleurs légaux des comptes au cours de la période**	**N/A**
3.	**INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES**	
3.1	**Informations financières historiques**	**A.5.1 ; E.3**
3.2	**Informations financières intermédiaires**	**N/A**
4.	**FACTEURS DE RISQUES**	**F.**
5.	**INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR**	
5.1.	**Histoire et évolution de la Société**	
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	G.2.2
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	G.2.2
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	G.2.2
5.1.4	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	G.2.2
5.1.5	Evénements importants dans le développement des activités de l'émetteur	A.5.2 ; A.6.1
5.2.	**Investissements**	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	N/A
5.2.2	Principaux investissements en cours	N/A
5.2.3	Principaux investissements que compte réaliser l'émetteur dans l'avenir	N/A
6.	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
6.1.	**Principales activités**	
6.1.1	Nature des opérations effectuées par l'émetteur et ses principales activités	A.1 ; A.2 ; C.2 ; C.3 C.4 ; 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
6.2.	**Principaux marchés**	**A.1 ; A.2 ; B.2 ; C.2 ; E.1**
6.3.	**Evénements exceptionnels**	**N/A**
6.4.	**Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication**	**B.3.2.3 ; F.1 ; F.3.3**
6.5.	**Eléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle**	**B.2**
7.	**ORGANIGRAMME**	
7.1.	Description sommaire du Groupe	E.5.3
7.2	Liste des filiales importantes	E.4.7.4 ; Note 30

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
8.	**PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS**	
8.1.	**Immobilisations corporelles importantes**	**E.4.7.4 - Note 13**
8.2	**Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles**	**D.5**
9.	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	
9.1.	**Situation financière**	**E.1 ; E.3**
9.2.	**Résultat d'exploitation**	
9.2.1	Facteurs importants, influant sur le revenu d'exploitation de l'émetteur	E.1 ; E.3
9.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	E.1 ; E.3
9.2.3	Stratégie ou facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique ayant influé ou pouvant influer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur les opérations de l'émetteur	E.1 ; E.3
10.	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
10.1.	**Capitaux de l'émetteur**	**E.3 ; G.7**
10.2.	**Source et montant des flux de trésorerie**	**E.3.2**
10.3.	**Conditions d'emprunt et structure de financement**	**E.3.3**
10.4.	**Restrictions à l'utilisation des capitaux**	**N/A**
10.5.	**Sources de financement nécessaires honorer les engagements**	**E.3.3**
11.	**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES**	**B.3.2**
12.	**INFORMATION SUR LES TENDANCES**	
12.1	**Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice**	**B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.3 ; C.4 ; C.5 ; C.6 ; C.7 ; E.1**
12.2	**Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur**	**B.1 ; B.2 ; B.3 ; C.3 ; C.4 ; E.1**
13.	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	
13.1	**Déclaration énonçant les principales hypothèses sur lesquelles l'émetteur a fondé sa prévision ou son estimation**	**N/A**
13.2	**Rapport élaboré par les contrôleurs légaux**	**N/A**
13.3	**Elaboration de la prévision ou de l'estimation**	**N/A**
13.4	**Déclaration sur la validité d'une prévision précédemment incluse dans un prospectus**	
14.	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE**	
14.1.	**Composition – déclarations**	**A.6.2 ; G.2.4 ; G.3.1.3**
14.2.	**Conflits d'intérêts**	**G.2.4 ; G.3.1.4 ; G.6.5**
15.	**RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES**	
15.1.	**Rémunérations et avantages en nature**	**G.4**
15.2.	**Retraites et autres avantages**	**G.4**
16.	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
16.1.	**Mandats des membres du Conseil d'Administration et de direction**	**G.2.4**
16.2.	**Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction**	**G.2.4**
16.3.	**Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations**	**G.3.1**
16.4.	**Déclaration relative au gouvernement d'entreprise**	**G.3.1 ; G.4.3**
17.	**SALARIÉS**	
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**
18.	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
18.1.	**Identification des principaux actionnaires**	**G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7**
18.2.	**Existence de droits de vote différents**	**G.7.1.2**
18.3.	**Contrôle de l'émetteur**	**G.7.1 ; G.7.2 ; G.7.7**
18.4.	**Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle**	**G.7**

