RAPPORT FINANCIER ANNUEL

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Capgemini

Sommaire

Un Leader pour Leaders 2

1 Présentation de la Société et de ses activités 5

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini 6
1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation 13
1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne 17
1.4 Une organisation opérationnelle agile 21
1.5 Une solide performance 2021 26

2 Gouvernement d'entreprise 31

RFA 2.1 Direction et administration de la Société 33
RFA 2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 70
RFA 2.3 Rémunération des mandataires sociaux 82

3 Risques et contrôle interne 109

RFA 3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 110
RFA 3.2 Facteurs de risques 115
RFA 3.3 Assurances 126

4 Notre engagement ESG d'entreprise responsable 129

RFA 4.1 L'engagement ESG de Capgemini : mettre la technologie au service de tous ... 130
RFA 4.2 Environnement : accélérer la transition vers le zéro émission nette 144
RFA 4.3 Social : un collectif d'entrepreneurs, soucieux de la protection et du respect de chacun 161
RFA 4.4 Gouvernance : diriger en confiance et transparence 197
RFA 4.5 Conformité à l'égard du devoir de vigilance 214
RFA 4.6 Méthodologies et périmètres du reporting 217
RFA 4.7 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière 226

5 Informations financières 229

RFA 5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 230
RFA 5.2 Comptes consolidés 237
RFA 5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 303
RFA 5.4 Comptes sociaux 306
5.5 Autres informations financières et comptables 335

6 Capgemini et ses actionnaires 337

RFA 6.1 Capital social de Capgemini 338
RFA 6.2 Capgemini et la bourse 343
RFA 6.3 Répartition du capital et des droits de vote 346
RFA 6.4 Programme de rachat d'actions 347
6.5 Dialogue avec les actionnaires 349

7 Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 351

7.1 Résolutions à caractère ordinaire 352
7.2 Résolutions à caractère extraordinaire 364
7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2021 » 387
7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 391

8 Informations complémentaires 397

RFA 8.1 Informations juridiques 398
8.2 Information historique sur les exercices 2019 et 2020 401
8.3 Responsables de l'information 402

9 Tables de concordance 403

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017-1129 404
9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 406
9.3 Table de concordance du Rapport de gestion 407

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

Document d'Enregistrement Universel 2021

Rapport financier annuel

Capgemini est un *leader* mondial, responsable et multiculturel, regroupant 325 000 personnes dans plus de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de 55 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'intelligence artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes.

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros en 2021.

AMF | AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

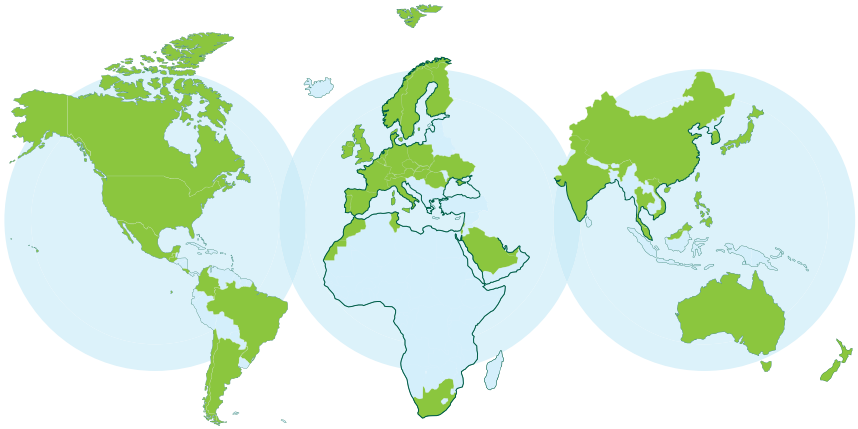
Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2022, en tant qu'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Un Leader pour Leaders

Capgemini

Un leader mondial, partenaire stratégique des entreprises

AMÉRIQUES	EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE	ASIE-PACIFIQUE
30 000 talents	**117 000 talents**	**178 000 talents**



NB : Capgemini a annoncé le 11 mars 2022 mettre un terme à sa présence en Russie.

Nous sommes

325 000 collaborateurs
de plus de **160** nationalités dans
plus de **50** pays

Notre raison d'être

Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable

Nos métiers

- **Stratégie et Transformation**
- **Applications et Technologie**
- **Ingénierie**
- **Opérations**

Nos sept valeurs

Honnêteté
Audace
Confiance
Liberté
Simplicité
Solidarité
Plaisir

Nos clients et partenaires

98 % de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des clients récurrents

Un niveau de satisfaction client sur les contrats de **4,2/5**[1]

Nos résultats

18 160 M €
de chiffre d'affaires
+ 14,6 % par rapport à 2020

12,9 %
de marge opérationnelle

1 873 M €
de *free cash flow*

Nos engagements

Plus de **330 000** bénéficiaires de nos projets d'inclusion numérique en 2021

Liste A ***« Climate Change 2021 »*** publiée par le **CDP**[2]

Zéro émission nette bien avant 2050

Un objectif de **10 millions de tonnes de CO_2 économisées** d'ici 2030 par nos clients grâce à nos solutions

(1.) Score obtenu à partir d'évaluations régulières sur les attentes clients définies contractuellement.
(2.) Précédemment nommé *Carbon Disclosure Project*. Organisation internationale à but non lucratif gérant la plus importante plateforme de reporting environnemental.

1.

Présentation de la Société et de ses activités

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini 6

1.1.1 Histoire du Groupe 6
1.1.2 Sept valeurs, socle de notre culture et au cœur de notre action 7
1.1.3 Les métiers du Groupe 8
1.1.4 Un portefeuille d'offres agile et innovant 8
1.1.5 Une expertise sectorielle renforcée. 9
1.1.6 Réalisations majeures 10

1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation 13

1.2.1 Le dynamisme du marché mondial des services 13
1.2.2 Tendances de nos marchés. 13
1.2.3 Un environnement concurrentiel qui reste exigeant. 15
1.2.4 Partenaires et écosystèmes de partenaires 15

1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne 17

1.3.1 Les leviers de création de valeur de Capgemini 17
1.3.2 Une politique d'investissement adaptée 21
1.3.3 Politique de financement et notation financière 21

1.4 Une organisation opérationnelle agile 21

1.4.1 Les principales filiales et l'organigramme simplifié du Groupe. 21
1.4.2 Une organisation au service des clients 23
1.4.3 L'innovation, au cœur de l'organisation de Capgemini 24

1.5 Une solide performance 2021 26

1.5.1 Des contrats majeurs remportés en 2021 26
1.5.2 Des publications reconnues. 27
1.5.3 Principales données financières 30
1.5.4 Des réalisations extra-financières. 30

1.

1.1 Les fondamentaux du groupe Capgemini

1.1.1 Histoire du Groupe

De 1967 à aujourd'hui, les dates clés d'un *leader* mondial

Fondé en 1967 par Serge Kampf à Grenoble, le Groupe s'est développé autour de principes qui nous gouvernent toujours : l'esprit entrepreneurial, la passion des clients, l'obsession de faire progresser nos collaborateurs, l'exigence absolue de la performance et une éthique de chaque instant.

Aujourd'hui dirigé par Aiman Ezzat et présidé par Paul Hermelin, Capgemini est fort de 325 000 personnes, dont plus de 169 000 en Inde, et est présent dans plus de 50 pays. Comme en 1967, Capgemini a toujours la même passion : aider les entreprises à être plus performantes, plus innovantes et plus agiles grâce aux technologies.

1967-1974 | L'essor d'une dynamique entrepreneuriale

1967	À Grenoble, Serge Kampf fonde Sogeti, société de services informatiques.
1970	Visionnaire, Sogeti est la première SSII d'Europe à se lancer dans le conseil en organisation.
1974	Les premières acquisitions démarrent avec l'achat de deux concurrents : CAP (France) et Gemini Computer Systems (USA).

1975-1989 | Le temps de l'expansion

1975	Sogeti devient Cap Gemini Sogeti, numéro 1 européen des services informatiques, qui compte 2 000 collaborateurs.
1976	SESA, la SSII française spécialisée dans l'intégration de systèmes, qui rejoindra le Groupe en 1987, développe TRANSPAC, le premier réseau européen public de transmission de données.
1978	Cap Gemini Sogeti se lance sur le marché américain et crée Cap Gemini Inc. à Washington.
1985	Cap Gemini Sogeti fait son entrée à la Bourse de Paris : l'action s'envole de + 25 % en seulement 5 jours.
1987	Acquisition de SESA, la SSII française dont Cap Gemini Sogeti possédait déjà depuis 1982 une participation à hauteur de 42 % du capital

1990-1997 | À la conquête du leadership

1990	Cap Gemini Sogeti acquiert la société d'origine anglaise Hoskyns, *leader* européen de l'infogérance.
1992	À peine deux ans plus tard, les acquisitions successives de l'entreprise néerlandaise Volmac, reconnue à l'époque comme la SSII la plus rentable d'Europe, et de Programmator, l'une des plus importantes sociétés de services informatiques en Suède font de Cap Gemini Sogeti le *leader* européen de son secteur.
1996	Adoption d'un nouveau nom Cap Gemini qui fait disparaître le nom d'origine de la Société (Sogeti).

1998-2001 | L'émergence d'un champion mondial

1998	Signature d'un contrat multinational avec General Motors sur le développement de nouveaux systèmes client/serveur dans 42 pays.
2000	Cap Gemini réalise la méga acquisition du pôle conseil d'Ernst & Young. Une intégration qui se révèle plus difficile que prévue. Le Groupe ouvre à Mumbai, en Inde, son premier centre de production *offshore*. Cap Gemini compte alors plus de 50 000 collaborateurs.

2002-2009 | De nouveaux horizons

2002	Paul Hermelin, qui travaille aux côtés de Serge Kampf depuis 1993, devient Directeur général du Groupe. Le nom Sogeti renaît avec la création de la filiale spécialisée dans les services informatiques de proximité.
2003	Le Groupe signe l'un des contrats d'*outsourcing* les plus importants de son histoire avec le Ministère des Finances britannique.
2007	Le Groupe réalise une nouvelle acquisition marquante avec Kanbay International. Cette SSII américaine spécialisée dans les Services financiers est très implantée en Inde (7 000 collaborateurs). Le Groupe y compte désormais 12 000 collaborateurs. 2007 marque aussi l'engagement de Capgemini en faveur du rugby en devenant le sponsor officiel de la Coupe du Monde en France.

Depuis 2010 | Parmi les leaders de son secteur

2010	Capgemini, déjà présent dans 30 pays, s'implante en Amérique du Sud avec l'acquisition de CPM Braxis, la première SSII brésilienne. Le Groupe regroupe désormais plus de 100 000 collaborateurs dans le monde.
2012	45 ans après la création du Groupe, Serge Kampf quitte la présidence de Capgemini et transmet le flambeau à Paul Hermelin qui devient Président-directeur général du Groupe.
2015	Capgemini fait l'acquisition de la société américaine IGATE et renforce ainsi significativement sa présence aux États-Unis et en Inde.
2016	Serge Kampf décède à l'âge de 81 ans à Grenoble, où il a créé Capgemini 49 ans plus tôt.

2017 Capgemini lance sa nouvelle identité de marque l'année de ses 50 ans.

Le Groupe renforce ses métiers phares du Digital et du Cloud avec les acquisitions ciblées d'Itelios, TCube Solutions, Idean, Lyons Consulting Group.

2018 Capgemini crée Capgemini Invent, une nouvelle ligne de services mondiale dédiée à l'innovation digitale, au conseil et à la transformation.

Le Groupe devient le *Global Innovation Partner* des séries féminines et masculines du HSBC World Rugby Sevens Series.

2019 Capgemini acquiert Leidos Cyber, renforçant ainsi ses services et solutions de cybersécurité.

Capgemini signe un contrat de plus d'un milliard d'euros avec le groupe Bayer AG pour transformer son environnement informatique et accélérer la digitalisation de son organisation.

2020 Aiman Ezzat succède à Paul Hermelin en tant que Directeur général de Capgemini. Paul Hermelin conserve la Présidence du Conseil d'Administration.

Capgemini dévoile sa Raison d'Être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ». Elaborée avec l'ensemble de ses parties prenantes, elle fait désormais partie des fondamentaux du Groupe.

L'année est également marquée par la finalisation de l'acquisition d'Altran. Capgemini devient ainsi *leader* sur le marché porteur de l'*Intelligent Industry* et lance trois nouvelles gammes d'offres.

Face à la pandémie, Capgemini agit pour préserver la santé et la sécurité de ses employés, tout en veillant sur ses partenaires et ses clients. Le Groupe mobilise ses forces à travers le monde pour déployer des initiatives solidaires, pilotées par un nouveau comité « Social Response ».

En juillet 2020, nous avons annoncé notre engagement d'atteindre la neutralité carbone de nos opérations au plus tard en 2025, et le « zéro émission nette » d'ici 2030. Cet engagement s'appuie sur une nouvelle série d'objectifs de réduction de l'empreinte carbone approuvés par l'initiative *Science Based Targets* comme étant conformes au niveau de réduction nécessaire pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C. Capgemini est désormais signataire du RE100, et déterminé à se fournir à 100 % en électricité d'origine renouvelable d'ici 2025.

2021 Une année record au cours de laquelle Capgemini a progressé à grands pas vers son Ambition 2025. Le Groupe a finalisé l'acquisition d'Altran, et a rassemblé ses expertises en ingénierie et en R&D au sein d'une nouvelle marque, Capgemini Engineering. L'intégration de frog et Cambridge Consultants au sein de Capgemini Invent renforce la position de Capgemini en tant que partenaire stratégique de la transformation des entreprises par la technologie.

Le Groupe étend sa présence mondiale avec quatre nouvelles acquisitions dans la région Asie-Pacifique et voit son nombre de collaborateurs franchir le cap des 300 000 talents. Trois nouvelles offres sont lancées pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs de durabilité : *Sustainable IT*, Net Zero, et Sustainable Operations & Supply Chain.

Capgemini devient le partenaire majeur de la Coupe du Monde de Rugby 2023 et rejoint World Rugby en tant que partenaire de sa transformation digitale. Le Groupe a annoncé un partenariat de six ans avec la Ryder Cup, en apportant son expertise technologique au monde du golf, et un partenariat mondial de trois ans avec Nobel Prize Outreach pour soutenir l'innovation et la science.

1.1.2 Sept valeurs, socle de notre culture et au cœur de notre action

Depuis la création du Groupe en 1967 par son fondateur Serge Kampf, la culture du Groupe et ses pratiques professionnelles sont inspirées et guidées par sept valeurs fondamentales. Elles fixent les principes directeurs que nous défendons, tant collectivement qu'individuellement, et sont au cœur de notre démarche d'entreprise éthique et responsable.

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

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

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

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

La Liberté, c'est-à-dire l'indépendance d'esprit, de jugement et d'action, l'esprit d'initiative, la créativité. C'est aussi la tolérance, le respect de l'autre, de sa culture et de ses habitudes, vertus indispensables dans un groupe international.

La Simplicité, c'est-à-dire le contraire de l'affectation, de la prétention, de la grandiloquence, de l'arrogance et de la vantardise. La simplicité, c'est la discrétion, la modestie réelle, le bon sens, l'attention portée dans le travail et aux autres. C'est également la sincérité dans les relations professionnelles, la décontraction, le sens de l'humour.

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

Ces valeurs se reflètent dans notre plateforme de marque « *Get The Future You Want* » qui incarne l'état d'esprit de nos équipes, leur engagement à concrétiser notre Raison d'Être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Nous souhaitons que nos équipes, nos clients, nos partenaires et communautés aient le sentiment que des changements peuvent se produire comme ils le souhaitent, et que nous les aiderons à les réaliser.

1.

1.1.3 Les métiers du Groupe

— Stratégie & Transformation

Capgemini Invent est la marque d'innovation digitale, de design et de transformation du Groupe, qui aide les dirigeants à façonner l'avenir de leurs entreprises. L'expertise de Capgemini s'appuie sur le savoir-faire des marques frog et Cambridge Consultants, toutes deux « *part of* Capgemini Invent ». frog collabore avec des marques et entreprises internationales pour mener des transformations à grande échelle centrées sur le client, avec un travail de conception innovant et orienté sur l'humain. Cambridge Consultants est le spécialiste de l'innovation dans le développement de produits et services.

— Applications & Technologie

Capgemini aide ses clients à faire évoluer, moderniser, enrichir et sécuriser leur environnement informatique et digital grâce aux toutes dernières technologies. Nos équipes conçoivent et développent des solutions technologiques, et aident nos clients à optimiser le fonctionnement de leurs parcs applicatifs, ainsi que leur maintenance, pour gagner en agilité opérationnelle. Avec sa filiale Sogeti, *part of* Capgemini, le Groupe développe, teste et protège les applications innovantes pour les entreprises, en s'appuyant sur son expertise dans quatre domaines : le Conseil, le *Testing*, le développement Agile et Cloud, et la cybersécurité.

— Ingénierie

Capgemini Engineering aide les organisations innovantes du monde entier à développer leurs capacités de R&D à et concevoir les produits et les services de demain grâce à des technologies digitales et logicielles de pointe.

— Opérations

Ce métier regroupe les *Business Services* du Groupe (comprenant le *Business Process Outsourcing* et les services transactionnels) ainsi que les services d'installation et de maintenance des infrastructures informatiques de nos clients dans des *data centers* ou sur le Cloud. Les services *Business Process Outsourcing* et *Application Managed Services* (AMS) offrent à nos clients une plus grande efficacité et une meilleure excellence opérationnelle et technologique.

1.1.4 Un portefeuille d'offres agile et innovant

Les besoins de nos clients sont en constante évolution. Pour les aider à relever leurs défis, Capgemini ne cesse d'adapter et de transformer son portefeuille d'offres : conseil et accompagnement de la transformation des entreprises, solutions digitales et opérationnelles, services d'*Engineering*…

Le rythme soutenu de l'innovation a incité Capgemini à mettre en œuvre une gestion agile de ce portefeuille pour anticiper en permanence les évolutions du marché. Nous avons ainsi accéléré notre développement autour de trois *playing fields* dédiés à la digitalisation des domaines de gestion clés au cœur des entreprises : *Customer First*, *Intelligent Industry* et *Enterprise Management*. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur les deux piliers technologiques que sont la data et la cloud, essentiels à toute transformation digitale, sans perdre de vue les enjeux-clés que sont la cybersécurité et le développement durable.