N°	Rubriques figurant dans l'Annexe 1 du Règlement	Sections
19.	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	**E.4.7.4 - NOTE 28**
20.	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
20.1.	**Informations financières historiques**	**A.5 ; E.2 ; E.3 ; E.4 ; H.2.2**
20.2.	**Informations financières pro forma**	**N/A**
20.3.	**Etats financiers**	**E.4**
20.4.	**Vérifications des informations financières historiques annuelles**	
20.4.1	Déclaration attestant que les informations financières historiques ont été vérifiées	E.4.1
20.4.2	Indication des autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	N/A
20.4.3	Indication de la source et de l'absence de vérification des informations financières figurant dans le document d'enregistrement qui ne sont pas tirées des états financiers vérifiés de l'émetteur	N/A
20.5.	**Date des dernières informations financières**	**31 décembre 2014**
20.6.	**Informations financières intermédiaires et autres**	
20.6.1	Informations financières semestrielles ou trimestrielles	N/A
20.6.2	Informations financières intermédiaires	N/A
20.7	**Politique de distribution des dividendes**	**G.2.3 ; G.7.3**
20.7.1	Montant des dividendes	G.7.3
20.8.	**Procédures judiciaires et d'arbitrage**	**F.6 ; D.5.2**
20.9.	**Changement significatif de la situation financière ou commerciale**	**E.3**
21.	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
21.1.	**Capital social**	
21.1.1	Montant du capital souscrit	G.7
21.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
21.1.3	Actions détenues par l'émetteur lui-même	G.7
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de Souscription	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
21.2.	**Acte constitutif et statuts**	
21.2.1	Description de l'objet social de l'émetteur	G.2.2
21.2.2	Résumé de toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance	G.2
21.2.3	Description des droits, 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
22.	**CONTRATS IMPORTANTS**	**E.1.5 ; F.1 ; F.2**
23.	**INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS**	
23.1	**Déclaration ou rapport attribué(e) à une personne intervenant en qualité d'expert**	**N/A**
23.2	**Informations provenant d'une tierce partie**	**N/A**
24.	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	**G.2.1 ; G.2.2 ; G.7**
25.	**INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS**	**E.4.7.4 – NOTE 30**

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 2012 établis selon les normes IFRS, le rapport des Commissaires aux comptes sur ces états financiers et le rapport de gestion du Groupe présentés dans le Document de Référence n° D.13-0271 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 3 avril 2013.

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.

H.3 Siège social

River Ouest
80 Quai Voltaire
95870 BEZONS – France
+33 1 73 26 00 00

H.4 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

Management Exécutif, Communication & Talents
Marc Meyer +33 1 73 26 00 26

Support, Ventes & Marketing
Patrick Adiba +33 1 73 26 00 36

Fusions & Acquisitions et Relations Investisseurs & Communication Financière
Gilles Arditti +33 1 73 26 00 66

Juridique, Conformité, & Gestion des Contrats
Alexandre Menais +33 1 73 26 42 15

Informatique interne
Tarek Moustafa +33 1 73 26 01 63

Achats
Enguerrand de Pontevès +33 1 73 26 01 02

Audit interne
Arnaud Ruffat +33 1 73 26 01 91

H.5 Organisation globale

Lignes de Services

Conseil & Intégration de Systèmes
Francis Meston +33 1 73 26 01 97

Infogérance
Eric Grall +33 1 73 26 01 20

Worldline
Marc Henri Desportes +33 1 73 26 00 29

Big Data & Cyber-sécurité
Philippe Vannier : +33 1 58 04 05 18

Entités Opérationnelles Spécialisées

Atos Worldgrid
Jérôme de Parscau +33 4 76 61 86 24

H.6 Implantations

Siège social

Atos
River Ouest
80, quai Voltaire
95 877 Bezons Cedex
Tél. : +33 1 73 26 00 00

Amériques

Argentine

Brésil

Canada

Chili

Colombie

Etats-Unis

Mexique

Uruguay

Asie-Pacifique

Australie

Chine

Hong-Kong

Indonésie

Japon

Malaisie

Nouvelle-Zélande

Philippines

Singapour

Taïwan

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

Suède

Suisse

Inde, Moyen-Orient & Afrique

Afrique du Sud

Algérie

Arabie Saoudite

Bénin

Burkina Faso

Côte d'Ivoire

Egypte

Etats Arabes Unis

Gabon

Inde

Liban

Madagascar

Mali

Maroc

Maurice

Qatar

Sénégal
Turquie

H Annexes

Table **des matières détaillée** 334

I

Implantations et contacts

[G4-5] et [G4-31]

Table des matières détaillée

A

Profil 3

A.1 Profil d'activité 5

A.2 Structure du chiffre d'affaires 7

A.2.1 Répartition par ligne de Services 7

A.2.2 Répartition par Entité Opérationnelle 7

A.2.3 Répartition par marché 7

A.3 Entretien avec Thierry Breton 8

A.4 Personnes responsables 10

A.4.1 Responsable du Document de Référence 10

A.4.2 Attestation du responsable du Document de Référence 10

A.4.3 Responsables du contrôle des comptes 10

A.5 Atos en 2014 11

A.5.1 Principaux graphiques 11

A.5.2 Principales réalisations 13

A.6 Présentation du Groupe 16

A.6.1 Formation du Groupe 16

A.6.2 Direction et organisation 17

A.6.2.1 Le Comité de Direction Générale 17

A.6.2.2 Organigramme 18

A.6.2.3 Comité Exécutif 19

B

Positionnement et stratégie d'Atos 23

B.1 Tendances du marché des services informatiques 24

B.1.1 Services informatiques pour renforcer les opérations et atteindre l'excellence opérationnelle 24

B.1.2 Les services informatiques fournis dans le Cloud 25

B.1.3 Mobilité et expérience client 26

B.1.4 Numérisation des donnés, Big Data et Internet des objets 27

B.1.5 Sécurité 28

B.2 Taille de marché et environnement concurrentiel 29

B.2.1 Taille totale du marché 29

B.2.2 Paysage concurrentiel et positionnement prévisionnel d'Atos sur le marché 29

B.2.3 Taille et part de marché d'Atos en Europe 30

B.2.4 Perspectives à moyen terme 30

B.3 Stratégie et ambition 2016 31

B.3.1 Contexte de marché 31

B.3.2 Ambition 2016 31

B.3.2.1 Ancrer le leadership d'Atos en Infogérance au plan mondial 32

B.3.2.2 Accélérer la croissance et accroître la profitabilité en Intégration de Systèmes 33

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 33

B.3.2.4 Consolider la position de numéro un dans les services Cloud en Europe 34

B.3.2.5 Poursuivre son développement aux Etats-Unis et accélérer sa croissance dans les pays émergents 34

B.3.2.6 Offrir plus de flexibilité à Worldline et consolider son leadership dans paiements 35

C

Ventes et production 37

C.1 Approche d'Atos pour le développement des ventes et des activités 38
C.1.1 Nouveau modèle de stratégie sur le marché 38
C.1.1.1 Deux moteurs de développement commercial distincts 38
C.1.1.2 Un modèle axé sur le client qui dynamise les Ventes 38
C.1.2 Approche marketing 39
C.1.2.1 Contexte 39
C.1.2.2 Nouveautés 39
C.1.2.3 Ambitions d'Atos 39
C.1.3 Direction des Ventes Stratégiques 40
C.1.3.1 Contexte 40
C.1.3.2 Nouveautés 40
C.1.3.3 Ambitions d'Atos 40
C.2 Marchés 41
C.2.1 Industrie, Distribution & Transports 41
C.2.1.1 Contexte 41
C.2.1.2 Nouveautés 41
C.2.1.3 Ambitions d'Atos 42
C.2.1.4 Expertise sectorielle 42
C.2.2 Public & Santé 42
C.2.2.1 Contexte 42
C.2.2.2 Nouveautés 43
C.2.2.3 Ambitions d'Atos 44
C.2.2.4 Expertise sectorielle 45
C.2.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités 46
C.2.3.1 Contexte 46
C.2.3.2 Nouveautés 46
C.2.3.3 Ambitions d'Atos 47
C.2.3.4 Expertise sectorielle 47
C.2.4 Services Financiers 49
C.2.4.1 Contexte 49
C.2.4.2 Nouveautés 49
C.2.4.3 Ambitions d'Atos 50
C.2.4.4 Expertise sectorielle 50
C.3 Infogérance 51
C.3.1 Compétences en centres de données et infrastructures gérées 52
C.3.2 Compétences en environnements de travail et Service Desks 52
C.3.3 Compétences en Maintenance Applicative 53
C.3.4 Capacités en réseau et communication 53
C.3.5 Division de services de projets 53
C.3.6 BPO : Externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing) 54
C.4 Conseil & Intégration de Systèmes 54
C.4.1 L'ère de la digitalisation 54
C.4.2 Accompagnement de la transformation vers la digitalisation 54
C.4.3 Conseil & Intégration de Systèmes : appliquer la stratégie du plan à trois ans 56
C.4.4 Accroissement de la globalisation d'Atos Conseil & Intégration de Systèmes 57
C.4.5 Adresser le marché américain 57
C.5 Big Data & Cyber-sécurité 57
C.5.1 Une forte valeur ajoutée au cœur de la transformation numérique 58
C.5.2 Big Data : l'expertise de la performance extrême au service de la valorisation de la donnée 58
C.5.3 Cyber-sécurité : l'expertise de la sécurité informatique au service de la confiance métier 59
C.5.4 Défense : l'expertise de la sécurité des activités critiques 59
C.5.5 Perspectives 59