Trois *playing fields*

Customer first

Notre *playing field Customer First* se concentre sur les relations, les expériences et les propositions de valeur que nos clients offrent aux leurs.

L'expérience client comprend toutes les interactions et les impressions que les gens ont avec une organisation au fil du temps. Les interactions incluent tous les points de contact avec les clients, les interactions web ou mobile, les conversations avec un vendeur dans un magasin ou par téléphone, avec l'équipe de service après-vente, les expériences avec un site de commerce en ligne ou une marketplace. Les impressions peuvent être par exemple des anecdotes d'amis ou de collègues sur une marque, ainsi que des actualités, des communiqués de presse, des messages sur les réseaux sociaux.

Nous travaillons également en partenariat avec nos clients pour les aider en permanence à réinventer de manière continue leur proposition de valeur pour rester pertinent sur le marché avec de nouveaux services, de nouveaux produits, de nouveaux écosystèmes, de nouveaux modèles commerciaux répondant aux nouvelles attentes des clients.

Intelligent Industry

L'*Intelligent Industry* est une partie importante de la transformation digitale des entreprises. Elle se concentre sur la transformation digitale des laboratoires de R&D pour créer des produits, des services et des systèmes intelligents compatibles avec les objectifs de développement durable de l'entreprise, sur la transformation digitale de la *supply chain* et des usines de fabrication afin qu'elles soient plus agiles, efficaces et décarbonées.

Enterprise management

Nous travaillons en partenariat avec nos clients pour les aider à transformer leurs organisations et les compétences de leurs équipes, leurs processus, les applications et les solutions qu'ils utilisent ainsi que la maintenance et les opérations. Et ce, afin qu'ils deviennent des entreprises agiles, efficaces et optimisées en termes de coûts. Nous les aidons également à offrir une expérience personnalisée et sans couture à leurs employés.

Deux piliers technologiques

Data & AI

Grâce à notre capacité à concevoir, construire, fournir et exploiter des données et des solutions d'intelligence artificielle à grande échelle, les organisations peuvent se transformer, dans toutes les dimensions de leur activité, de manière éthique et durable.

Cloud

Nous accompagnons nos clients dans l'adoption d'une stratégie *cloud first*. Il s'agit pour eux d'un levier de transformation pour améliorer leur IT et leur sécurité, mettre en œuvre leur stratégie data et développer de nouveaux services innovants pour leurs clients. Le cloud permet également de rendre agile les systèmes de gestion de l'entreprise.

Deux fondamentaux communs à toutes nos offres

L'offre Cybersécurité propose aux clients du Groupe un portefeuille complet de services spécialisés dans la gouvernance, la protection, la détection et la réponse face aux cyberattaques visant à sécuriser aussi bien l'informatique traditionnelle que le cloud, les objets connectés ou les systèmes industriels.

Enfin, le développement durable et, tout particulièrement, la réduction de l'empreinte carbone des entreprises font désormais partie des priorités de notre Groupe. Nous proposons à nos clients un portefeuille complet de services pour définir leur stratégie Net Zéro et de prendre des engagements, d'identifier les leviers opérationnels et de mesurer les résultats obtenus.

1.1.5 Une expertise sectorielle renforcée

Le Groupe exerce ses compétences dans sept grands secteurs d'activité. Au cours des années, Capgemini a renforcé son expertise et son organisation afin de toujours mieux répondre aux besoins de ses clients.

— **Biens de consommation & Commerce**

Les consommateurs sont au centre de toutes les attentions et souhaitent interagir avec les marques de façon toujours plus personnalisée, intelligente et digitale. Capgemini guide ses clients dans l'évolution rapide de leur contexte commercial, technologique et environnemental. Nos équipes interviennent auprès d'acteurs de la grande consommation pour les aider à définir des stratégies pertinentes de transformation digitale.

— **Énergie & *Utilities***

Les entreprises du secteur de l'énergie et des *utilities* sont confrontées à des changements sans précédent, ces industries accélérant sur la voie de la transition énergétique. De nouveaux acteurs sont entrés sur le marché en créant des modèles d'affaires plus efficaces, pour saisir toutes les opportunités offertes par les sources d'énergie durables et les nouvelles technologies. Notre approche sectorielle est conçue pour aider les entreprises du secteur de l'énergie et des *utilities* à maîtriser ces transformations de marché et ces tendances technologiques.

— **Services financiers (Banque, Marchés de Capitaux et Assurance)**

Capgemini pilote la transformation digitale et opérationnelle des plus grandes institutions financières. Se concentrant sur les *open enterprises*, la *data compliance*, l'approfondissement de l'expérience client et l'automatisation, le Groupe crée des systèmes évolutifs et flexibles au service de ses clients. Nous nous appuyons sur toutes nos expertises internes afin de créer des solutions de bout en bout, permettant d'inventer, construire et gérer des technologies intelligentes spécifiques aux enjeux du secteur. Reposant notamment sur l'intelligence artificielle, nos solutions aident également nos clients à mieux gérer les risques, assurer la conformité avec les réglementations en vigueur et à tirer parti de tout le potentiel des FinTech.

— **Industrie et Sciences de la vie**

Ayant la croissance rentable pour priorité, les entreprises industrielles (l'automobile, l'aéronautique et la défense, par exemple) s'efforcent d'innover encore plus rapidement, de se rapprocher de leurs clients et d'améliorer significativement leur efficacité opérationnelle. Les clients souhaitent des compétences de bout en bout pour une prise en compte holistique de leur transformation, ainsi que la possibilité d'exploiter toute la puissance des données pour rendre leurs opérations plus intelligentes. Notre connaissance approfondie du secteur, associée à l'expertise de nos équipes, nous permettent de leur proposer des solutions adaptées et éprouvées, qui accélèrent la croissance de leurs activités.

Le secteur des sciences de la vie est l'un des secteurs de Capgemini qui connaît la plus forte croissance. Nous travaillons avec les plus grandes marques de produits pharmaceutiques, des dispositifs médicaux et de soins de santé du monde entier pour aider nos clients à transformer leur activité et à créer de meilleures expériences clients et patients. En s'appuyant sur l'expertise de ses spécialistes des sciences de la vie, de ses scientifiques et de ses ingénieurs, Capgemini apporte à ses clients toute la puissance des données et de l'intelligence artificielle à grande échelle.

— **Secteur public**

Les acteurs du secteur public font face aux défis majeurs de notre époque, du changement climatique à la reprise et à la résilience face à la pandémie de Covid-19, en passant par la transformation digitale et la justice sociale. La digitalisation est la clé pour surmonter ces défis sociétaux. Capgemini dispose d'une grande expérience de collaboration avec les organisations publiques à tous les niveaux et leur offre des résultats par la transformation digitale et l'innovation citoyenne. Le Groupe fournit des solutions éprouvées pour des services publics numériques modernes et efficaces. Il soutient les organisations dans le choix d'un « *Cloud de Confiance* », contribue à une culture de gouvernement transparent et axé sur les données, et développe des solutions qui répondent aux objectifs de durabilité. Le Groupe aide également les clients à préserver leur souveraineté et leur indépendance dans le domaine numérique. Capgemini apporte une expertise mondiale approfondie dans les domaines de la fiscalité et des douanes, de la sécurité publique, de l'administration publique, de la protection sociale, de la défense, de la santé et de l'aide sociale.

— **Télécommunications, Média & Technologie**

Capgemini apporte l'innovation, la créativité et l'expertise de ses équipes pour répondre aux plus grands défis de ses clients dans le domaine des télécommunications. Nous fournissons un service de bout en bout dans les domaines de la stratégie, de l'implémentation et des opérations – grâce à nos capacités de pointe en matière de technologie, d'ingénierie et de *data sciences*.

L'évolution constante des attentes d'une nouvelle génération de consommateurs entraîne des bouleversements sans précédent au sein de ces industries. Les entreprises cherchent alors à créer des expériences plus immersives tout en s'adaptant à de nouvelles plateformes technologiques et innovantes. De l'importance croissante de la 5G pour les télécoms à l'évolution des contenus et des modèles de distribution pour les clients spécialisés dans les médias et le divertissement, en passant par l'accélération des changements technologiques pour tous les acteurs, Capgemini aide les clients de ces industries à relever les principaux défis auxquels ils sont confrontés.

— **Services**

Le secteur des services évolue de manière exponentielle, à l'heure où les avancées technologiques permettent des interactions plus personnalisées et efficaces avec les clients. Qu'ils évoluent dans le secteur des transports et voyages, de l'ingénierie et de la construction, ou plus généralement, des services professionnels, nous construisons avec nos clients une approche globale pour les accompagner dans la transformation digitale de leur modèle, et ainsi proposer des services toujours plus adaptés aux attentes de leurs propres clients.

1.

1.1.6 Réalisations majeures

Comme chaque année, Capgemini a reçu en 2021 de nombreuses récompenses de la part de ses partenaires technologiques, d'analystes et d'organismes indépendants.

Prix des partenaires

Partenaire Microsoft de l'année, avec le prix *GSI Digital Transformation*

Capgemini a remporté le prix *GSI Digital Transformation* 2021 en tant que partenaire Microsoft de l'année, ainsi que six autres prix de Microsoft, dont le prix *Partner of the Year, Financial Services*, et *Partner of the Year, Analytics*. L'entreprise s'est distinguée des principaux partenaires mondiaux de Microsoft en ayant fait preuve d'excellence dans l'innovation et dans la mise en œuvre de solutions clients basées sur la technologie Microsoft. Les lauréats ont été choisis parmi plus de 4 400 candidatures provenant de plus de 100 pays à travers le monde.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-recognized-as-microsofts-digital-transformation-partner-of-the-year-2021/

Partenaire Google de l'année 2020, avec le prix Google Cloud *Industry Solution Partner*

Capgemini a reçu le prix du partenaire Google Cloud de l'année 2020 pour ses solutions industrielles. Le Groupe a été récompensé pour ses réalisations dans l'écosystème Google Cloud, en aidant des clients communs du secteur des services financiers, en particulier les banques et assurances, à atteindre leurs objectifs de transformation cloud. Fort d'une expérience de dix ans dans fourniture de solutions sur mesure Google Cloud et d'une expertise approfondie du domaine, Capgemini a mis en place des Centres d'excellence Google Cloud pour permettre à ses clients de migrer vers une entreprise *cloud-native* et digitale avec Google.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/in-en/news/capgemini-wins-the-google-cloud-industry-solutions-partner-of-the-year-award/

Lauréat du prix SAP Pinnacle 2021 – catégorie Partner Learning Excellence

Le Groupe a remporté le prix SAP Pinnacle 2021 de la catégorie *Partner Learning Excellence*. Le prix Pinnacle a mis en avant les meilleurs partenaires SAP qui ont excellé en soutenant leurs clients dans leur réussite. Les lauréats et les finalistes d'un prix SAP Pinnacle sont choisis selon leur engagement en faveur la création de valeur pour le client, la croissance exponentielle et la simplification, en démontrant leur capacité à comprendre les besoins des entreprises de leurs clients, à apporter une valeur inégalée, à offrir des solutions qui réduisent la complexité, et à aider chaque client à devenir une entreprise modèle en termes de gestion.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/in-en/news/capgemini-receives-2021-sap-pinnacle-award-in-the-partner-learning-excellence-category/

Meilleur Partenaire *Global Practice Development* de MuleSoft Salesforce

MuleSoft, fournisseur de la première plateforme d'intégration et d'API au monde, a nommé Capgemini « *Global Practice Development Partner of the Year 2021* », pour la deuxième année consécutive. Capgemini a également remporté six prix MuleSoft dans les régions EMEA, LatAm, Australie et Nouvelle-Zélande, Asie et Japon. Dans l'ensemble, Capgemini a été récompensé pour son engagement à aider les clients à unifier l'utilisation de leurs données avec une approche axée sur les API pour offrir des expériences client connectées, plus rapidement, dans un monde où le numérique prime.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-named-mulesofts-global-practice-development-partner-of-the-year/

Prix Salesforce *Partner Innovation* – catégorie secteur automobile

Capgemini s'est vu attribuer le prix « *Salesforce Partner Innovation* » de la catégorie secteur automobile. Le prix met en avant le leadership au sein de l'écosystème Salesforce et a été décerné en reconnaissance du travail du Groupe pour la transformation digitale des activités de Volvo Car APEC. Cet objectif a été atteint par la mise en œuvre des logiciels Sales Cloud, Service Cloud, Marketing Cloud, Experience Cloud et Configure Price Quote (CPQ), offrant ainsi un parcours client numérique rationalisé et personnalisé.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/us-en/news/capgemini-and-salesforce-support-volvo-car-apec-in-its-business-transformation/

Prix du Pegasystems *Partner Sales Excellence Award EMEA*

Pour la dixième année consécutive, Capgemini a été récompensé par Pegasystems. Le Groupe a reçu le prix « *Pegasystems Partner Sales Excellence 2020* » pour la région EMEA en reconnaissance de son engagement et de son impact considérable sur les ventes dans cette région, lors du tout premier *Partner Sales Kickoff 2021* virtuel de Pegasystems. En tant que partenaire *Platinum* de Pegasystems, Capgemini offre une gamme en pleine expansion de services Pegasystems, parmi lesquels le Conseil, la conception et l'optimisation des processus métier, la gouvernance, la gestion de cas, l'engagement client, le marketing et l'automatisation des ventes.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-receives-the-2020-pega-partner-sales-excellence-award-for-emea/

Prix du Pegasystems *Partner Innovation for Client Innovation in Digital Transformation 2021*

Capgemini a également reçu le prix du « *Client Innovation in Digital Transformation* » de Pegasystems, pour sa capacité à gérer des programmes de transformation à grande échelle, soutenus par le service client et les capacités d'automatisation intelligentes de Pegasystems. De plus, Capgemini a reçu le prix *Delivery Excellence* pour son expertise dans l'alignement et l'adoption de la méthodologie *Express Delivery* de Pegasystems. Le prix récompense les partenaires qui prouvent une capacité extraordinaire à stimuler la croissance, la livraison et les résultats de la transformation pour les clients, leur permettant de garder une longueur d'avance.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-wins-two-2021-pega-partner-innovation-awards/

Prix des analystes de marché

Une fois encore, Capgemini a confirmé sa position de *leader*, selon de nombreux rapports publiés par des analystes de marchés en 2021.

Leader mondial pour ses services en ingénierie, recherche et développement selon Zinnov

Capgemini a été nommé *leader* mondial par Zinnov pour la septième année consécutive pour l'ensemble de ses prouesses et de ses capacités en matière d'ingénierie, de recherche et de développement (ER&D). Zinnov, cabinet *leader* international de conseil en stratégie et management, a récompensé les compétences horizontales spécifiques de Capgemini, telles que ses services d'ingénierie IA et d'ingénierie numérique, de même que ses compétences verticales dans les secteurs de l'aéronautique, l'automobile, de l'industrie, du logiciel d'entreprise, des semi-conducteurs, du matériel médical et des télécommunications.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/in-en/news/capgemini-positioned-as-a-global-leader-by-zinnov-for-its-engineering-research-and-development-services/

Numéro 1 dans le top 50 des services d'ingénierie d'Everest Group

Le Groupe a décroché la première place du top 50 des services d'ingénierie d'Everest Group, une liste internationale des 50 plus grands fournisseurs externes de services d'ingénierie (ES). Cela représente une progression de 21 places par rapport à l'an passé. La liste du Top 50 d'Everest est basée sur le chiffre d'affaires de l'année civile et la croissance d'une année sur l'autre. Le chiffre d'affaires représente 75 % du résultat final utilisé pour le classement. La croissance représente 25 % et intègre deux sous-paramètres : la croissance absolue et la croissance en pourcentage.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/us-en/news/capgemini-ranked-no-1-in-everest-groups-2021-list-of-top-50-engineering-services-providers/#

Leader des services de sécurité IT managés selon Everest Group

Everest Group a désigné Capgemini *leader* des services de sécurité managés (MSS) dans son évaluation PEAK Matrix 2021. Le Groupe a été récompensé parmi 28 prestataires de services informatiques évalués par Everest Group. Il a été positionné en tant que *leader* pour ses opérations de cyberdéfense gérées par l'intelligence artificielle/apprentissage machine, ses investissements dans des centres d'expérience cyber et un portefeuille de sécurité des technologies opérationnelles (OT), ainsi qu'une solide feuille de route en matière d'innovation.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-positioned-as-a-leader-for-it-managed-security-services-2021-in-everest-groups-peak-matrix/

Leader des services d'ingénierie 5G selon Everest Group

Capgemini a été nommé *leader* dans le rapport *Envisioning the Connected Future : 5G Engineering Services PEAK Matrix Assessment 2021* d'Everest Group. Capgemini a été reconnu comme un *leader* pour sa vision et sa capacité à délivrer des services avec succès et son aptitude à générer un impact sur le marché. Cette étude a évalué 18 fournisseurs de services d'ingénierie et partage sa vision sur le sourcing des entreprises.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-positioned-as-a-leader-by-everest-group-for-5g-engineering-services/

Leader mondial du *Smart Manufacturing* selon le classement IDC MarketScape

Capgemini a été positionné dans la catégorie Leaders d'IDC MarketScape : *Worldwide Smart Manufacturing Services Providers 2021 Vendor Assessment*. Le Groupe a été nommé *leader* pour ses capacités de fourniture et déploiement de projets d'usine intelligente, de bout en bout. Capgemini s'est distingué par ses principaux atouts, dont sa capacité à concevoir et déployer un large catalogue de technologies ainsi que par ses compétences en matière d'identification des feuilles de route de transformation digitale avec une approche axée sur la valeur.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/idc-marketscape-names-capgemini-a-leader-in-worldwide-smart-manufacturing-service-providers-2021-assessment/

Leader du *Magic Quadrant* de Gartner des services informatiques pour les fournisseurs de services de communication dans le monde entier

Gartner a désigné Capgemini comme *leader* dans son *Magic Quadrant 2021* pour les services informatiques destinés aux fournisseurs de services de communication, partout dans le monde. Le Groupe a été reconnu pour la richesse de sa vision et pour sa capacité à la mettre en œuvre. Le *Magic Quadrant* de Gartner a évalué 12 prestataires sur une large gamme de services informatiques destinés aux fournisseurs de services de communication dans le monde entier. Selon Gartner, le *Magic Quadrant* aide ces fournisseurs à identifier et évaluer les prestataires de services informatiques.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-named-a-leader-in-2021-gartner-magic-quadrant-for-it-services-for-communications-service-providers-worldwide/

Leader du *Magic Quadrant* pour les services d'application SAP S/4HANA

Gartner a désigné Capgemini comme *leader* dans son *Magic Quadrant 2021* pour ses services d'application SAP S/4HANA dans le monde entier. Le Groupe a été reconnu pour son approche axée sur la transformation des entreprises avec l'application SAP S/4HANA ; ses compétences dans les secteurs de l'industriel, de l'ingénierie et de la R&D ; et son investissement continu dans le développement des pratiques SAP S/4 HANA avec le nombre le plus élevé de certifications dans l'écosystème de partenaires SAP. Le *Magic Quadrant* de Gartner a évalué un total de 20 fournisseurs de services pour leurs solutions d'application SAP S/4HANA.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-positioned-as-a-leader-in-gartners-2021-magic-quadrant-for-sap-s-4hana-application-services/

Leader du *Magic Quadrant for CRM and Customer Experience Implementation Services*

Le Groupe a également été nommé *leader* dans le *Magic Quadrant* de Gartner pour ses services de mise en œuvre de CRM et d'expérience client. Le rapport a évalué un total de 17 fournisseurs de services sur leurs services en matière de CRM et d'expérience client selon l'exhaustivité de leur vision et leur capacité d'exécution. Cette reconnaissance a souligné la capacité de Capgemini à fournir des solutions personnelles reposant sur les données pour permettre de transformer les parcours clients.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/resources/magic-quadrant-for-crm-and-customer-experience-implementation-services/

Leader dans l'évaluation *IDC MarketScape Worldwide Artificial Intelligence Services Vendor Assessment*

Capgemini a été désigné comme *leader* dans l'évaluation IDC MarketScape : *Worldwide Artificial Intelligence Services 2021 Vendor Assessment*. Le rapport a évalué 19 fournisseurs de services d'IA, sur la base d'un cadre complet et d'un ensemble de paramètres qui comprennent les capacités clés d'une organisation et leur perception par les acheteurs. Le Groupe a été reconnu pour son portefeuille complet de services et de stratégies d'IA, et sa capacité à délivrer des services d'IA tout au long du cycle de vie. Le rapport a également souligné les compétences de Capgemini pour développer des cas d'utilisation pertinents pour les applications d'IA et délivrer des résultats opérationnels aux clients.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-positioned-as-a-leader-in-idc-marketscape-worldwide-artificial-intelligence-services-vendor-assessment/

Autres prix

L'une des sociétés les plus éthiques du monde, selon *Ethisphere Institute*

Pour la neuvième année consécutive, Capgemini a été nommé parmi les entreprises les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies*) par *Ethisphere Institute*, *leader* mondial de la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires. Le prix a mis en avant l'engagement permanent du Groupe à maintenir et promouvoir les standards internationaux d'intégrité et de responsabilité de l'entreprise, partout où il est présent.