C.6 Cloud & Enterprise Software 60
C.6.1 Offres de Canopy 60
C.6.2 Adoption par le marché 61
C.6.3 Impact sur l'activité 61
C.7 Worldline 62
C.7.1 Services commerçants & Terminaux 62
C.7.2 Traitement de Transactions & Logiciels de Paiement 63
C.7.3 Mobilité & Services Web Transactionnels 63

D

Responsabilité sociétale d'entreprise 65

D.1 Construire une réflexion intégrée 66
D.1.1 Construire une réflexion intégrée 66
D.1.1.1 Opportunités commerciales et risques 66
D.1.1.2 Vision, stratégie et gouvernance 67
D.1.2 L'approche d'Atos envers ses parties prenantes 69
D.1.2.1 Cartographie des attentes des parties prenantes 69
D.1.2.2 Dialogue avec les parties prenantes 70
D.1.3 Evaluation de la pertinence et tableau de bord de la Responsabilité d'entreprise d'Atos 71
D.1.3.1 Respect de la norme AA1000 71
D.1.3.2 Intégration des nouvelles lignes directrices G4 du GRI 72
D.1.3.3 Identification et priorisation des problématiques pertinentes de Responsabilité d'entreprise 74
D.1.3.4 Indicateurs clés de performance de Responsabilité d'Entreprise d'Atos 79
D.2 Etre un employeur responsable 81
D.2.1 Fondamentaux des Ressources Humaines 81
D.2.2 Les individus, principal actif d'Atos 81
D.2.2.1 Attirer et épanouir les individus 82
D.2.2.2 Les personnes adéquates avec les compétences appropriées 85
D.2.2.3 Reconnaissance et fidélisation 86
D.2.3 Améliorer le Wellbeing@work (Bien-être au travail) 88
D.2.3.1 Conditions de travail 88
D.2.3.2 Encourager la diversité 89
D.2.4 Faire du lieu de travail un espace d'épanouissement 90
D.2.4.1 Environnement social et collaboratif 90
D.2.4.2 Sensibilisation et implication des employés 91
D.2.5 Intégration de Bull 93
D.2.5.1 Un processus exhaustif 93
D.2.5.2 Gestion du changement 94
D.2.5.3 Former les managers de Bull au modèle de leadership d'Atos 94
D.2.5.4 Construire un réseau de managers 95
D.2.5.5 Un environnement social et collaboratif en action 95
D.2.5.6 L'adoption précoce du programme Wellbeing@work (Bien-être au travail) 95
D.2.6 Etre un employeur responsable - Panorama des indicateurs clés de performance 96