Au total, en 2021, 135 lauréats ont été récompensés, représentant 22 pays et 47 secteurs d'activité.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/ethisphere-announces-capgemini-as-one-of-the-2021-worlds-most-ethical-companies-for-9th-consecutive-year/

BIG Innovation Awards du Business Intelligence Group

Capgemini a reçu des prix pour ses solutions « CV-up Powered by Artificial Intelligence » et « DeepScan », lors des « *2021 BIG Innovation Awards* » du Business Intelligence Group. Ce programme annuel de récompenses aux entreprises reconnaît les organisations, les produits et les personnes qui donnent vie à de nouvelles idées de manière innovante. « CV-up Powered by Artificial Intelligence et Deepscan » font partie de l'ensemble des solutions d'IA de Capgemini qui permettent aux clients de rendre opérationnelles les données et le pouvoir de transformation des IA à grande échelle au sein de leurs entreprises.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-wins-two-2021-big-innovation-awards/

Prix d'excellence technologique du Brandon Hall Group

L'outil de recrutement « Hire.me » du Groupe a été récompensé dans deux catégories lors des *Excellence Technology Awards 2020* du Brandon Hall Group. Capgemini a été nommé lauréat d'or dans la catégorie *« Best Advance in Emerging Talent Acquisition Technology »* et lauréat de bronze dans la catégorie *« Best Advance in Talent Acquisition (TA) Technology »*.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-wins-two-brandon-hall-group-excellence-in-technology-awards/

Capgemini Research Institute classé N° 1 par Source Global Research

Capgemini Research Institute a été, pour la sixième année consécutive, classé N° 1 pour la qualité de son leadership intellectuel par Source Global Research, cabinet indépendant d'études sur les services professionnels. L'étude a évalué 20 grandes sociétés de conseil et de technologie sur la base de différents critères, notamment la différenciation, l'attrait, la résilience et l'incitation à l'action. Capgemini a été la seule entreprise à figurer dans le top 3 pour l'ensemble des critères, et a pris la tête du classement pour la résilience. Deux des articles de Capgemini sur le leadership éclairé figurent dans la liste des 10 meilleures publications.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-research-institute-ranked-no-1-for-the-quality-of-its-thought-leadership-for-the-sixth-consecutive-time/

AI Breakthrough Award

Pour la troisième année consécutive, le Groupe a remporté l' « *AI Breakthrough Award* ». Le prix a été attribué à Capgemini pour son outil Answer Generator, reconnu comme la meilleure solution de reconnaissance intelligente de mots. Les « *AI Breakthrough Awards* », qui font partie de Tech Breakthrough, une plateforme d'intelligence et de reconnaissance, pour l'innovation technologique mondiale, *leader* sur le marché, récompense l'excellence des technologies, services, entreprises et produits d'intelligence artificielle.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/in-en/news/capgemini-wins-ai-breakthrough-award-for-3rd-year-in-a-row/

Note « *Platinum* » par EcoVadis

Pour la deuxième année consécutive, Capgemini s'est vu attribuer la Note « *Platinum* » par EcoVadis pour sa performance globale en tant qu'entreprise responsable et durable. Capgemini s'est classé dans le top 1 % des entreprises évaluées par EcoVadis dans son secteur d'activité. Cette année, Capgemini s'est distingué par ses efforts dans les domaines de l'Environnement et de l'Éthique, avec un résultat de 90/100 pour chaque catégorie, reflétant les objectifs ambitieux de décarbonation du Groupe ainsi que son engagement historique en faveur de l'éthique et de l'intégrité.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.capgemini.com/news/capgemini-awarded-top-platinum-rating-by-ecovadis-for-its-performance-as-a-responsible-and-sustainable-business/

Cambridge Consultants lauréat des iF DESIGN AWARDS pour quatre projets

Cambridge Consultants, *part of* Capgemini Invent, a reçu le prestigieux « 2021 iF DESIGN AWARD » pour quatre projets différents : l'endoscope à faible coût LEAP ; l'analyse par biopsie liquide CITO pour le dépistage du cancer ; le scanner RMN portatif WaveGuide Formμla™ ; iF et le système de surveillance anti-hémorragie Saranas Early Bird®. Le IF Design est un standard internationalement reconnu pour l'excellence du design, et l'obtention de ce prix a placé Cambridge Consultants dans le top 3 au Royaume-Uni parmi des studios de design et dans le top 100 mondial.

Lien vers le communiqué de presse : https://www.cambridgeconsultants.com/insights/opinion/our-four-if-design-awards-put-us-top-three-nationally

frog cumule les prix et les distinctions pour son design

frog, *part of* Capgemini Invent, a remporté le « 2021 Red Dot Award » pour la conception du MeMed Key™, une plateforme de technologie médicale de pointe qui permet de différencier les infections virales et bactériennes. L'équipe de design de frog a également remporté le « *2021 UX design award* » pour sa dernière application Companion, permettant de rapprocher humains et animaux grâce à la technologie. En plus de ces prix, frog a reçu une mention honorable dans la catégorie « *Fast Company's 2021 Innovation by Design Awards in the Workplace* » pour le développement d'un hardware de réalité augmentée pour Campfire.

1.2 Des atouts différenciants dans un marché en pleine mutation

1.2.1 Le dynamisme du marché mondial des services

Capgemini opère sur les marchés mondiaux des services professionnels informatiques et de l'ingénierie, la recherche et développement (ER&D) :

- les services d'infogérance informatique, représentent un montant global de près de 1,2 trillion de dollars[1] et une forte croissance à un chiffre.
- globalement, la part externalisée des dépenses ER&D des clients s'élève à près de 250 milliards de dollars[2]. Au sein de ce marché, l'ER&D traditionnel a connu une croissance à un chiffre, tandis que l'ingénierie numérique a enregistré une forte croissance à deux chiffres. L'externalisation vers des prestataires de services augmente, car les clients recherchent des talents, des compétences et une capacité mondiale pour soutenir leurs investissements dans le développement de produits numériques.
- si nos marchés ont été sensiblement impactés par la pandémie de 2020, une forte reprise s'est initiée en 2021 dans la plupart des marchés et secteurs.

Le tableau suivant propose une estimation de la taille du marché des services de Capgemini :

Marché Capgemini	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique, Amérique latine et Reste du monde
Taille du marché potentiel global	614 Md$	56 Md$	93 Md$	233 Md$	447 Md$
Panel de concurrents de Capgemini sur le marché régional	Accenture, Cognizant, Deloitte, Wipro, Infosys et TCS	Accenture, Atos, CGI, IBM, Sopra Steria et Alten	Accenture, CGI, IBM, Infosys et TCS	Accenture, Deloitte, IBM, Tieto, TCS et Alten	Accenture, Cognizant, Deloitte, IBM et TCS

Au sein de ces marchés :

- le marché mondial du conseil est un marché cyclique ; Capgemini y maintient un positionnement solide ;
- Capgemini est un *leader* sur le marché de l'implémentation des applications, infrastructures et réseaux, et plus particulièrement dans le domaine de l'implémentation d'applications ;
- les marchés d'intégration de systèmes et d'infogérance (*outsourcing*) ont une évolution prévisible avec des activités qui reposent sur des relations clients à long terme ;
- l'externalisation des processus d'affaires (*Business Process Outsourcing)* poursuit sa croissance, de plus en plus portée par l'automatisation et l'intelligence artificielle ;
- Capgemini est *leader* sur le marché de l'ingénierie, la recherche et développement (ER&D).

1.2.2 Tendances de nos marchés

Capgemini prévoit l'existence d'un marché croissant au-delà du périmètre « traditionnel » des Directeurs des systèmes d'information (CIO), porté principalement par l'essor de la digitalisation au sein de l'entreprise, les responsables partageant de plus en plus les dépenses technologiques.

- Les Directeurs du marketing (CMO), dont les dépenses en technologies continuent à augmenter en raison notamment de la croissance du marketing digital qui est devenu, pour les CMO, un vecteur-clé pour exécuter leur « expérience client de bout en bout ». Les dépenses informatiques en marketing numérique représentent un complément significatif au budget informatique classique. Pour les Directeurs du marketing, les technologies gagnent en importance au sein de l'expérience client (*Customer experience, CX*). Ils axent de plus en plus leur budget sur les technologies et les données afin d'attirer et de fidéliser les clients.
- Les Directeurs des opérations (COO), *Product Owners* et/ou responsables de la production contrôlent les dépenses importantes dans le domaine du développement de produit, des opérations et des processus. Les modes de production plus intelligents, ainsi que les gains d'efficience, la production intelligente et la personnalisation continue des produits (pour répondre à l'évolution de la demande des consommateurs), suscitent un intérêt grandissant. Dans ce domaine également, les dépenses informatiques viennent largement s'ajouter au budget informatique classique.

À mesure que les produits et les usines sont connectés et intelligents, les entreprises doivent devenir *data-driven* en temps réel pour concevoir et développer des chaînes d'approvisionnement intelligentes améliorant l'efficacité opérationnelle et l'expérience client.

Customer First

Customer First cible les relations entre nos clients et les leurs, tout en s'intéressant à la façon dont nos clients peuvent mieux répondre aux attentes de leurs propres clients dans un monde en constante évolution.

Que veulent les entreprises d'aujourd'hui ?

- **Proposer des expériences clients percutantes et enrichissantes** – en aidant nos clients à échanger et interagir avec leurs clients pour améliorer leur chiffre d'affaires, la satisfaction client et la fidélisation.
- **Se réinventer constamment** – en permanence, les entreprises doivent se réinventer et adapter leur proposition de valeur pour maintenir leur place sur le marché avec de nouveaux services, produits, écosystèmes et modèles d'affaires afin de répondre à l'évolution rapide des attentes

(1) Source : Gartner Forecast : IT Services, *Worldwide*, 2019-2025, 4e trimestre 2021 (mise à jour).
(2) Source : Estimations basées sur les données de Zinnov, de l'OCDE et du FMI.

des clients. De nouvelles approches permettent aux clients de bénéficier d'une expérience flexible et personnalisée.

— **Raison d'être et développement durable** – nos clients, et leurs propres clients, devront de plus en plus s'assurer que leurs produits et services sont durables ; nous avons un rôle-clé à jouer pour concrétiser cette ambition tout au long de la chaîne d'approvisionnement, surtout si nous y associons la puissance de l'*Intelligent Industry*.

Au sein du parcours client, les données et l'intelligence artificielle gagnent en importance : les données ont une valeur stratégique intrinsèque indépendante de la technologie. Aujourd'hui, les données sont omniprésentes : elles proviennent des consommateurs, des équipements et des environnements. La révolution des données a commencé dans le marketing et se poursuit avec la fourniture d'expériences connectées, alimentées par les données sur tous les canaux, répondant aux signaux des clients en temps réel avec une personnalisation à l'échelle. Pour les marques, la réussite reposait généralement sur les données pour obtenir des informations intéressantes afin de justifier les décisions à prendre. Aujourd'hui, le contexte technologique, dynamique et riche en données, impose un changement d'approche.

Le succès réside désormais dans l'activation instrumentale des données pour générer de la valeur. Les marques *data-native*, axées sur la capture, la mobilisation et l'activation des données, ont une longueur d'avance. Notre capacité unique à maîtriser le contexte technologique grâce à des partenariats exclusifs et à des approches de la création d'expériences permet aux spécialistes du marketing traditionnels de prendre les devants.

Intelligent Industry

L'*Intelligent Industry* va au-delà de l'Industrie 4.0, en appliquant les technologies numériques pour connecter l'intégralité de la chaîne de valeur industrielle, depuis la conception, la recherche-développement, et l'ingénierie jusqu'à la production, l'exploitation, la chaîne logistique et le support – tout en valorisant les données en temps réel au sein du secteur manufacturier et du monde industriel dans son ensemble.

Que proposer à présent ?

— Des produits et systèmes intelligents : les produits et systèmes étant désormais intelligents et connectés, ils peuvent être améliorés en permanence grâce aux *feedbacks* en temps réels basés sur les données. Cela se traduit par une plus grande disponibilité, une réduction des coûts et une meilleure efficacité.

— Des opérations intelligentes : les usines et les opérations industrielles classiques deviennent intelligentes avec les nouvelles technologies numériques, ce qui modifie la conception des usines, des systèmes et de leurs chaînes d'approvisionnement, leur fonctionnement et leurs modes de travail.

— Des services et une assistance intelligents : tous les produits étant connectés numériquement, les services et le support cesseront d'être des centres de coûts pour devenir des ambassadeurs de l'expérience client et des générateurs de revenus, avec des services *data-driven* et liés à l'utilisation continue d'un produit plutôt qu'à sa possession à long terme.

L'industrie manufacturière va passer d'un mode unidirectionnel (les hommes dirigent les machines pour produire les biens vendus par la suite aux consommateurs) à un mode pluridirectionnel dans lequel les consommateurs demandent directement les produits aux entreprises, les systèmes de planification de la production dirigent la production (en s'appuyant sur l'automatisation et l'*IoT*), organisent en conséquence les matières premières (*via* les chaînes logistiques numériques) et la logistique concernée (*via* des véhicules autonomes/des entrepôts robotisés).

Devenir *data-driven* est au cœur de cette logique pour les entreprises et l'ensemble de leurs activités.

En tant que *leader* mondial du conseil en technologie, de services informatiques, d'ingénierie et de R&D, Capgemini est idéalement positionné pour travailler avec ses clients sur l'ensemble de la chaîne de valeur de bout en bout de l'*Intelligent Industry*, du modèle d'affaires aux produits, opérations et services.

Tandis que la transformation numérique ne concerne plus seulement l'expérience client *front-end* mais s'étend également à l'entreprise dans un sens plus large, nous observons une augmentation des nouveaux acheteurs sur le marché. Un indicateur de cette tendance est la collégialité croissante dans le comportement d'achat des cadres dirigeants, avec des CIO (Directeurs informatiques) qui travaillent en collaboration avec les différentes directions. À l'heure où le marché poursuit son évolution et où les clients cherchent à exploiter les avantages des nouvelles solutions liées à l'émergence de nouveaux acquéreurs d'entreprises, il importe de renforcer notre intimité avec les décideurs, y compris désormais les responsables du marketing et des opérations, pour répondre à leurs nouveaux besoins. Nous sommes idéalement positionnés pour y parvenir.

Cette évolution s'appuie sur les éléments suivants :

— désormais inséparable de l'entreprise, la transformation digitale est la nouvelle norme ; elle contribue constamment à un nouveau paysage numérique pour l'entreprise, qui repose sur les fondements majeurs des systèmes informatiques de base ;

— la pénétration de vecteurs numériques qui sont toujours plus omniprésents et transverses (intelligence artificielle, apprentissage profond, analytique, automatisation, DevOps, cloud public, hybride ou souverain) tout en se protégeant des cyberattaques ;

— la vitesse d'adoption des nouvelles technologies entraîne une évolution des comportements des entreprises à l'heure où les nouveaux produits et services deviennent un moteur majeur de la rentabilité de celles-ci, incitant ainsi les CMO et CxO à collaborer plus étroitement avec les CIO dans l'exploration et l'application de nouvelles technologies tout au long de la chaîne de valeur. En conséquence, les CMO et les CxO ont une influence croissante sur les dépenses technologiques.

1.2.3 Un environnement concurrentiel qui reste exigeant

Le marché mondial continue d'évoluer rapidement et nous sommes en concurrence avec toute une série d'entreprises proposant des services comparables aux nôtres :

- des acteurs mondiaux (tels que Accenture, Infosys, Wipro, Cognizant ou TCS) ;
- des acteurs du domaine du conseil et du consulting (tels que Deloitte, EY, PwC ou EY) ;
- des acteurs évoluant dans l'ingénierie numérique (EPAM, Globant ou Hitachi) ;
- des acteurs spécialisés dans les domaines ER&D (tels qu'Alten, Akka ou Bertrandt) ;
- des acteurs spécialisés dans les infrastructures (Atos, Kyndryl ou NTT Data).

Nous observons également l'évolution constante d'agences numériques, notamment Publicis Sapient, ou des départements digitaux des acteurs mondiaux tels que Accenture Interactive ou Deloitte Digital.

Nous assistons également à l'essor constant des dépenses de nos clients en *Engineering Research & Development* et à l'émergence d'un possible marché du *Digital Engineering* qui cherche de plus en plus à consommer, intégrer, déployer et sécuriser de nouvelles technologies en intelligence artificielle, cloud, Internet des Objets, cybersécurité, etc.

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

- capacité à s'engager sur des résultats – tant en termes de ressources que de produits ;
- expertise – tant dans les activités, les technologies et les connaissances sectorielles ;
- innovation – *via* les écosystèmes partenaires, les offres de services et de portefeuilles ;
- réputation et intégrité – à la fois dans les témoignages et les références clients ;
- capacité à apporter de la valeur – en augmentant et en améliorant la performance commerciale ;
- prix – dans les clauses contractuelles et la fixation des prix ;
- services et périmètre – en fournissant les ressources et les produits adaptés aux clients ;
- production – des résultats de qualité dans des délais satisfaisants ;
- taille et présence mondiales – en garantissant un niveau de présence approprié sur les principaux marchés.

1.2.4 Partenaires et écosystèmes de partenaires

Capgemini noue des partenariats stratégiques avec des entreprises technologiques de renom et des startups aux compétences pointues. Le Groupe est toujours resté indépendant de ses partenaires ; nous sommes donc libres de choisir au cas par cas ceux qui offrent la meilleure réponse aux attentes et aux défis de nos clients. La majeure partie de notre chiffre d'affaires client est réalisée avec un ou plusieurs partenaires : nous sélectionnons et suivons en continu nos partenaires afin de garantir qu'ils fournissent les capacités et la stabilité professionnelles qu'exigent nos clients.

Nous avons poursuivi les initiatives communes avec des partenaires privilégiés, pour aider nos clients à gérer et à accélérer leur transformation digitale :

- **Cloud avec Amazon Web Services (AWS)** : nous avons développé une gamme de solutions axée sur une stratégie *cloud-first* afin de privilégier la croissance, l'innovation, l'efficacité et la refonte des *business models*. Nous avons continué à renforcer notre initiative stratégique afin de répondre encore mieux aux besoins des clients en nous concentrant sur des migrations de masse d'applications, le développement du *cloud native*, la modernisation des applications cloud, l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage automatique, les solutions verticales d'infogérance et les services d'infogérance ;
- **Google** : Avec Google Cloud, nous développons des solutions verticales de pointe, en nous attachant particulièrement à répondre aux enjeux de nos clients dans les secteurs des Services financiers, de la distribution et de l'automobile. Nous capitalisons sur les produits phares de Google Cloud en matière d'IA/d'apprentissage automatique, de données, de sécurité et de stratégies multi-cloud, pour proposer des solutions évolutives spécifiques à chaque secteur et aider les clients à exploiter le plein potentiel de leurs investissements dans le cloud ;
- ***Enterprise Portfolio Modernization* avec Microsoft Azure** : cette initiative *Enterprise Portfolio Modernization (EPM)* de Capgemini comprend plusieurs solutions de son portefeuille de services et d'actifs dans le cloud et le développement/la maintenance d'applications (*ADMnext*). L'EPM optimise les applications et les ERP (*Entreprise Resource Planning*) et exploite pleinement le potentiel du cloud pour permettre aux entreprises de gagner en rapidité et en agilité opérationnelle. Cette nouvelle initiative repose sur quatre solutions majeures d'Azure : modernisation et migration des applications existantes, transformation des *data centers*, développement d'applications sur le cloud et migration des applications SAP sur Azure ;
- ***Factory of the Future* (FoF, l'Usine du Futur) avec Microsoft :** cette nouvelle initiative peut accélérer l'efficacité à grande échelle des opérations de *Digital Manufacturing* des clients. Elle repose sur une Plateforme d'opérations intelligentes qui s'intègre à la pile technologique existante ; sa mise en œuvre peut être rapide grâce à un ensemble d'architectures de référence. Nous la complétons avec toute une offre de services professionnels tels que des jumeaux numériques, l'assistance immersive à distance, une vision par ordinateur générique et adaptable, une maintenance prédictive, et des ICP en temps réel dédiés à l'optimisation de l'usine. Capgemini a également adhéré à l'*Open Manufaturing Platform* pour aider les entreprises de production à concevoir les nouveaux modèles de référence de leur secteur ;
- ***Data Driven Digital Marketing* avec Adobe** : la stratégie *customer-first* commence par les données et leur traitement pour obtenir des informations en temps réel afin de créer de la valeur tout au long du parcours client. Nous nous attachons à offrir aux marques que nous accompagnons, en collaboration avec Adobe, une expérience client final fondée sur les informations. *Connected Marketing*, notre offre signature, vise à exceller dans l'activation des clients et des données. Notre approche axée sur l'industrie, avec des actifs différenciés forts dans des secteurs précis, permet à nos clients de se démarquer et de se distinguer. L'expérience client *data-driven* permet d'atteindre en temps réel les résultats commerciaux souhaités par le client ;
- ***Intelligent Industry* avec Dassault Systèmes** : en collaboration avec Dassault Systèmes, nous aidons les clients à concevoir des produits plus innovants et sophistiqués, fabriqués avec de nouveaux niveaux d'efficacité et mis sur le marché plus rapidement. Cinq solutions conjointes appliquent des outils numériques basés sur des modèles et des données aux domaines de l'ingénierie, de la fabrication et de la chaîne d'approvisionnement. Les capacités qui en résultent aident les clients à conserver un avantage concurrentiel sur le marché ;

- ***Digital Grid* avec Schneider Electric** : aux côtés de Schneider Electric, cette initiative permet aux gestionnaires de réseaux électriques de lutter contre le vieillissement des infrastructures, d'accroître la résilience de leurs opérations et de se préparer aux nouveaux paradigmes de la transition énergétique (part croissante des énergies renouvelables, essor des prosommateurs, croissance de la mobilité électrique, etc.). Notre approche commune cible quatre éléments constitutifs qui permettent de transformer le réseau intelligent à grande échelle : l'instrumentation du réseau, l'exploitation du réseau, la gestion avancée des actifs et un réseau *data-driven* ;
- **proposer une expérience d'excellence *via*** des Panoramas numériques avec ServiceNow : nous réunissons des professionnels, des processus, des données et services pour offrir des expériences d'exception et des résultats commerciaux durables avec ServiceNow. En aidant nos clients à créer et à optimiser des flux de travail interfonctionnels en connectant des systèmes d'entreprise disparates dans des expériences intégrées et transparentes, Capgemini et ServiceNow offrent aux clients à la fois l'innovation des processus et l'extension de la durée de vie des investissements existants, tout en assurant une plus grande efficacité et productivité ;
- ***Cloud Native Transformation* avec IBM Red Hat et VMware** : nous aidons nos clients à accélérer leur transformation digitale en créant, transformant et gérant les applications rapidement et efficacement grâce à un outil *cloud native* ;
- ***Field Service Lightning Accelerator* avec Salesforce** : nous améliorons et élargissons notre offre de services pour proposer des fonctionnalités concernant des immobilisations complexes nécessitant des interventions sur site ;
- ***Transforming Industries* avec SAP** : pour répondre aux enjeux commerciaux les plus difficiles dans des secteurs tels que l'automobile et la grande distribution, Capgemini et SAP ont élargi leur collaboration en faisant du *cloud computing* un outil essentiel d'agilité et de transformation. SAP et Capgemini collaborent pour aider les fournisseurs automobiles à répondre à toutes ces exigences, en tirant parti des avantages de la technologie du cloud. Des accélérateurs, tels que les systèmes préconfigurés pour les équipementiers automobiles, vous permettent d'être opérationnel en quelques mois seulement, tandis que le mode SaaS (*Software-as-a-Service*) réduit considérablement la charge informatique permanente sans sacrifier la richesse fonctionnelle de SAP S/4HANA®. Pour les détaillants, la pandémie a imposé une courbe d'apprentissage abrupte à de nombreux acheteurs qui sont là pour rester, mais cela s'est accompagné d'une pression sur les marges dans un secteur déjà en difficulté. Pour renouer avec une croissance rentable, les détaillants doivent réaliser le plein potentiel de la transformation numérique. Avec SAP, nous avons lancé de nouveaux programmes pour aider à relever ces défis.

Capgemini dispose d'un réseau mondial de vente et de *delivery* avec des entreprises proposant des solutions complémentaires aux nôtres. Notre expertise unique, renforcée par les produits et services de nos partenaires, nous permet de présenter à nos clients un grand nombre de solutions innovantes et impactantes pour leur entreprise, avec rapidité et précision.

Les synergies offertes par notre écosystème de partenaires sont essentielles pour relever les défis commerciaux les plus complexes de nos clients, que ce soit dans la création de nouveaux *business models*, la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques ou la progression sur de nouveaux marchés internationaux.

Parmi les partenaires de l'écosystème mondial de Capgemini figurent :

- Adobe
- AWS
- Dassault Systèmes
- DELL
- Duck Creek
- Google
- Guidewire
- IBM/Redhat
- Intel
- Majesco
- Microsoft
- Oracle
- Pega
- PTC
- Qualcomm
- Salesforce
- SAP
- Schneider Electric
- Siemens
- ServiceNow
- Tenemos
- UiPath
- VMware

L'innovation ne peut se faire à huis clos. Elle a besoin d'énergie, d'impulsion et d'un écosystème florissant qui offre des possibilités de partenariats et d'investissement tant aux grandes organisations qu'aux meilleures startups.

Capgemini a poursuivi la construction de son programme de partenaires émergents axé sur l'innovation. Avec plusieurs centaines de partenaires couvrant les domaines de l'intelligence artificielle, des données, de l'analytique avancée, de l'Internet des Objets, de la 5G, de l'automatisation intelligente, de l'*edge computing*, de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle, de la cybersécurité et des technologies FinTech, Capgemini continue de développer ses partenariats de façon flexible et prospective. Plus de 200 clients ont collaboré avec l'écosystème de partenaires émergents en adoptant des innovations qui mettront leurs entreprises en avant et permettront l'adoption d'un nouvel écosystème de *business models* pour créer des solutions innovantes et une nouvelle valeur commerciale.

En s'appuyant sur notre réseau mondial d'*Applied Innovation Exchange (AIE)*, notre écosystème de partenaires technologiques travaille constamment aux côtés des clients pour les aider à transformer rapidement les innovations en solutions professionnelles valorisantes pour leur activité.

Par ailleurs, Capgemini Ventures ambitionne de cocréer et d'apporter de la valeur entre les startups, les clients et les partenaires technologiques. En créant une mise sur le marché commune avec des startups et des écosystèmes partenaires et, dans certains cas, en réalisant des investissements minoritaires, nous sommes en mesure d'offrir une plus grande valeur à nos clients. Nous avons lancé *startup Catalyst*, un programme de bout en bout pour la gestion de l'écosystème des startups, conçu pour permettre une collaboration structurée entre Capgemini et les startups et ainsi apporter de la valeur à nos clients.

1.3 Une stratégie au service de la croissance pérenne

1.3.1 Les leviers de création de valeur de Capgemini

Fort de son expertise, Capgemini dispose de tous les atouts pour tirer parti des opportunités de croissance qu'offre le marché mondial du conseil, des services professionnels informatiques et du *Digital Engineering*, ainsi que pour aider ses clients à se transformer à grande échelle. Nous évoluons dans un secteur qui est à la pointe du changement ; le numérique reste à l'ordre du jour de tous les dirigeants d'entreprise. Dans tous les secteurs, la technologie est le moteur de la transformation ; le cloud, les données et l'intelligence artificielle sont partout.

Une stratégie reconnue autour de la technologie et de l'innovation

Nous nous concentrons sur la création de valeur stratégique pour répondre aux besoins de nos clients dans des industries ciblées, alors qu'ils cherchent à conduire l'une des plus importantes vagues de digitalisation jamais vues. Nous sommes fiers de notre niveau d'expertise concernant les nouvelles technologies : nous mesurons leur potentiel et leur impact futur sur les activités professionnelles de nos clients. Cette expertise hors pair est fondamentale pour gagner la confiance de nos clients et pour incarner le partenaire privilégié de leur transformation stratégique.

Nous évaluons les tendances technologiques avec l'aide de nos meilleurs spécialistes mondiaux dans des domaines tels que l'IA, la blockchain, le cloud, *l'edge computing*, la connectivité, la cybersécurité, les données, l'*IoT*, la 5G, les jumeaux numériques et les technologies immersives (réalité virtuelle/augmentée).

Nous aidons les entreprises à saisir des opportunités commerciales attractives avec TechnoVision, notre guide technologique annuel axé sur la mise en œuvre de technologies innovantes au sein des systèmes complexes de nos clients.

Notre *Applied Innovation Exchange (AIE),* réseau mondial de 21 *innovation labs*, propose aux entreprises un cadre structuré et un environnement d'exploration, d'expérimentation et d'application de technologies émergentes. Les besoins impérieux de transformation de nos clients nous animent.

Notre écosystème de partenaires métier et technologiques représente un atout stratégique pour Capgemini et nos clients. Grâce à une étroite collaboration avec nos partenaires et à notre compréhension profonde de l'environnement de nos clients, nous pouvons créer un avantage compétitif et de nouvelles compétences métier.

C'est la raison pour laquelle nous investissons sans relâche dans le contenu, la connaissance du secteur et les offres.

Nous adaptons constamment notre portefeuille et nos partenariats

Tout au long de l'année 2021, nous avons continué à faire tourner et évoluer notre portefeuille d'offres, ainsi qu'à développer toutes nos capacités numériques pour soutenir la transformation digitale de nos clients.

— Capgemini et CONA Services LLC (le principal fournisseur de services informatiques et analytiques des embouteilleurs Coca-Cola en Amérique du Nord) ont convenu d'un partenariat stratégique à long terme de co-développement et de mise sur le marché, afin d'élaborer et de promouvoir une nouvelle gamme de solutions numériques appliquées aux produits de consommation, à la vente au détail et à la distribution.

— En juin, Sanofi, Capgemini, Generali et Orange ont annoncé la création d'une Société commune, Future4care, l'unique programme accélérateur de startups dans le domaine de la santé d'Europe. Son ambition est le développement rapide de solutions e-santé ainsi que leur mise à disposition sur le marché, au bénéfice des patients et des professionnels de santé. Future4care est une plateforme numérique qui stimule l'innovation dans le domaine de l'e-santé et qui rassemble des experts, institutions, écoles, universités et hôpitaux en leur permettant de partager et de mutualiser leurs technologies, expertises et données dans le cadre d'une approche *open-innovation*.

Nos collaborateurs, notre atout le plus précieux

Notre esprit de conquête et notre passion de l'entrepreneuriat pour le compte de nos clients ont toujours été essentiels pour nos collaborateurs. Spécialistes reconnus dans leur domaine d'expertise, les femmes et hommes de Capgemini sont notre meilleur atout. Ils sont à l'avant-garde de la transformation des entreprises, incarnent notre culture de la performance et fournissent des services de pointe à nos clients. Grâce à eux, nous sommes en mesure de garantir des livrables de grande qualité et d'atteindre les plus ambitieux de nos objectifs. En 2021, nous avons continué à investir dans nos équipes, à attirer et à retenir les meilleurs profils du secteur, et à offrir des opportunités de leadership aux talents divers et émergents.

Nous travaillons main dans la main avec nos clients afin qu'ils atteignent leurs objectifs en termes d'innovation, de développement, d'efficacité ; leurs défis nous galvanisent. Nous sommes convaincus qu'un programme de transformation ne doit pas être digital uniquement par principe. Il doit au contraire répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise et être conçu avec une architecture optimale afin de valoriser au mieux l'innovation.

Nous accompagnons nos clients dans leur transformation de bout en bout, en mettant à leur disposition nos compétences, à savoir l'innovation, le Conseil, l'intégration de systèmes ainsi que la mise en œuvre de services d'infogérance.

Par ailleurs, en tant que partenaire stratégique global, nous estimons qu'une connaissance approfondie du secteur est nécessaire. Pour transformer les entreprises de nos clients, nous alignons nos compétences et expertise dans dix secteurs-clés. Notre expertise sectorielle est décrite dans la section 1.1.5.

Tendances

SOCIÉTÉ

› **Attente d'engagement des entreprises** pour relever les défis liés à la durabilité et à l'inclusion, importance de la santé et du bien-être dans les politiques publiques, accélération de la digitalisation des usages, importance de l'éthique et des valeurs

EMPLOI

› **Fortes tensions sur le marché du travail,** évolution rapide des compétences, attentes croissantes en matière d'expérience collaborateur personnalisée et de prise en compte de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, développement de la *gig economy*

TECHNOLOGIE

› **Data et intelligence artificielle**, cloud et edge, cybersécurité, 5G+ et connectivité, *softwarisation*, autonomisation, automatisation, expériences immersives dans l'environnement metaverse, blockchain et NFT

ÉCONOMIE

› **Impact de la pandémie sur la croissance**, nouveaux équilibres géostratégiques, fluctuation des taux d'intérêt, disruption des modèles d'affaires, souveraineté des données, importance croissante des cryptomonnaies, poids des fournisseurs de cloud

ENVIRONNEMENT

› **Économie circulaire**, changement climatique, préservation des ressources et de la biodiversité, forte augmentation des engagements et annonces en faveur du climat (secteurs public et privé), la technologie : un défi et une solution

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

En tant qu'entreprise responsable, nous mettons la technologie au service de nos clients et de la société, en œuvrant pour une innovation utile, accessible et responsable. C'est ce qu'exprime notre raison d'être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ».