D.3 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables 100
D.3.1 Répondre aux besoins et attentes des clients 100
D.3.1.1 Amélioration permanente de la satisfaction des clients 100
D.3.1.2 Une approche innovante des activités commerciales durables 102
D.3.2 Relever les enjeux des clients liés au développement durable par le biais des offres 104
D.3.2.1 Industrie 4.0 : l'Excellence opérationnelle 104
D.3.2.2 Repenser l'engagement des clients et l'expérience client 105
D.3.2.3 Rendre le monde plus sûr 106
D.3.2.4 Rendre possible l'entreprise numérique dans un monde connecté 106
D.3.3 Un plein écosystème durable de partenaires 107
D.3.4 Générer de la valeur pour les clients par le biais de solutions innovantes et durables – Panorama des indicateurs clés de performance 108
D.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence 109
D.4.1 Excellence éthique au sein du Groupe 109
D.4.1.1 Compliance 109
D.4.1.2 Protection des données personnelles 111
D.4.1.3 Protection des actifs 112
D.4.2 L'éthique dans la chaîne d'approvisionnement 113
D.4.2.1 Un dialogue permanent avec les fournisseurs d'Atos 113
D.4.2.2 Améliorer une relation durable 115
D.4.3 Société responsable dans son ancrage territorial 116
D.4.4 Etre un acteur éthique et équitable dans sa sphère d'influence – Panorama des indicateurs clés de performance 118
D.5 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe 120
D.5.1 Devenir une entreprise « zéro carbone » 120
D.5.1.1 Mettre en œuvre une nouvelle politique environnementale Groupe 120
D.5.1.2 Fixer des objectifs pour relever ce défi mondial 121
D.5.2 La stratégie en actions 121
D.5.2.1 Management environnemental 121
D.5.2.2 Atteindre l'efficacité énergétique partout 124
D.5.2.3 Les contributions individuelles pour réduire les impacts environnementaux 125
D.5.3 Etre un exemple mondial en matière de carbone 126
D.5.3.1 Réduire la pression sur les ressources environnementales 126
D.5.3.2 Etre reconnu comme un exemple mondial en matière d'empreinte carbone 127
D.5.4 Gérer l'empreinte environnementale du Groupe – Panorama des indicateurs clés de performance 129
D.6 Information sur le rapport 132
D.6.1 Périmètre du rapport 132
D.6.1.1 Les nouvelles obligations légales en matière de reporting RSE 132
D.6.1.2 Lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) 132
D.6.1.3 Information méthodologique détaillée 134
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 2014. 138

E

Finance 141

E.1 Revue opérationnelle ... 142
E.1.1 Synthèse ... 142
E.1.2 Réconciliation du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle à périmètre et taux de change constant ... 144
E.1.3 Performance par ligne de Service ... 145
E.1.3.1 Infogérance ... 145
E.1.3.2 Conseil & Intégration de Systèmes ... 146
E.1.3.3 Big Data & Cyber-sécurité ... 147
E.1.3.4 Worldline ... 148
E.1.4 Performance par entité opérationnelle ... 149
E.1.4.1 Royaume-Uni & Irlande ... 150
E.1.4.2 Allemagne ... 150
E.1.4.3 France ... 151
E.1.4.4 Benelux & Pays Nordiques ... 152
E.1.4.5 Europe Centrale & de l'Est ... 152
E.1.4.6 Amérique du Nord ... 153
E.1.4.7 Zone Ibérique ... 153
E.1.4.8 Autres Entités Opérationnelles ... 154
E.1.4.9 Coûts des structures globales ... 154
E.1.5 Chiffre d'affaires par marché ... 155
E.1.5.1 Industrie, Distribution & Transports ... 155
E.1.5.2 Public & Santé ... 155
E.1.5.3 Télécoms, Médias & Services aux collectivités ... 155
E.1.5.4 Services Financiers ... 155
E.1.6 Prises de commandes ... 156
E.1.6.1 Prises de commandes et ratio prises de commande sur chiffre d'affaires ... 156
E.1.6.2 Carnet de commandes ... 157
E.1.6.3 Propositions commerciales ... 157
E.1.7 Ressources humaines ... 157
E.1.7.1 Variations de périmètre ... 158
E.1.7.2 Recrutements ... 158
E.1.7.3 Départs ... 158
E.1.7.4 Réorganisation, licenciements et autres ... 158
E.2 Objectifs 2015 ... 158
E.3 Revue financière ... 159
E.3.1 Etat du résultat global ... 159
E.3.2 Tableau de flux de trésorerie ... 162
E.3.3 Politique de financement ... 164
E.3.3.1 Structure de financement ... 164
E.3.3.2 Ratios bancaires ... 165
E.3.3.3 Politique d'investissement ... 165
E.3.3.4 Politique en matière de couverture ... 165
E.4 Etats financiers consolidés ... 166
E.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ... 166
E.4.2 Compte de résultat consolidé ... 168
E.4.3 Etat du résultat global ... 169
E.4.4 Etats consolidés de la situation financière ... 170
E.4.5 Tableau de flux de trésorerie consolidé ... 171
E.4.6 Variation des capitaux propres consolidés ... 172
E.4.7 Annexes aux comptes consolidés ... 174
E.4.7.1 Préambule ... 175
E.4.7.2 Base de préparation et principes comptables ... 175
E.4.7.3 Gestion des risques financiers ... 183
E.4.7.4 Notes aux comptes consolidés ... 184