Nos ressources

HUMAINES

- **325 000** collaborateurs, dans plus de **50** pays
- Une moyenne d'âge de **34** ans
- Une diversité de compétences et une richesse de métiers

INDUSTRIELLES

- Des savoir-faire industriels et technologiques reconnus
- La gestion de projets complexes
- **12** *data centers*
- **15** *Security Operations Centers*
- Près de **50** centres de production

INTELLECTUELLES

- Un investissement continu dans la R&D
- Le Capgemini Research Institute, centre de recherche mondialement primé
- Des partenariats stratégiques avec les leaders technologiques et business
- Des alliances avec des universités, des écoles, des centres de recherche, des startup et des experts reconnus
- Capgemini, une marque reconnue dans toutes les géographies

FINANCIÈRES

- Un bilan solide avec une situation nette de **8,5 Md €**
- **1 873 M €** de *free cash flow*

Nos leviers

DES TALENTS PASSIONNÉS ET ENGAGÉS

- Sept valeurs fondatrices
- Une culture entrepreneuriale
- L'éthique au cœur de nos actions

DES PARCOURS COLLABORATEURS MOTIVANTS

- Le recrutement des meilleurs talents
- Un environnement de travail inclusif
- Un accompagnement individualisé des talents et une montée en compétences continue
- Le développement des expertises de demain

UN ÉCOSYSTÈME MONDIAL DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

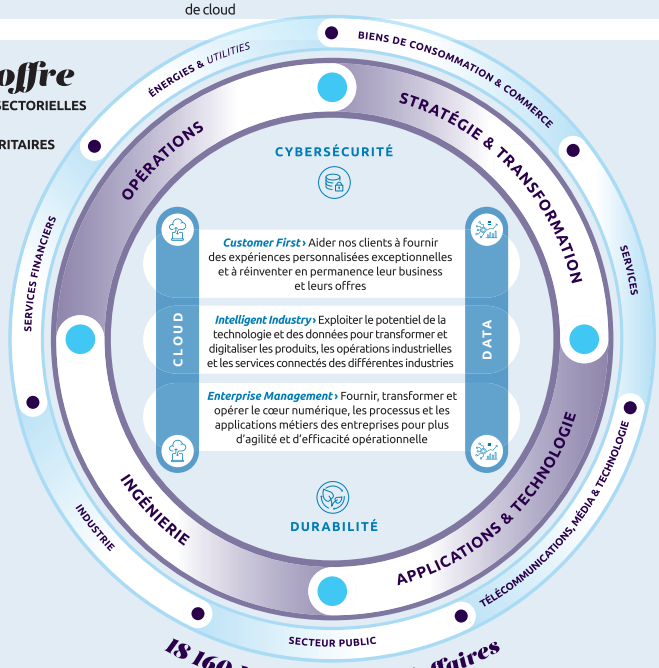
- Une coordination centralisée pour piloter l'innovation
- Un réseau mondial des technologies et de l'innovation, dont **21 centres Applied Innovation Exchange** (AIE) pour co-innover avec nos clients
- Plus de **90** laboratoires de recherche, **3** Labs 5G, **1** Lab quantique
- Près de **150** Centres d'excellence
- **39** studios créatifs
- **23** études publiées en 2021 par Capgemini Research Institute
- **369 M €** investis pour des acquisitions ciblées dans le digital et l'innovation

UNE ORGANISATION AGILE

- Un modèle de production mondialisé
- Un savoir-faire avéré dans l'affectation des talents et expertises
- Un système mondial de gestion de la qualité
- Un hub de **169 000** collaborateurs en Inde
- **79 %** des collaborateurs bénéficient d'une organisation flexible du travail
- Une gouvernance mondiale et un système de management dédié à la cybersécurité

Notre offre

- EXPERTISES SECTORIELLES
- MÉTIERS
- OFFRES PRIORITAIRES



18 160 M € de chiffre d'affaires

Pour une croissance durable

CLIENTS

- **4,2/5** : niveau de satisfaction client obtenu sur les contrats
- Un objectif de **10 millions de tonnes de CO_2** économisées d'ici 2030 par nos clients grâce à nos solutions

TALENTS

- **12 192 M €** versés au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages
- **35,8 %** de femmes dans les effectifs
- **20,7 %** de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe
- **12,7 M** d'heures de formation
- **8/10** : niveau d'engagement des collaborateurs, mesuré dans les enquêtes mensuelles internes

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

- **2 718 M €** d'achats de marchandises et de prestations auprès de nos fournisseurs
- Majorité de prises de commandes réalisée avec nos partenaires

SOCIÉTÉ CIVILE ET AUTORITÉS PUBLIQUES

- **526 M €** de charges d'impôt
- **694** initiatives ayant un impact social
- **Zéro émission nette** bien avant 2050
- Contribution aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- Un résultat par action de **6,87 €** (**+20 %** par rapport à 2020)
- **529 M €** distribués à nos actionnaires (**329 M €** de dividendes et **200 M €** de rachat d'actions)
- **12,9 %** de marge opérationnelle

1.

Notre stratégie ESG

Notre ambition ESG pour les dix prochaines années : Construire avec nos parties prenantes un avenir positif.

Nous concrétiserons cette ambition en restant concentrés sur les domaines dans lesquels nous pouvons avoir le plus fort impact, et en modifiant nos pratiques quotidiennes.

Notre politique ESG est destinée à intégrer efficacement nos priorités dans notre stratégie, nos processus décisionnels, le développement de solutions et de services pour nos clients, et dans nos relations avec nos principales parties prenantes. Conforme aux réglementations en vigueur, elle intègre également les meilleures pratiques et recommandations ESG nationales et internationales.

Intégrée à notre stratégie d'entreprise, notre démarche ESG cible huit priorités significatives pour une réussite collective.

À cette fin, elle définit onze objectifs qui nous permettront de respecter nos priorités.

Priorités objectifs

ENVIRONNEMENT **Accélérer la transition vers le zéro émission nette**	**A**	Agir sur le changement climatique en atteignant la neutralité carbone d'ici 2025, et le zéro émission nette.	**1.** Atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d'ici 2025, de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement avant 2030, et le zéro émission nette bien avant 2050.
			2. Passer à une électricité 100 % renouvelable d'ici à 2025, et des véhicules électriques d'ici 2030.
	B	Accélérer la transition vers une économie à faible intensité carbone en aidant nos clients à respecter leurs engagements environnementaux.	**3.** Aider nos clients à économiser 10 millions de tonnes de CO_2 e d'ici 2030.
SOCIAL **Un collectif d'entrepreneurs, soucieux de la protection et du respect de chacun**	**C**	Investir continuellement dans nos talents, en développant les compétences de demain à travers une expérience unique.	**4.** Augmenter de 5 % par an le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur afin de garantir un apprentissage régulier tout au long de leur carrière.
	D	Proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride.	**5.** Atteindre 40 % de femmes dans nos effectifs d'ici 2025.
	E	Accompagner l'inclusion numérique au sein de nos communautés.	**6.** 5 millions de bénéficiaires des programmes d'inclusion numérique d'ici 2030.
GOUVERNANCE **Diriger en confiance et transparence**	**F**	Favoriser une gouvernance diversifiée et responsable.	**7.** 30 % des femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe en 2025.
			8. Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.
	G	Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée.	**9.** Maintenir un score éthique entre 7 et 10 pour plus de 80 % des collaborateur.
			10. D'ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent, auront confirmé leur alignement avec nos standards ESG.
	H	Protéger et sécuriser les données, les infrastructures et les identités.	**11.** Être reconnu comme un *leader* de la protection des données et de la cybersécurité.

1.3.2 Une politique d'investissement adaptée

Le Groupe a poursuivi sa stratégie axée sur le Digital par le biais d'acquisitions-clés renforçant sa position de *leader* dans les secteurs Digital et Cloud.

En mars, le Groupe a finalisé l'acquisition de RXP Services qui, avec son agence créative -the Works- renforce la capacité de Capgemini à fournir des solutions digitales de bout en bout et à grande échelle en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Dans la région Asie-Pacifique, le Groupe a encore renforcé ses capacités dans le domaine du numérique et du cloud avec les acquisitions de la ligne de services SAP de Multibook, d'Acclimation, (un des leaders des services SAP et des solutions digitales en Australie), et d'Empired, Société spécialisée dans le cloud et la transformation numérique. L'importance combinée de ces acquisitions et l'ampleur des portefeuilles de services qu'elles supposent positionnent Capgemini comme un *leader* sur le marché du numérique, des données et du cloud dans la région.

En septembre, le Groupe a acquis VariQ, fournisseur de services en développement logiciel, cybersécurité et cloud destinés aux acteurs gouvernementaux américains. Cette acquisition renforcera l'activité du Groupe sur le marché fédéral américain et sa dynamique de croissance.

En 2022, le Groupe continuera d'évaluer le marché et ses opportunités de développement dans des domaines à forte croissance. Ces futures acquisitions seront rendues possibles par la situation financière très solide du Groupe et sa position de *leader* sur le marché.

Le détail des investissements est précisé dans la Note 2 de la partie 5.2.6.

1.3.3 Politique de financement et notation financière

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

- un recours mesuré à l'effet de levier de la dette : au cours des dix dernières années, Capgemini s'est attaché à maintenir à tout moment un niveau limité d'endettement net, y compris dans le financement de sa croissance externe ;
- des sources de financement diversifiées et adaptées au profil financier du Groupe : Capgemini articule son financement autour de sources « bancaires » (principalement avec une ligne de crédit syndiquée multidevises de 1 000 millions d'euros non utilisée au 31 décembre 2021) et de « marché » : 6 700 millions d'euros de dettes obligataires en principal au 31 décembre 2021 et un programme de titres de créances négociables à court terme de 1 000 millions d'euros, non utilisé au 31 décembre 2021 ;
- un bon niveau de liquidités et de ressources financières pérennes, ce qui se traduit par :
  - le maintien d'un niveau adéquat de liquidités (3 514 millions d'euros au 31 décembre 2021) auquel s'ajoute une ligne de crédit syndiquée multidevises de 1 000 millions d'euros conclue le 9 février 2021 et arrivant à maturité le 8 février 2027 ;
  - des dettes financières présentant des maturités allant jusqu'en 2032 et dont la part exigible dans les 12 mois (correspondant aux flux de trésorerie contractuels à moins d'un an – cf. Note 22 des comptes consolidés) reste limitée, puisqu'elle ressort à 2 % des flux de trésorerie contractuels totaux au 31 décembre 2021.
- **Notation financière**

La capacité et le coût d'accès du Groupe aux marchés financiers et bancaires dépendent au moins en partie de la notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's, qui est au 22 mars 2022 de « BBB/perspective positive ».

1.4 Une organisation opérationnelle agile

1.4.1 Les principales filiales et l'organigramme simplifié du Groupe

Le Groupe exerce son activité dans plus de 50 pays et au travers de filiales dont la liste des principales est donnée à la Note 33 des comptes consolidés.

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

Capgemini SE détient notamment :

- 100 % d'une société de services intra-groupe dénommée Capgemini Service S.A.S. ;
- 100 % de la société Capgemini Gouvieux S.A.S. qui exploite le campus Serge Kampf Les Fontaines – centre international de formation du Groupe ;
- ainsi que les filiales opérationnelles qui sont détenues directement ou indirectement *via* des holdings régionales et dont les principales sont présentées dans l'organigramme simplifié ci-après.

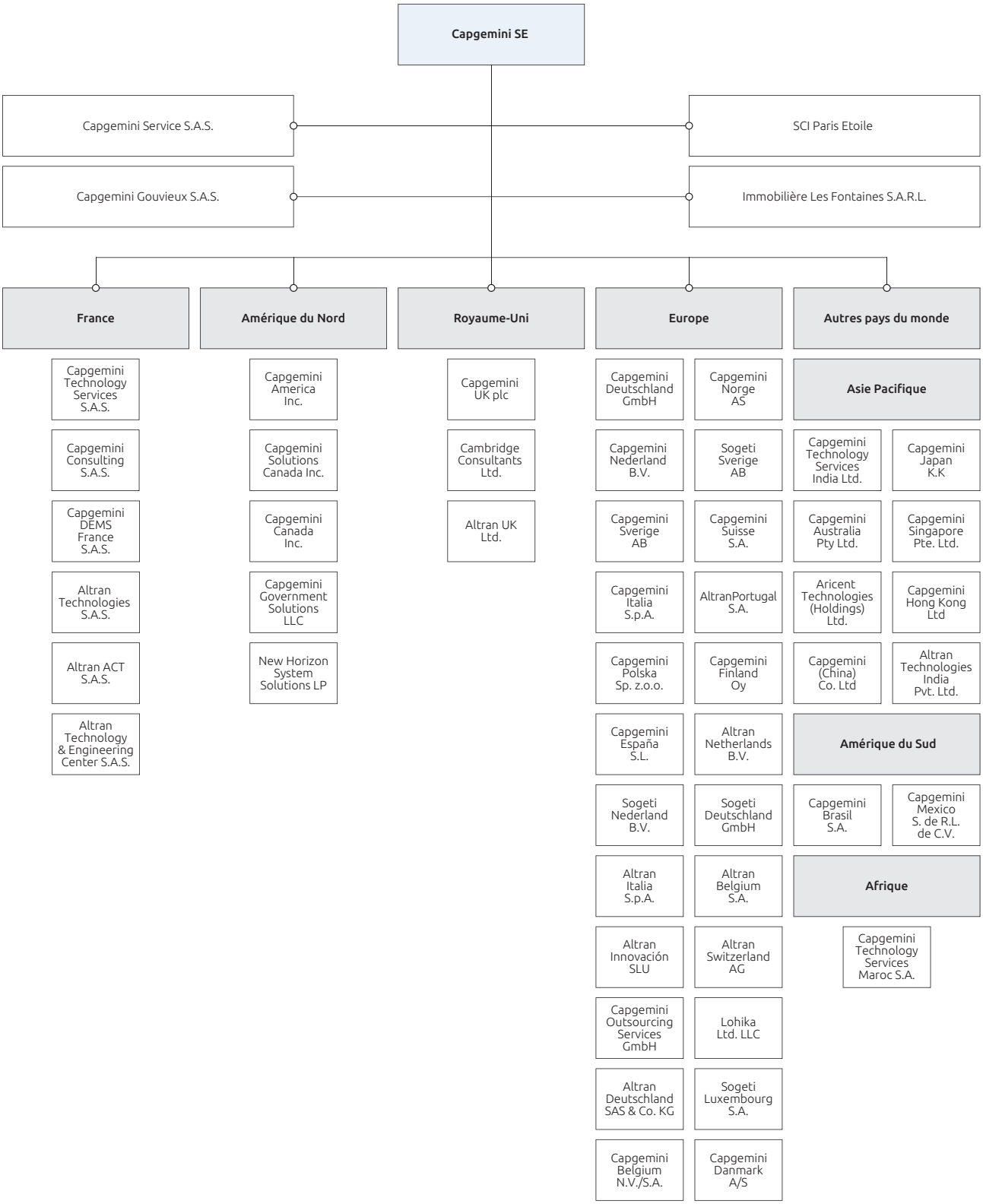
Enfin, le Groupe a pour politique de ne pas être propriétaire des bureaux qu'il occupe, au titre de ses activités opérationnelles, à l'exception de l'Inde, dont la croissance importante et la concentration des effectifs justifient la propriété immobilière. Les autres filiales du Groupe louent leurs locaux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

Les seuls actifs immobiliers significatifs appartenant au Groupe sont constitués :

- d'un immeuble détenu par la SCI Paris Étoile qui héberge le siège social de Capgemini SE 11 rue de Tilsitt – 75017 Paris ;
- du centre international de formation du Groupe à Gouvieux détenu par la S.A.R.L. Immobilière Les Fontaines ;
- de neuf campus en Inde (situés notamment à Mumbai, Bangalore, Hyderabad, Chennai et Noida) ;
- d'un site Altran situé à Horice en République Tchèque ;
- d'un site Altran situé à Wolfsburg en Allemagne.

1.

L'organigramme ci-après indique les principales filiales opérationnelles (dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros) et les filiales de support et de moyens du Groupe qui sont détenues à 100 % directement ou indirectement par Capgemini SE, à l'exception de la Société Capgemini Brasil S.A. qui est détenue à 99,97 %, de Capgemini Technology Services India Ltd., détenue à 99,77 % (99,77 % des droits de vote) et de Aricent Technologies (Holdings) Ltd, détenue à 98,03 % (98,03 % des droits de vote).



1.4.2 Une organisation au service des clients

Cohérente, unifiée et résolument orientée clients, l'organisation de Capgemini tire profit de toutes les expertises du Groupe et construit des synergies entre les métiers, les offres et les zones géographiques dans lesquelles le Groupe s'adresse à ses clients. Nous disposons actuellement de cinq grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Units* ou SBU) et piloter les *Application Business Lines* sur leurs marchés. En parallèle, cinq Global Business Lines pilotent le déploiement de nos offres et les compétences dans leurs domaines respectifs.

Les unités opérationnelles

À l'échelle mondiale, Capgemini est organisé en grandes unités opérationnelles (SBU) afin d'être proche de ses clients et de répondre aux évolutions du marché. Le Groupe est composé de cinq SBU, quatre géographiques et une sectorielle :

- la **SBU Europe du Sud et centrale ;**
- la **SBU Europe du Nord et centrale** ;
- la **SBU Amériques** ;
- la **SBU Asie-Pacifique** ;
- la **SBU *Global Financial Services***.

Ces SBU sont elles-mêmes composées de *Business Units* (BU) qui regroupent plusieurs *Market Units* (MU).

Les ***Business Units*** promeuvent et fournissent l'ensemble du portefeuille d'offres de Capgemini auprès de tous les clients sur leur marché, en totale collaboration avec les *Global Business Lines*.

Les ***Market Units*** orchestrent les relations clients et les stratégies sectorielles. Elles ont pour rôle de promouvoir, délivrer et faire croître l'ensemble du portefeuille d'offres de Capgemini pour le compte des *Business Units*. Les *Market Units* sont pour la plupart sectorielles et coordonnées au niveau mondial.

Les *Strategic Business Units* sont organisées en 30 Business Units :

- sept dans la SBU Europe du Sud et centrale : France (quatre), Italie, Espagne, *Europe cluster* ;
- quatre dans la SBU Europe du Nord et centrale : Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, pays nordiques (Suède, Danemark, Norvège, Finlande) ;
- neuf dans la SBU Amériques : États-Unis d'Amérique (six), Canada, Mexique, Brésil ;
- sept dans la SBU Asie-Pacifique : Australie, Chine, Inde, Moyen-Orient, Asie du Sud-Est, Japon, *Financial Services* Asie-Pacifique [1] ;
- quatre dans la SBU *Financial Services* : Banque, Assurance, Europe Continentale, Asie-Pacifique[1].

Les *Market Units* sont le plus souvent organisées par secteurs :

- Biens de consommation & Commerce ;
- Énergie & *Utilities ;*
- Banque ;
- Assurance ;
- Industrie ;
- Secteur public ;
- Télécommunications, Média & Technologie ;
- Services.