E.5 Comptes sociaux de la Société Mère 224
E.5.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2014 224
E.5.2 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés – exercice clos le 31 décembre 2014 225
E.5.3 Organigramme simplifié 228
E.5.4 Comptes sociaux d'Atos SE 229
E.5.4.1 Bilan 229
E.5.4.2 Compte de résultat 230
E.5.5 Annexes aux comptes d'Atos SE 231

F

Facteurs de risques

F.1 Facteurs de risques externes 248
F.1.1 Le marché 248
F.1.2 Les risques pays 248
F.1.3 Les clients 248
F.1.4 Les fournisseurs 248
F.1.5 Les partenaires et les sous-traitants] 249
F.1.6 Le risque de contrepartie 249
F.2 Risques liés à l'activité 249
F.2.1 Les risques technologiques et informatiques 249
F.2.2 Les risques relatifs aux contrats et à l'exécution des projets 250
F.2.3 Risques relatifs aux acquisitions et à la croissance externe 250
F.2.4 Les Ressources Humaines 250
F.2.4.1 Dépendance à l'égard du personnel qualifié 250
F.2.4.2 Turnover 251
F.2.4.3 Offshoring 251
F.3 Risques de conformité et de réputation 251
F.3.1 Les risques réglementaires 251
F.3.2 La protection des données personnelles 251
F.3.3 Le contrôle et sanctions à l'export 252
F.3.4 La protection de la propriété intellectuelle 252
F.3.5 Les risques de réputation 252
F.4 Risques relatifs aux marchés financiers 253
F.5 Les activités de gestion des risques 253
F.5.1 L'évaluation et la gestion des risques liés à l'activité 253
F.5.2 Le système de gestion des risques métier 253
F.5.2.1 L'organisation de la gestion des risques et du processus Rainbow 254
F.5.2.2 Le Comité de Gestion des Risques du Groupe 254
F.5.3 Assurances 254
F.6 Litiges et réclamations 255
F.6.1 Litiges en matière fiscale et de contributions sociales 255
F.6.2 Litiges en matière commerciale 255
F.6.3 Litiges en matière sociale 256
F.6.4 Garanties de passif 256
F.6.5 Autres 256

G

Gouvernance d'entreprise et capital 257

G.1 Administration de la Société 258

G.2 Information juridique 258

G.2.1 Transformation en société européenne 258

G.2.2 Objet social et autres renseignements 259

G.2.3 Dispositions statutaires 259

G.2.4 Le Conseil d'Administration] 261

G.3 Rapport du Président du Conseil d'Administration sur la Gouvernance d'Entreprise et le Contrôle Interne 268

G.3.1 Gouvernance d'Entreprise 268

G.3.1.1 Conformité au Code AFEP-MEDEF – Référentiel en matière de gouvernance d'entreprise 268

G.3.1.2 Mode de direction 269

G.3.1.3 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration 269

G.3.1.4 Indépendance des administrateurs 271

G.3.1.5 Réunions du Conseil d'Administration 271

G.3.1.6 Le Comité des Comptes 272

G.3.1.7 Le Comité des Nominations et des Rémunérations 274

G.3.1.8 Evaluation des travaux du Conseil d'Administration 275

G.3.2 Le Contrôle Interne 276

G.3.2.1 Définition et objectifs du Contrôle Interne 276

G.3.2.2 Les acteurs du contrôle interne 276

G.3.2.3 Composantes du dispositif de Contrôle Interne 277

G.3.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière 279

G.3.2.5 Perspectives et procédures nouvelles à mettre en œuvre 281

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 282

G.4 Rémunérations et actionnariat des dirigeants 283

G.4.1 Jetons de présence 283

G.4.2 Rémunération du mandataire social exécutif 284

G.4.2.1 Principes de la rémunération de Thierry Breton – Président-Directeur général 284

G.4.2.2 Composantes de la rémunération de Thierry Breton – Président-Directeur général 285

G.4.2.3 Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées au dirigeant mandataire social – Tableau AMF n° 1 286

G.4.2.4 Rémunération du mandataire social exécutif versée par la Société et ses filiales – Tableau AMF n° 2 286

G.4.2.5 Avantages du dirigeant mandataire social – Tableau AMF n° 11 286

G.4.3 Plans d'options de souscription d'actions et plans d'attribution d'actions de performance 287

G.4.3.1 Rappel des termes et conditions du plan d'attribution d'actions de performance décidé le 22 décembre 2011, dont le Président-Directeur général a été l'un des bénéficiaires 287

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 288

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 289

G.4.3.4 Validation des résultats des conditions de performance 2014 des plans d'attribution d'actions de performance du 24 juillet 2013 et du 28 juillet 2014 290

G.4.3.5 Historique des attributions d'actions de performance – Tableau AMF n° 10 291

G.4.3.6 Actions de performance attribuées au Président-Directeur général – Tableau AMF n° 6 292

G.4.3.7 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour le Président-Directeur général – Tableau AMF n° 7 292

G.4.3.8 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2014 – Tableaux AMF n° 8 293

G.4.3.9 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° 9 294

G.4.3.10 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au Président-Directeur général – Tableau AMF n° 4 294

G.4.3.11 Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par le Président-Directeur général – Tableau AMF n° 5 294

G.4.4 Conformité de la rémunération globale du dirigeant mandataire social aux recommandations du Code AFEP-MEDEF 295

G.5 Résolutions 298
G.5.1 Présentation des résolutions soumises à l'Assemblée Générale Annuelle 298
G.5.2 Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2014 au dirigeant mandataire social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires 298
G.5.3 Rapport du Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire sur les transactions réalisées sur des actions de la Société 302
G.6 Code et chartes 303
G.6.1 Pacte Mondial des Nations Unies 303
G.6.2 Code d'éthique 303
G.6.2.1 Lutte contre la corruption 303
G.6.2.2 Concurrence loyale 303
G.6.2.3 Prévention des conflits d'intérêts 304
G.6.2.4 Lutte contre la fraude et protection des biens d'Atos 304
G.6.2.5 Protection de la confidentialité et des informations privilégiées 304
G.6.3 Autres dispositions applicables 304
G.6.4 Information privilégiée et délit d'initié 304
G.6.5 Règlement intérieur du Conseil d'Administration et Charte des Administrateurs 305
G.7 Evolution du capital et performance boursière 307
G.7.1 Informations de base 307
G.7.1.1 Transactions des titres (Euronext) 307
G.7.1.2 Evolution du flottant 308
G.7.2 Répartition du capital 308
G.7.3 Dividendes 309
G.7.4 Documentation 309
G.7.5 Calendrier financier 309
G.7.6 Contacts 309
G.7.7 Capital 310
G.7.7.1 Capital au 31 décembre 2014 310
G.7.7.2 Evolution du capital depuis cinq ans 310
G.7.7.3 Franchissements de seuil 311
G.7.7.4 Droits de vote 311
G.7.7.5 Pacte d'actionnaires 311
G.7.7.6 Auto-détention et contrat de liquidité 312
G.7.7.7 Effet potentiel futur sur le capital 314
G.7.8 Performance boursière 316
G.7.8.1 Informations boursières 316
G.7.8.2 Chiffres clés 316
G.7.8.3 Capitalisation boursière 317
G.7.8.4 Volume de transaction 317
G.7.8.5 Principaux événements boursiers de l'année 2014 et post-clôtures 318
G.7.8.6 Valeur de l'action pour la déclaration estimative des biens soumis à l'ISF 319
G.7.8.7 Achat et vente par la Société de ses propres actions 319

H

Annexes 321

H.1 Glossaire - Définitions 322
H.1.1 Termes et indicateurs clés de performance : Finance 322
H.1.2 Termes et indicateurs clés de performance : Activité 323
H.1.3 Termes relatifs à l'activité 324
H.1.4 Termes relatifs au marché boursier 325
H.2 Table de concordance AMF 326
H.2.1 Table de concordance du Document de Référence 326
H.2.2 Table de concordance du rapport financier annuel 329
H.3 Siège social 330
H.4 Fonctions dans le Groupe 330
H.5 Organisation globale 330
H.6 Implantations 331

Document de Référence 2014

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 1er avril 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'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.

atos.net