Certaines *Market Units* regroupent au niveau géographique des services de proximité en technologie, spécialisés en cloud, cybersécurité, assurance qualité, *testing*, nouvelles technologies. Elles opèrent sous la marque Sogeti *part of* Capgemini.

Les entités responsables du portefeuille d'offres et des équipes de *delivery*

Les ***Global Business Lines*** (GBL) et les ***Application Business Lines*** ont des responsabilités liées au portefeuille d'offres : gérer les offres, les avant-ventes et assurer la qualité du *delivery*. Ces entités s'assurent que les livrables du Groupe sont compétitifs, qu'ils répondent à des critères d'excellence ainsi qu'aux besoins des clients. Elles doivent enfin développer les talents et diriger les équipes afin de s'assurer que le Groupe possède les compétences dans les marchés matures, en forte croissance ou émergents.

Les *Global Business Lines* sont dirigées à l'échelon mondial et les *Application Business Lines* à l'échelon local, au sein des SBUs/BUs et coordonnées mondialement.

Les ***Application Business Lines*** viennent en appui des *Market Units* grâce à des offres, des expertises et des compétences spécifiques. Elles ont pour rôle d'aider Capgemini à devenir un *leader* du marché et de s'assurer que les livrables du Groupe sont compétitifs, qu'ils répondent à des critères d'excellence ainsi qu'aux besoins des clients.

Les ***Application Business Lines*** du Groupe sont les suivantes :

- *Application Managed Services* (AMS) ;
- *Package-Based Services* (PBS) ;
- *Cloud & Custom Applications* (CCA) ;
- Expérience Client Digitale (*Digital Customer Experience* – DCX) ;
- *Testing* ;
- Solutions métiers et technologiques (*Business & Technology Solutions* – BTS).

Cette liste peut être complétée dans certaines SBU et BU par des *Business Lines* spécifiques.

Les ***Global Business Lines (GBL)*** travaillent en collaboration étroite avec les *Business Units* et plus particulièrement en leur sein avec les *Market Units*. Elles ont pour mission de développer et renforcer les compétences et expertises dans des domaines qui seront clés pour la croissance du Groupe dans les années à venir. Les *Global Business Lines* du Groupe sont les suivantes :

- Capgemini Invent rassemble les expertises de Capgemini dans les domaines de la stratégie, des technologies, de la *data science* et du design créatif pour accompagner les grandes entreprises et organisations dans la construction de nouveaux modèles et de nouveaux produits au sein d'une économie digitale. frog *part of* Capgemini Invent regroupe toutes les compétences design et innovation du Groupe. Cambridge Consultants *part of* Capgemini Invent est le spécialiste de l'innovation dans le développement de produits et de services ;
- *Insights & Data* (I&D) s'appuie sur l'excellence technologique, la gestion des données, ainsi que l'expertise propre aux activités métiers et aux secteurs pour aider les entreprises à réaliser de précieuses analyses exploitables à partir de leurs données brutes. La GBL fournit aux clients des informations dans différents domaines d'expertise, dont la stratégie et l'architecture de données, l'ingénierie des données, la gouvernance de l'information, l'analyse et la science des données, l'intelligence artificielle et l'innovation axée sur les données ;
- Capgemini Engineering est la plus grande GBL. Elle tire profit des compétences mondiales du Groupe en ingénierie et R&D avec les autres *Business Lines* pour consolider sa position de *leader* dans l'Industrie Intelligente ;

(1) Doublement rattachée.

— *Business Services* (BSv) assure l'externalisation et/ou la transformation des opérations des entreprises (autre que l'informatique). BSv utilise au maximum l'expertise opérationnelle, l'expertise en conseil et en technologie digitale du Groupe pour façonner l'avenir des opérations. Elle exploite l'automatisation intelligente et un réseau mondial de livraison pour créer une valeur remarquable pour Capgemini, les clients et leurs collaborateurs ;

— *Cloud Infrastructure Services* (CIS) fournit des infrastructures cloud de nouvelle génération afin que les clients puissent construire des fondations optimales, agiles et sûres pour la transformation de leurs entreprises – aujourd'hui et dans le futur – et renforcer la cybersécurité à chaque étape du processus. CIS apporte son expertise à l'ensemble des entités de Capgemini et apporte l'élément-clé de la cybersécurité aujourd'hui : la confiance numérique, en exploitant son éventail complet de services.

L'organisation du Groupe renforce les synergies entre les *Global Business Lines* et les *Market Units*. Grâce à cette approche commerciale unifiée, nos clients bénéficient d'un point de contact unique pour tous leurs projets *via* l'orchestration de l'accès au marché par les *Market Units*.

1.4.3 L'innovation, au cœur de l'organisation de Capgemini

À travers sa promesse de marque, *Get the Future You Want*, le Groupe s'engage à placer l'innovation au cœur de ses relations avec ses clients, ses partenaires, ses collaborateurs et les communautés au sein desquelles il opère. L'innovation n'est pas silotée mais infuse l'ensemble du Groupe.

Afin de libérer tout le potentiel d'innovation du Groupe, Capgemini a développé plusieurs programmes.

Technologie, Innovation et Ventures (TIV)

Les compétences de Capgemini en matière de technologie, d'innovation et d'investissements startups sont réunies pour répondre aux besoins de nos clients en matière de croissance durable. La mission du programme TIV est d'orchestrer les efforts du Groupe pour le positionner comme entreprise innovante auprès de ses parties prenantes. TIV participe de la raison d'être de Capgemini en contribuant de manière responsable au développement des nouvelles technologies et de l'innovation.

Le programme TIV poursuit trois objectifs :

— suivre les signaux faibles et préparer Capgemini aux prochaines vagues de technologies ;
— encourager une culture de l'innovation et coordonner les principaux programmes d'innovation ;
— augmenter la valeur des offres du Groupe et son positionnement stratégique, en cohérence avec les écosystèmes de startups.

Pour en savoir plus : https://www.capgemini.com/our-company/technology-innovation-ventures/

Le réseau mondial des Directeurs des Technologies et de l'Innovation

Le réseau des Directeurs des Technologies et de l'Innovation du Groupe assure la mise en œuvre de sa stratégie au sein de chaque *Strategic Business Unit* (SBU) ou *Global Business Lines* (GBL). Il veille également au développement de la stratégie du Groupe dans ses domaines technologiques spécifiques. Ils disposent pour cela des meilleurs outils et collaborent avec des communautés d'experts internes et externes pour évaluer, valider et exploiter les solutions technologiques les plus récentes.

Fait notable, en 2021, les prévisions du réseau des Directeurs des Technologies et de l'Innovation du Groupe ont mené à la création d'un Lab quantique. Ce dernier, avec l'appui de TechnoVision, qui donne le point de vue approfondi de Capgemini sur les tendances technologiques, aide les entreprises à innover et se réinventer sur le long terme.

Capgemini *Applied Innovation Exchange*

L'*Applied Innovation Exchange* (AIE) est la plateforme d'innovation mondiale de Capgemini. Conçue pour déployer l'innovation, elle s'appuie sur un cadre éprouvé, intégrant l'écosystème mondial de partenaires soigneusement sélectionnés et les capacités de pointe de Capgemini – pour aider nos clients à se doter d'un avantage concurrentiel, à devenir les leaders de leur secteur et à se projeter vers l'avenir. Alors que nous continuons à nous développer, notamment avec l'acquisition d'Altran et de ses filiales frog, Cambridge Consultants et autres, le réseau mondial AIE permet à nos clients de disposer des meilleures solutions, *via* Capgemini ou par le biais de capacités d'innovation externes.

Les AIE fonctionnent en réseau et proposent à nos clients bénéficier d'une expertise internationale où qu'ils se trouvent. Nous comptons 21 centres dans le monde : Bordeaux (France), Grenoble (France), Hyderabad (Inde), Lille (France), Londres (Royaume-Uni), Madrid (Espagne), Malmö (Suède), Melbourne (Australie), Milan (Italie), Mumbai (Inde), Munich (Allemagne), Nantes (France), *New* York (USA), Paris (France), San Francisco (USA), São Paulo (Brésil), Shenzhen (Chine), Singapour, Stockholm (Suède), Toulouse (France) et Utrecht (Pays-Bas).

En s'appuyant sur notre cadre rigoureux et sur notre plateforme mondiale d'innovation, les clients peuvent partir d'un problème à résoudre ou d'une opportunité à saisir pour en tirer un bénéfice commercial concret. Les AIE offrent un cadre unique, à distance comme en présentiel, pour développer des solutions innovantes. Les entreprises apprennent ainsi à déployer l'innovation de manière sûre et durable (au bon rythme, à la bonne échelle et selon les bonnes modalités). Ainsi, en 2021, Capgemini s'est engagé dans un projet de co-innovation avec l'entreprise de recyclage de plastique Heng Hiap Industries pour repenser le futur du recyclage.

Les réseaux des AIE sont également spécialisés dans le partage d'expériences et d'expertises. Ils structurent et améliorent la capacité de Capgemini à relever les défis sectoriels de ses clients en sélectionnant les technologies émergentes et les méthodes les plus adaptées à leurs besoins. Grâce aux AIE, les clients peuvent tester les technologies les plus novatrices au service de leur transformation numérique : la 5G, l'intelligence artificielle, les réalités augmentée et virtuelle, l'informatique quantique, le cloud, la cybersécurité, l'IT de pointe ou les modèles d'affaires. Et ils peuvent les contextualiser pour répondre aux besoins spécifiques de leur secteur d'activité.

En 2021, les AIE de Capgemini ont poursuivi leur engagement en faveur de l'innovation continue par le biais de l'*Innovation as a Service*. L'*Innovation as a Service* recouvre un ensemble de règles de gouvernance et d'activités continues visant à stimuler de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouvelles approches au sein des organisations de toutes tailles. Chez Capgemini, l'*Innovation as a Service* accompagne les organisations pour les faire passer de la description d'un problème ou d'une opportunité à l'atteinte de résultats commerciaux effectifs. Facilitée par les AIE, l'*Innovation as a Service* est conçue pour compléter et accélérer les efforts de ses clients et faciliter la co-innovation entre ses équipes, en s'appuyant sur les multiples services et approches de sa plateforme d'innovation.

Capgemini Ventures

L'innovation en vase clos ne saurait porter ses fruits. Pour éclore, elle a besoin d'énergie, d'impulsion et d'un écosystème florissant qui offre des possibilités de partenariats et d'investissement tant aux grandes organisations qu'aux meilleures startups. Capgemini Ventures, qui contribue à notre stratégie d'open innovation, a été conçu à cet effet et repose sur deux piliers :

— ***Startup catalyst*** fait des interactions avec l'écosystème des startups un levier de croissance et de différentiation sur le marché au moyen de deux leviers :

  - un catalogue de services destinés aux équipes opérationnelles du Groupe afin d'identifier et de qualifier les startups capables d'enrichir les offres de services délivrés aux clients, tout en les aidant à formaliser ces partenariats,
  - un fonds capital-risque créé en 2019 en partenariat avec ISAI et doté de 80 millions d'euros pour des investissements minoritaires dans des startups prometteuses avec lesquelles Capgemini noue en parallèle des partenariats commerciaux. En 2021, le Groupe a investi dans des startups telles que Copado, une plateforme *leader* de solutions DevOps natives facilitant l'adoption et la gestion évolutive de solutions progicielles, notamment Salesforce. Grâce à son expertise, Copado accélère la transformation digitale de nos clients en facilitant le déploiement de versions logicielles de haute qualité. Toujours en 2021, Capgemini a également investi dans Zelros, une solution d'IA dédiée à la transformation de la distribution dans le secteur de l'assurance ;

— ***Business Ventures***, en lien avec les équipes opérationnelles, établit des partenariats industriels stratégiques, avec un rôle d'actionnaire minoritaire pour co-créer de la valeur dans la nouvelle entreprise. En 2021, nous avons investi dans Future4Care, un accélérateur européen de startups dédiées à la santé ; dans « Bleu », le projet qui réunit Capgemini et Orange pour créer une Société qui fournira un « Cloud de Confiance » en France ; dans un partenariat avec Verkor afin de renforcer la chaîne de valeur européenne des batteries bas carbone ; et dans Azqore, un partenariat avec Indosuez Wealth Management.

Capgemini Research Institute

Capgemini Research Institute (CRI) est le think tank interne de Capgemini. Grâce à son réseau mondial d'experts, d'universitaires et de partenaires du secteur technologique, il est un centre d'études et de recherche reconnu de l'écosystème numérique.

Avec le concours de ses centres de recherche dédiés au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Inde et à Singapour, CRI publie chaque année de nombreux rapports sur les grandes tendances, notamment disruptives, du digital, de l'innovation et de la transformation des entreprises.

Les rapports et études de notre Institut se distinguent notamment par leurs recommandations et données concrètes et inédites. Par exemple, le rapport *AI and the ethical conundrum : How organizations can build ethically robust AI systems and gain trust* fait la lumière sur un domaine à fort impact encore sous-estimé de la gouvernance des systèmes gérés par l'IA et fournit une liste de suggestions pratiques pour aider les organisations à concevoir et déployer des systèmes d'IA avec une éthique solide.

Le rapport *Relearning leadership : Creating the Hybrid Workplace Leader* met l'accent sur les nouveaux attributs du leadership tels que l'authenticité, l'intelligence émotionnelle et la capacité à créer une culture de confiance pour que les collaborateurs se sentent valorisés et réussissent dans un environnement de travail hybride. Enfin, le *World Payments Report* 2021 est la source principale de données, de tendances, et d'information sur les paiements non-*cash* au niveau mondial et régional, et ce, depuis plusieurs années.

Le Capgemini Research Institute collabore régulièrement avec de grandes institutions académiques et coopère avec des startups de premier plan dans le monde entier. Il a de nouveau été classé numéro un dans le monde pour la qualité de ses recherches par les analyses indépendantes de Source Global Research. Cette distinction a été obtenue pour la sixième année consécutive, ce qui est une première dans le secteur.

Pour une liste des principaux rapports et études publiés en 2021, consulter la section 1.5.2.

Les Centres d'excellence Capgemini

Les Centres d'excellence Capgemini sont déployés au sein des organisations opérationnelles, des *Business Lines* et des *Global Business Lines* (GBL). Ils sont coordonnés et orchestrés au niveau mondial par des *Group Offer Leaders* et plus globalement par le *Group Chief Portfolio Officer*. Leur mission comprend quatre volets :

1. Ces centres créent et déploient des offres prêtes à être commercialisées avec l'appui de l'écosystème de partenaires de Capgemini pour les équipes de ventes.
2. Les Centres d'excellence accompagnent les *Business Units* (BU) et les *Market Units* (MU) dans la **phase d'avant-vente des offres**. Ils aident les forces de vente à identifier et à qualifier les opportunités éventuelles sur et ils préparent les propositions pour les clients.
3. Ils assurent des actions spécialisées de *Business Development*, auprès des grands comptes, **par offre, et promeuvent les offres auprès des clients, des médias, des analystes, des conseillers et des partenaires**. Ils travaillent également avec l'équipe Marketing pour présenter notre positionnement et notre vision sur les différents canaux de communication.
4. Ils apportent le niveau d'expertise approprié pour les technologies et les services les plus récents**, en recrutant et en fidélisant les meilleurs talents**, et en soutenant les phases clés de la prestation.

Un écosystème mondial de partenaires technologiques de premier plan et de partenaires émergents

Pour se maintenir à la pointe de la technologie, Capgemini noue des partenariats stratégiques fondés sur l'innovation continue avec les entreprises technologiques les plus innovantes du monde – des startup aux grands groupes internationaux. Ces entreprises constituent une plateforme de référence avec laquelle le Groupe collabore pour faire de l'innovation un facteur de différenciation commerciale. Avec elles, le Groupe crée de nouvelles offres et des synergies à même de répondre aux défis les plus exigeants, qu'il s'agisse de concevoir de nouveaux *business models*, d'améliorer les niveaux de performance grâce à l'automatisation ou encore de conquérir de nouveaux marchés.

Cet écosystème mondial, qui cherche à réunir les meilleurs experts dans leurs domaines, offre une nouvelle perspective sur la technologie et les tendances du digital. Il favorise l'expérimentation et la conception d'offres innovantes, en prenant en compte une approche sectorielle et industrielle inédite.

Pour plus d'information sur l'écosystème de partenaires technologiques, se rendre à la section 1.2.4 du présent document.

1.

1.5 Une solide performance 2021

1.5.1 Des contrats majeurs remportés en 2021

Les contrats ont atteint 19 462 millions d'euros en 2021, soit une augmentation de 15,8 % à taux de change constants sur l'année par rapport à 2020. Nos clients nous font confiance pour les accompagner dans leur transformation digitale, la création de nouveaux modèles commerciaux, la consolidation de leur efficacité opérationnelle, et leur capacité à innover. Voici quelques exemples des principaux contrats signés avec nos clients en 2021.

Airbus (Europe)

Capgemini a été référencé dans le nouvel accord-cadre d'Airbus portant sur l'ingénierie, l'ingénierie de production et la fourniture de services stratégiques (EMES3). Grâce à ce programme pluriannuel, Capgemini accompagnera Airbus, ses départements et filiales, en délivrant des services pluridisciplinaires relatifs aux cellules, systèmes, essais en vol et aux fonctions de services clients. Capgemini accompagnera également Airbus sur l'ingénierie de production en s'appuyant sur l'industrie intelligente. Grâce à la puissance des technologies et des données, nos modèles d'innovation contribueront à l'objectif d'une industrie aérospatiale plus durable.

ANZ Banking Group (Australie et Nouvelle-Zélande)

Capgemini a été sélectionné par le Groupe ANZ comme l'un de ses partenaires pour migrer ses applications vers le cloud. Avec l'objectif de créer une banque meilleure, plus forte et plus simple, ANZ et Capgemini se lancent dans la simplification de l'environnement de la banque vers un écosystème adapté au cloud. Cet écosystème permettra d'exploiter pleinement le potentiel de la banque afin de répondre aux attentes en constante évolution des clients par le biais d'une expérience digitale moderne améliorée ainsi que des services bancaires complets plus dynamiques, fiables et plus sûrs.

Asahi Beverages (région Asie-Pacifique)

Capgemini a conclu un contrat pour devenir le partenaire de support IT intégré de Asahi Beverages, actuellement en train d'intégration de Carlton & United Breweries (CUB). Le périmètre des services de gestion d'infrastructures fourni par Capgemini inclura des plateformes d'infrastructures complètes au travers de ses multiples *data centers*, la gestion de services, la gestion du cloud, les services aux utilisateurs finaux, et la sécurité. Capgemini facilitera en particulier l'intégration de différents fournisseurs de solutions au sein de Asahi et CUB.

La ville d'Amsterdam (Pays-Bas)

Sogeti aux Pays-Bas, *part of* Capgemini, a signé un accord de collaboration avec la ville d'Amsterdam pour développer et mettre en œuvre un nouvel environnement de travail numérique basé sur le cloud. L'accord est conclu pour six ans avec une option de prolongation jusqu'à 11 ans. Sogeti déploiera sa solution d'espace de travail collaboratif dans le cloud « SMART WorkSpace » auprès des 19 000 employés afin de leur permettre d'accéder aux fonctionnalités de communication de Microsoft Office 365 à partir d'un écran et de tout autre appareil de manière efficace, en toute sécurité et de n'importe où. La technologie intègrera des fonctions telles que l'agrandissement d'images, le Braille et la commande vocale pour les employés en situation de handicap.

Ellume (États-Unis)

Cambridge Consultants, *part of* Capgemini Invent, a travaillé avec la Société de dispositifs de diagnostics digitaux Ellume pour développer le premier auto-test rapide de dépistage de la Covid-19. C'est le premier auto-test à avoir reçu une autorisation d'utilisation d'urgence par l'Agence américaine des produits alimentaires et médicamenteux (FDA). En février, Ellume a annoncé un accord de 231,8 millions de dollars avec le gouvernement américain, incluant la livraison de 8,5 millions de tests à domicile pour soutenir la réponse du gouvernement américain à la pandémie et la création de la première usine de fabrication d'Ellume aux États-Unis. La technologie intègre un lecteur sensible, mais peu coûteux, pour détecter et interpréter les photons dans le proche infrarouge émis par un point quantique capturé dans les zones de test d'une bandelette de test à écoulement latéral. Le lecteur, associé à l'immunochromatographie fluorescente suralimentée d'Ellume, offre une spécificité et une sensibilité de pointe.

Heathrow (Royaume-Uni)

Le Groupe a conclu un contrat de cinq ans avec Heathrow, l'aéroport le plus fréquenté du Royaume-Uni, pour fournir des services aux utilisateurs finaux et un support au centre de services jusqu'à fin 2026. L'accord soutient l'objectif constant d'Heathrow pour offrir une expérience voyageur améliorée, dans l'optique d'une reprise des activités à court terme. Le contrat prévoit également une prolongation de trois ans des applications existantes de Capgemini et du support d'infrastructure pour le parc technologique d'Heathrow.

Nortura (Norvège)

Capgemini a signé un contrat de 10 ans avec Nortura, l'un des plus grands producteurs agro-alimentaires de Norvège, pour devenir le principal fournisseur de Nortura dans tous les domaines IT, soutenant ses ambitions d'une chaîne de valeur plus innovante. Parce partenariat stratégique de long terme, Nortura vise à créer des chaînes de valeur plus durables et à réduire les coûts opérationnels IT. Nortura et Capgemini travailleront ensemble pour innover et développer des services à valeur ajoutée au cours des prochaines années. Dans le cadre de ce contrat, Capgemini interviendra aussi bien dans la transformation des données, les technologies opérationnelles, l'infrastructure et le cloud, que dans les solutions IT industrielles, les applications et l'intégration des solutions SAP et Salesforce.

Sanofi (France)

Capgemini s'associera à Sanofi pendant cinq ans sur un projet de développement d'une nouvelle génération de capteurs et d'outils qui révolutionneront les méthodes R&D ainsi que le pilotage de procédés industriels de bioproduction, permettant de multiplier par dix les gains de productivité. Capgemini Engineering, qui s'appuie sur les expertises de R&D et d'ingénierie du Groupe, valorisera l'intelligence artificielle pour transformer les données en connaissance afin de stimuler et d'optimiser des processus complexes.

SmartSky Networks (États-Unis)

Cambridge Consultants, *part of* Capgemini Invent, a travaillé avec SmartSky Networks du lancement à la phase de commercialisation pour délivrer une connectivité en vol, multi-Mbps et destinée aux bureaux avec une latence minimale pour les voyageurs d'affaires aux États-Unis. Ce réseau de communications en vol nouvelle génération réinvente la connectivité dans l'aviation pour les voyageurs d'affaires. Contrairement à tout ce qui a été fait auparavant, il mélange des technologies cellulaires avancées dans un réseau entièrement sur mesure et hautement sécurisé, spécifiquement conçu pour l'aviation. Cambridge Consultants a collaboré en tant que partenaire stratégique de SmartSky Networks pour l'aider à faire de sa vision audacieuse une réalité. À l'été 2021, SmartSky a annoncé que l'ensemble des jalons techniques de son réseau air-sol haut débit nouvelle génération avait été atteint.

L'Administration nationale suédoise des Transports (Suède)

Sogeti Suède, *part of* Capgemini, a signé un nouvel accord-cadre exclusif en tant que fournisseur unique pour quatre ans de l'Administration des transports suédoise (STA). Dans le cadre de ce contrat, prolongeable à sept ans maximum, Sogeti sera en charge des équipes et des ressources nécessaires au développement et à la gestion des applications dans les opérations IT de la STA. L'entité accompagnera l'administration dans ses objectifs de meilleure adaptabilité dans le développement des applications, de promotion de l'innovation, d'amélioration de la rentabilité, et de réduction des risques.

1.5.2 Des publications reconnues

Pour aider nos clients à analyser les grandes tendances de leurs marchés, analyser l'impact des nouvelles technologies sur leur activité et anticiper leurs défis, le Capgemini Research Institute publie chaque année de nombreux rapports et études thématiques.

Découvrez les principaux rapports publiés en 2021 sur les thèmes les plus importants pour nos clients, ainsi que toutes les publications du Groupe, sur www.capgemini.com/research-institute.

Développement durable

Circular economy for a sustainable future

Le rapport *Circular Economy for a Sustainable Future* de Capgemini Research Institute démontre à quel point l'économie circulaire s'est imposée comme le principal levier au service du développement durable. Nous avons interrogé près de 8 000 consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, dans l'Union européenne et dans la région Asie-Pacifique et a échangé avec des universitaires, des experts du secteur, des startups et des think tanks actifs dans le domaine de l'économie circulaire. Cette étude révèle que si les consommateurs sont conscients du problème des déchets et de l'épuisement des ressources, ils se heurtent à des obstacles importants, liés à l'accès aux produits, au pouvoir d'achat et à l'information.

Sustainable operations

Les industriels ont fait du développement durable un enjeu phare de leur stratégie. Il leur permet non seulement de concrétiser leurs engagements sociaux et environnementaux mais aussi de s'assurer des bénéfices concrets, comme l'augmentation des ventes à la réduction des coûts. Mais les stratégies des acteurs du secteur sont-elles véritablement à la hauteur de ces enjeux ? Pour le savoir, Capgemini Research Institute s'est entretenu avec près de 1 000 cadres dirigeants du secteur de l'industrie au sujet des « 6 R » (réduire, recycler, réutiliser, récupérer, reconcevoir et reconditionner). Enseignements à retrouver dans le rapport *Sustainable operations – A comprehensive guide for manufacturers.*

Fit for Net-Zero

Dans le rapport *Fit for Net-Zero: 55 Tech Quests to Accelerate Europe's Recovery and Pave the Way to Climate Neutrality*, Capgemini Invent, la marque d'innovation digitale, de design et de transformation du groupe Capgemini, a mis en lumière 55 projets de technologies vertes. Selon le rapport, ces quêtes technologiques pourraient accélérer la croissance économique européenne et aider les États-membres à atteindre leurs objectifs de réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre. Dans ce rapport, Capgemini Invent donne des orientations claires pour nourrir la réflexion des décideurs politiques et des investisseurs. Et propose des initiatives qui trouvent toute leur place dans le cadre du plan de relance de 750 milliards d'euros de la Commission européenne.

Sustainable IT

Les entreprises réussissent-elles à rendre leurs technologies de l'information (IT) plus durable ? Selon le rapport *Sustainability IT* de Capgemini, il ne s'agit pas d'une priorité pour la plupart des organisations – seulement 43 % des cadres dirigeants connaissent l'empreinte informatique de leur entreprise. Si la moitié des organisations se sont engagées dans une stratégie de développement durable, seules 18 % d'entre-elles ont poussé l'initiative jusqu'au bout, avec des objectifs clairement définis et un agenda précis. Pour cette raison, elles ne profitent pas des opportunités de performances majeures du passage à l'IT durable, notamment l'amélioration des scores ESG, de l'image de marque et de la satisfaction client.

La technologie au service de la diversité et de l'inclusion

Les technologies numériques s'intègrent désormais à tous les aspects de la vie humaine, mais comment pouvons-nous garantir qu'elles encouragent la diversité, l'équité et l'inclusion dans le milieu du travail ? Le rapport *The key to designing inclusive tech: Creating diverse and inclusive tech teams* constate que des équipes techniques diversifiées et inclusives réussissent à concevoir des technologiques elles-mêmes plus inclusives. Mais les initiatives des entreprises ne vont pas assez loin. Si les cadres dirigeants ont le sentiment d'avoir mis en place les bons processus et les bonnes pratiques en la matière, tel n'est pas l'opinion des collaborateurs. Quant aux clients, ils estiment avoir déjà fait l'expérience d'une technologie discriminante.

Data & Insights

La maîtrise de la donnée

Les entreprises *data-driven*, autrement dit guidées par la donnée, disposent d'un avantage compétitif durable face à leurs concurrents. C'est ce que confirme une série de paramètres financiers, notamment la génération de chiffre d'affaires et la rentabilité. Pourtant le dernier rapport *Data Mastery* de Capgemini Research Institute révèle que seules 16 % des organisations disposent des outils, des équipes, des processus, des compétences et de la culture pour faire fructifier la donnée. Ce rapport met en lumière les entreprises qui se sont hissées au rang de « data masters » et présente leurs succès et leurs stratégies.

Data-sharing masters

Les écosystèmes de données aident les entreprises à utiliser la data qu'elle collecte. Mais peuvent-ils leur permettre d'aller plus loin, par exemple en développant un avantage concurrentiel et en créant de la valeur au profit de toute l'entreprise ? Dans le rapport *Data-sharing masters: How smart organizations use data ecosystems to gain an unbeatable competitive edge*, Capgemini Research Institute s'est entretenu avec 750 dirigeants de 12 pays et avec plus de 30 experts et universitaires. Le constat : les écosystèmes de données améliorent la satisfaction client, génèrent de nouveaux revenus, stimulent la productivité et contribuent à réduire les coûts. Mais pour en tirer véritablement parti, les entreprises doivent disposer d'une stratégie solide en la matière et prendre des décisions ambitieuses le plus tôt possible.

The age of insight

Les données offrent des opportunités considérables aux entreprises du secteur des biens de consommation et de la distribution. Alors pourquoi si peu d'entre elles exploitent cette mine d'or ? Pour réaliser ce rapport, *The age of insight: How consumer products and retail organizations can accelerate value capture from data,* Capgemini Research Institute a rencontré plus de 200 responsables du secteur, occupant des fonctions commerciales et techniques. Seule une très petite minorité utilise pleinement les données – à peine 16 % des entreprises du secteur des biens de consommation et 6 % de la distribution en tirent un avantage. Quant aux autres, elles se laissent rapidement distancer.

1.

Digital Manufacturing

Accélérer la révolution industrielle de la 5G

En 2019, la plupart des organisations industrielles percevaient déjà le vaste potentiel de la 5G. Depuis le déploiement de la 5G commerciale et le lancement de la « release 16 », quels enseignement les premiers utilisateurs en ont-ils tiré ? Et comment ces premiers retours d'expérience peuvent-ils accélérer l'adoption de cette technologie ? Dans le rapport *Accelerating the 5G Industrial Revolution: State of 5G and edge in industrial operations*, Capgemini Research Institute a interrogé des dirigeants de 1 000 acteurs industriels. Seulement 30 % d'entre eux ont dépassé les étapes de test et déployé leurs initiatives en conditions réelles. Malgré tout, ces utilisateurs précoces constatent déjà des avantages commerciaux tangibles.

Next destination: Sofware

Qu'il s'agisse de l'amélioration de l'expérience client, de la création de nouveaux revenus, de la réduction des coûts d'exploitation ou de l'amélioration de la conformité réglementaire, les logiciels offrent des avantages considérables au secteur automobile. Mais quelle est l'ampleur exacte de cette opportunité ? Quels sont les avantages apportés et comment les équipementiers peuvent-ils l'exploiter ? Dans le cadre du rapport *Next Destination: Software – How automotive OEMs can harness the potential of software-driven transformation,* Capgemini Research Institute a enquêté au niveau mondial auprès de 572 dirigeants du secteur automobile et interviewé 17 d'entre eux. Tous ces cadres dirigeaient ou étaient étroitement impliqués dans diverses initiatives logicielles au sein de leur organisation.

Covid-19

Supply chain : l'heure de passer à l'action

Tel un séisme, la pandémie de Covid-19 a bouleversé les chaînes d'approvisionnement du secteur des biens de consommation et de la distribution. Dans cette « nouvelle normalité », les entreprises doivent maîtriser les risques de catastrophes naturelles, de conflits géopolitiques ou de nouvelles pandémies.Sont-elles prêtes ? Capgemini Research Institute a mené son enquête auprès de 400 dirigeants du secteur dans 11 pays. Ses conclusions sont publiées dans le document *The wake-up call*, assorties d'un certain nombre de recommandations à destination des entreprises qui souhaitent repenser leur stratégie *supply chain* pour anticiper les perturbations et mesurer leur résilience.

Le futur du travail, du digital vers l'hybride

Le travail à distance gagnait déjà du terrain avant la pandémie. Mais, pour les entreprises, l'enjeu dépasse la simple réduction des frais généraux ou le fait de proposer aux collaborateurs de s'installer dans un cadre paradisiaque. Dans le rapport *The future of work: From remote to hybrid*, Capgemini Research Institute a mené une enquête auprès de 500 entreprises et 5 000 employés à travers le monde et échangé avec des universitaires et des dirigeants. Pour eux, le travail à distance s'impose sans l'ombre d'un doute comme la nouvelle normalité. Pour autant, certains employés s'inquiètent des conséquences à long terme, car l'épuisement professionnel commence à les affecter. À tel point que la moitié des collaborateurs ayant récemment rejoint leur entreprise déclarent qu'ils démissionneraient si le travail à distance était l'unique option proposée.

Expérience client numérique

Digital Mastery

Dans le rapport *Digital Mastery 2020: How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years*, 1 000 cadres du monde entier ont été interrogés pour comprendre comment la transformation digitale et le renforcement des compétences ont évolué depuis 2018. Nous avons constaté que les organisations s'en sortent bien mieux aujourd'hui qu'en 2018, lors de la première édition. Malgré ces progrès, le fossé entre les leaders du numérique et les autres se creuse. Dans ce rapport, nous proposons des stratégies aux organisations pour se réinventer afin de rattraper leur retard et profiter pleinement des possibilités numériques qui s'offrent à elles.

Marketing des données

Pour cette étude, 1 600 responsables marketing B2C des secteurs automobile, banque, biens de consommation, assurance, distribution, télécommunications et services publics du monde entier ont été interrogés ainsi que 25 directeurs marketing et autres responsables marketing. Les conclusions révèlent que les données aident le marketing à révéler son potentiel en tant que moteur de croissance. Mieux, le marketing en temps réel peut permettre de collecter les données clients, de les guider dans leur parcours, de mieux les engager, de valoriser les contenus personnalisés et d'améliorer l'expérience en ligne. Cependant, des défis en matière de compétences, d'accès et de talents restent importants : seulement 11 % des sondés s'estiment spécialistes du marketing des données.

Banque et patrimoine

World Retail Banking Report 2021

Selon notre *World Retail Banking Report* annuel, publié en collaboration avec l'Efma, les banques de détail n'ont d'autre choix que d'aligner leurs offres sur les attentes des clients si elles ne veulent pas courir le risque de les perdre totalement. Le rapport a identifié une nouvelle ère pour les banques, centrées sur les valeurs et sur les clients, désignée sous le terme Banking 4.x. Pour réussir, les banques doivent entreprendre leur transformation digitale et mettre en œuvre, grâce au cloud, des plateformes « Banking-as-a-Service » (BaaS). Grâce aux API, ces dernières intègrent les services bancaires dans le quotidien des clients, de façon plus simple et naturelle.

World Wealth Report, 2021

Le nombre de « particuliers très fortunés » (high-net-worth individuals – HNWIs) a augmenté de 6,3 % dans le monde en 2020, selon notre *World Wealth Report* annuel. Leur richesse s'est accrue de 7,6 %, atteignant presque 80 000 milliards de dollars. Stimulée par la croissance des marchés boursiers et les mesures de relance gouvernementales, l'Amérique du Nord a dépassé l'Asie-Pacifique pour la première fois en cinq ans pour devenir le *leader* des HNWI, à la fois en nombre et en richesse. L'édition anniversaire des 25 ans du *World Wealth Report* (WWR) de Capgemini analyse l'évolution de la richesse mondiale sur l'année écoulée, ainsi que les tendances et influences des HNWI au cours des 25 dernières années.

Conversations for Tomorrow

Cette année, Capgemini Research Institute a lancé son nouveau magazine, *Conversations for Tomorrow*. Cette revue trimestrielle présente une grande variété de contenus : interviews, articles signés par nos contributeurs invités, enseignements des rapports les plus récents…

1. **Un avenir durable exige une action collective, un leadership plus audacieux et des technologies plus performantes.**

   La première édition la revue trimestrielle était consacrée au développement durable. Elle a présenté les points de vue des dirigeants de l'industrie, d'organisations à but non lucratif, de hauts fonctionnaires et d'experts, sous forme d'interviews croisées et d'articles. L'édition incluait également deux versions condensées des rapports *Sustainability at Scale*, proposant une vision intersectorielle sur les enjeux du développement durable, et *The Great Digital Divide*, sur la nécessité de réduire la fracture numérique.

2. **L'avenir du travail commence maintenant**

   La deuxième édition de *Conversations for Tomorrow* s'est penchée sur les effets du passage au travail hybride, lié à la pandémie de Covid-19. Elle s'est notamment intéressée au bien-être des employés, à la collaboration au sein des équipes et à la diversité en milieu professionnel. Les discussions avec des PDG, des dirigeants d'entreprise et des experts étaient accompagnées de points de vue de collaborateurs travaillant chez Capgemini, d'articles, et d'aperçus de deux rapports de Capgemini Research Institute : *The Future of Work* et *The Fluid Workforce Revolution*.

3. **L'industrie intelligente : la nouvelle ère de la transformation**

   La troisième édition de notre revue a montré comment les dernières avancées dans les domaines-clés des logiciels, de la connectivité et des semi-conducteurs ont redéfini les industries traditionnelles. À travers les discussions avec des dirigeants et experts, des articles, des points de vue de collaborateurs de Capgemini et les enseignements des rapports du Capgemini Research Institute, la revue a examiné de nombreux thèmes, allant de l'industrie intelligente à la demande croissante de compétences orientées données, en passant par l'impact des technologies sur le développement durable.

1.

1.5.3 Principales données financières

Comptes consolidés

(en millions d'euros)	2017 retraité [1]	2018	2019 [2]	2020 [3]	2021
Chiffre d'affaires	**12 525**	**13 197**	**14 125**	**15 848**	**18 160**
Charges opérationnelles	(11 032)	(11 600)	(12 384)	(13 969)	(15 820)
Marge opérationnelle*	**1 493**	**1 597**	**1 741**	**1 879**	**2 340**
% du chiffre d'affaires	*11,9 %*	*12,1 %*	*12,3 %*	*11,9 %*	*12,9 %*
Résultat d'exploitation	**1 183**	**1 251**	**1 433**	**1 502**	**1 839**
% du chiffre d'affaires	*9,4 %*	*9,5 %*	*10,1 %*	*9,5 %*	*10,1 %*
Résultat net (part du Groupe)	**820**	**730**	**856**	**957**	**1 157**
% du chiffre d'affaires	*6,6 %*	*5,5 %*	*6,0 %*	*6,1 %*	*6,4 %*
Résultat par action					
Nombre moyen d'actions de la période	*168 057 561*	*167 088 363*	*166 171 198*	*167 620 101*	*168 574 058*
Résultat de base par action *(en euros)*	4,88	4,37	5,15	5,71	6,87
Résultat normalisé par action* *(en euros)*	6,22	[4] 6,06	[4] 6,76	[4] 7,23	[4] 9,19
Dividende par action au titre de l'exercice *(en euro)*	1,70	1,70	1,35	1,95	[5] 2,40
Écarts d'acquisition *(au 31 décembre)*	**6 830**	**7 431**	**7 662**	**9 795**	**10 633**
Capitaux propres part du Groupe *(au 31 décembre)*	**6 956**	**7 480**	**8 424**	**6 103**	**8 467**
(Endettement net)/trésorerie nette* *(au 31 décembre)*	**(1 209)**	**(1 184)**	**(600)**	**(4 904)**	**(3 224)**
Free cash flow* organique *(au 31 décembre)*	**1 080**	**1 160**	**1 288**	**1 119**	**1 873**
Nombre moyen de collaborateurs	**196 755**	**204 904**	**216 104**	**251 525**	**292 690**
Nombre de collaborateurs *(au 31 décembre)*	**199 698**	**211 313**	**219 314**	**269 769**	**324 684**

(1) Les données de l'exercice 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15, Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients, à compter du 1er janvier 2018.
(2) Les données de l'exercice 2019 tiennent compte de l'application, suivant la méthode de transition rétrospective modifiée, de la norme IFRS 16, Contrat de location.
(3) Les données de l'exercice 2020 tiennent compte de la consolidation d'Altran à compter du 1er avril 2020.
(4) Hors une charge d'impôts de 36 millions d'euros, 60 millions d'euros et 53 millions d'euros respectivement en 2021, 2019 et 2018 et un produit d'impôts de 8 millions d'euros en 2020, liés à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis.
(5) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 19 mai 2022.
* Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, la marge opérationnelle, le résultat normalisé par action, l'endettement net/trésorerie nette et le *free cash flow* organique sont définis en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et détaillés en Note 11 – Résultat par action, Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette et Note 23 – Flux de trésorerie.

1.5.4 Des réalisations extra-financières

	Périmètre	2019	2020	2021
Effectif total moyen	**C**	**216 104**		
	C+A		**251 525**	**292 690**
Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes)	C	63 728		
	C+A		47 002	139 594
Proportion de femmes au sein des effectifs *(%)*	C	33	34,9	
	C+A	-	33,7	35,8
Proportion de femmes promues aux postes de Vice-Président (promotions internes et embauches externes) *(%)*	C	29	30	-
	C+A	-	-	29,4
Nombre total d'heures de formation *(millions)*	**C**	**9,2**	**9,8**	**-**
	A[1]	**-**	**1.1**	**-**
	C+A	**-**	**-**	**12,8**
% de variation des émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur par rapport à 2015 *(%)*	C+A	-	-	- 83,6
Part des activités, en termes d'effectifs, couvertes par une certification ISO 14001 *(%)*	C	80		
	C+A		85,9	93,1
Efficacité énergétique *(kWh/m²)*	C+A	136,38	90,71 [2]	75,22

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
(1) Seules les heures de formation enregistrées dans le *Learning Management System* d'Altran France sont communiquées.
(2) Les émissions déclarées pour 2020 peuvent avoir changé par rapport à l'URD 2020 pour l'une des raisons suivantes : les données estimées du quatrième trimestre ont été remplacées par les données réelles, nous avons reçu des informations actualisées de certains sites, les informations relatives aux organismes ont été supprimées après la scission.

2.

Gouvernement d'entreprise

2.1 Direction et administration de la Société 33

2.1.1 Historique . . . 33
2.1.2 Structure de gouvernance . . . 34
2.1.3 Composition du Conseil d'Administration . . . 38
2.1.4 Informations sur les membres du Conseil d'Administration . . . 46
2.1.5 Direction du Groupe . . . 64
2.1.6 Opérations réalisées sur les titres de la Société . . . 69

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 70

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration . . . 70
2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2021 . . . 73
2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration . . . 76
2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés . . . 77

2.3 Rémunération des mandataires sociaux 82

2.3.1 Rémunération des administrateurs . . . 82
2.3.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux . . . 83
2.3.3 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux . . . 91
2.3.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance . . . 105

Code de gouvernement d'entreprise de référence et rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise

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

- des prescriptions des articles L. 225-37, dernier alinéa, L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce ;
- des recommandations du « Code de gouvernement d'entreprise » émis conjointement par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 (recommandations auxquelles notre Conseil avait aussitôt décidé qu'il se référerait désormais) tel que révisé en dernier lieu en janvier 2020 ainsi que son guide d'application ;
- enfin et aussi des règles de « bonne gouvernance » adoptées, pratiquées et respectées sans discontinuer par le groupe Capgemini depuis l'arrêté des comptes de son premier exercice le 31 décembre 1968 (c'est-à-dire depuis plus de 50 ans !).

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration lors des séances des 14 février et 17 mars 2022 après examen par le Comité des Rémunérations et le Comité Éthique et Gouvernance.

Une table de concordance détaillée du rapport sur le gouvernement d'entreprise figure en section 9.3 (Table de concordance du Rapport de gestion) du Document d'Enregistrement Universel, dont l'essentiel figure dans le présent chapitre 2.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées revu en janvier 2020, **la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.**

Le Code AFEP-MEDEF, dans sa dernière version mise à jour en janvier 2020, ainsi que son guide d'application peuvent être consultés sur les sites internet www.afep.com ou www.medef.com.

2.1 Direction et administration de la Société

2.1.1 Historique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— **quatrième période (2012 à nos jours) : une nouvelle dimension pour le Groupe**

Capgemini a poursuivi plus que jamais le même objectif qu'en 1967 : aider les entreprises à être plus performantes, plus innovantes et plus agiles grâce aux technologies. Depuis sa fondation, Capgemini se caractérise par son audace, son envie de bâtir, de grandir et de faire grandir ses talents, au service de ses clients.

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

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

Le Groupe a remodelé son organisation en 2018 en cohérence avec les nouvelles ambitions fixées par le Conseil d'Administration et la Direction générale : la maturité acquise par l'ensemble des métiers permet aujourd'hui d'organiser le Groupe dans son ensemble à partir de la relation client. Cette organisation permet de mieux tirer profit de toutes les expertises de Capgemini et construit des synergies entre les métiers, les offres et les zones géographiques dans lesquelles le Groupe s'adresse à ses clients.

Suite à l'acquisition en avril 2020 d'Altran, l'un des premiers acteurs mondiaux des services d'ingénierie et de R&D, Capgemini et Altran ont donné naissance à un *leader* mondial de la transformation digitale pour les entreprises industrielles et technologiques, capable de déployer toute la promesse de l'Industrie Intelligente. Le nouvel ensemble jouit désormais d'une position unique pour apporter toute la puissance des nouvelles technologies et de la donnée aux plus grands acteurs industriels et de technologie, partout dans le monde.

C'est dans ce contexte dynamique que le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 16 septembre 2019, a porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. Ce choix est intervenu à l'issue d'un processus interne de succession managériale engagé depuis 2017. Une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, dans laquelle M. Paul Hermelin conserve la Présidence du Conseil d'administration tandis que M. Aiman Ezzat assure la Direction générale en tant que seul dirigeant mandataire social exécutif, a ainsi été mise en place par le Conseil d'Administration réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. Cette nouvelle gouvernance permet à Capgemini d'écrire la suite de son histoire avec la passion et l'énergie collective qui caractérisent le Groupe pour continuer de faire de Capgemini un *leader* de son secteur, global et responsable.

Le 6 décembre 2021, Capgemini a annoncé ses objectifs ESG pour renforcer l'impact de sa stratégie de développement durable. Conformément à ses engagements pris en début d'année 2021, Capgemini a fixé dans le cadre de cette politique ESG un ensemble de priorités et d'objectifs ambitieux, portant sur chacun des trois piliers ESG et impactant les 11 objectifs de Développement Durable des Nations Unies pertinents pour son activité. Le détail des huit priorités et des 11 objectifs, réunis dans la nouvelle politique ESG du Groupe figurent au chapitre 4 du présent Document.

2.1.2 Structure de gouvernance

UNE GOUVERNANCE ÉQUILIBRÉE ET ADAPTÉE AUX SPÉCIFICITÉS DE CAPGEMINI

Le Conseil d'Administration de la Société s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée à Capgemini, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe ainsi qu'à l'évolution des meilleures pratiques de place en la matière. Il choisit entre les deux modes d'exercice de la Direction générale : cumul ou dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général.

Mode de gouvernance actuel

Le mode de gouvernance actuel de la Société dissocie les fonctions de Président du Conseil d'Administration, exercées par M. Paul Hermelin, de celles de Directeur général, exercées par M. Aiman Ezzat.

C'est dans le contexte de la succession managériale anticipée depuis 2017 (voir ci-dessous), que le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020 a décidé, à l'unanimité, sur recommandation du Comité Éthique et Gouvernance de dissocier les fonctions de Président et de Directeur général avec effet immédiat. Lors de cette réunion, M. Paul Hermelin, jusqu'alors Président-directeur général, a été confirmé en tant que Président du Conseil d'Administration pour la durée restant à courir de son mandat d'administrateur, et M. Aiman Ezzat a été nommé Directeur général pour la durée de son mandat d'administrateur.

Le Conseil d'Administration a considéré qu'une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général correspondait au modèle de gouvernance le plus approprié pour la Société dans le contexte de succession managériale. Il a souhaité que la Société puisse continuer de bénéficier de l'expérience et de l'expertise de M. Paul Hermelin ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe, permettant ainsi d'assurer une transmission managériale fluide. À cette occasion, le Conseil d'Administration avait souhaité étendre les missions confiées au Président du Conseil d'Administration pour une période de transmission managériale qui ne devait pas excéder deux ans. Ces missions prendront fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2022 (voir ci-dessous Rôle et missions du Président du Conseil d'Administration).

Lors de sa réunion du 17 mars 2022, le Conseil d'Administration a proposé, à l'occasion de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, de renouveler le mandat de M. Paul Hermelin en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans et, à la suite d'une phase de transmission managériale réussie, de maintenir à l'issue de la prochaine Assemblée générale une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général et de reconduire M. Paul Hermelin en qualité de Président du Conseil non exécutif, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale. Le renouvellement de M. Hermelin permettrait au Conseil de continuer de bénéficier de son expérience, de son expertise et de sa connaissance approfondie du Groupe.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a également décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent tant que la présidence du Conseil sera confiée à un administrateur non indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère (voir ci-dessous pour plus d'information sur son rôle et ses missions), et proposera, lors du Conseil qui se réunira à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, de reconduire M. Oudéa en tant qu'Administrateur Référent, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale.

Évolution du mode de gouvernance en 2020 – une succession managériale anticipée depuis 2017

Mode de gouvernance jusqu'en mai 2020

Entre mai 2012 et mai 2020 le Conseil d'Administration avait mis en place un mode de gouvernance unifiant les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, exercées par M. Paul Hermelin.

En 2012, et à l'occasion de chaque renouvellement des mandats de M. Paul Hermelin en mai 2014 et mai 2018, le Conseil avait considéré qu'un tel mode de gouvernance, avec unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, semblait le plus approprié.

Dans le cadre de la succession managériale engagée dès 2017, le Conseil d'Administration avait considéré en 2018 que le maintien d'une unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général permettait tout à la fois de préparer l'avenir et d'assurer cohésion et cohérence entre le Conseil d'Administration et la Direction générale au long de la transition managériale annoncée lors de l'Assemblée générale 2018 et devant s'achever à l'issue de l'Assemblée générale 2020 par une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général.

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

- le rôle de l'Administrateur Référent, doté de prérogatives et de missions propres depuis mai 2014 ;
- la présence d'une forte majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil ;
- l'existence de quatre Comités Spécialisés du Conseil, ayant différentes missions en termes d'Audit et des Risques, de Rémunérations, d'Éthique et de Gouvernance ainsi que de Stratégie et RSE ; et
- les limitations apportées par le règlement intérieur aux pouvoirs du Directeur général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'Administration concernant les décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société.

Succession managériale

Un processus interne de succession managériale avait été engagé en 2017 par le Conseil d'Administration à l'initiative de M. Paul Hermelin, Président et Directeur général. À la suite d'une revue des principaux talents du Groupe ainsi que de candidats externes, à la fois sur la base d'une mission menée par un consultant externe et de la conduite d'entretiens individuels, le Conseil d'Administration avait nommé, sur la proposition de M. Paul Hermelin et sur la recommandation du Comité Éthique et Gouvernance, MM. Thierry Delaporte et Aiman Ezzat en tant que Directeurs généraux délégués à compter du 1er janvier 2018. Une mission spécifique concernant la préparation des évolutions dans la gouvernance du Groupe avait par ailleurs été confiée au Vice-Président du Conseil et Président du Comité Stratégie et Investissement (renommé Comité Stratégie et RSE en mars 2019), M. Daniel Bernard, qui s'était entouré d'un comité *ad hoc*, composé de M. Xavier Musca (Président du Comité d'Audit et des Risques) (prenant la suite de M. Bruno Roger au sein du comité *ad hoc* à compter de mai 2018), M. Pierre Pringuet (Président du Comité Éthique et Gouvernance et Administrateur Référent) et lui-même.

Le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 16 septembre 2019, avait porté son choix sur M. Aiman Ezzat, Directeur général délégué, pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020. En cohérence avec cette nouvelle gouvernance, le Conseil d'Administration réuni le 4 décembre 2019 avait décidé, sur proposition du Comité Éthique et Gouvernance, de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019.

Procédure de succession des dirigeants mandataires sociaux

Le Comité Éthique et Gouvernance a pour mission de préparer les travaux et délibérations du Conseil d'Administration s'agissant de la nomination par celui-ci des dirigeants mandataires sociaux.

Au titre de la préparation des transitions de dirigeants mandataires sociaux, le Comité établit et met à jour un plan de succession : Président, Président-directeur général ou Directeur général, Directeurs généraux délégués. Il procède à l'examen des « réservoirs » de talents du Groupe, susceptibles de devenir dirigeant mandataire social, en particulier parmi les membres du Comité Exécutif. À ce titre, le Comité est informé des performances annuelles de ces derniers et des évolutions les concernant.

Le Président du Conseil d'Administration est associé aux travaux du Comité Éthique et Gouvernance sur ces sujets à l'exclusion de ceux le concernant.

En 2021, le Comité Éthique et Gouvernance a procédé à une revue des procédures mises en place par la Direction générale pour la gestion des plans de succession des équipes dirigeantes (Comité de Direction générale et Comité Exécutif) afin de s'assurer que les talents capables d'occuper les plus hautes responsabilités opérationnelles et fonctionnelles au sein du Groupe soient bien identifiés tout en faisant place à l'adjonction de nouveaux talents.

Par ailleurs, faisant suite aux changements de gouvernance intervenus en 2020, le Comité a élaboré un dispositif de succession permettant de désigner sans délai un successeur par intérim en cas de disparition ou d'incapacité soudaine du Président du Conseil d'Administration ou du Directeur général, l'objectif étant d'assurer la continuité des opérations dans l'attente de la désignation d'un futur successeur par le Conseil d'Administration. Ce dispositif a été approuvé par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 18 mars 2021.

Pouvoirs du Directeur général

Depuis le 20 mai 2020, M. Aiman Ezzat exerce les fonctions de Directeur général de la Société.

Conformément à l'article 15-4 des statuts de la Société, 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 attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Limites aux pouvoirs du Directeur général

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

- du projet de budget annuel établi en cohérence avec le plan à trois ans ;
- de l'approbation du budget annuel d'investissements et de désinvestissements ;

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

Ces limites aux pouvoirs du Directeur général s'appliquent également, le cas échéant, aux Directeurs généraux délégués.

Rôle et missions du Président du Conseil d'Administration

Depuis le 20 mai 2020, M. Paul Hermelin exerce les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Conformément à l'article 14.2 des statuts de la Société ainsi qu'au règlement intérieur du Conseil d'Administration, le Président du Conseil d'Administration préside les réunions du Conseil d'Administration. Il prépare, organise et dirige les travaux du Conseil d'Administration dont il fixe l'ordre du jour. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil. Il s'assure que les administrateurs sont mis en mesure d'accomplir leur mission et veille en particulier à ce qu'ils disposent de toutes les informations disponibles nécessaires au bon exercice de celle-ci.

Il est tenu régulièrement informé par le Directeur général des événements significatifs relatifs à la vie du Groupe et peut lui demander toute information propre à éclairer le Conseil et ses Comités.

Le Président du Conseil d'Administration est le seul à pouvoir s'exprimer au nom du Conseil d'Administration, sauf mission particulière confiée à l'Administrateur Référent dans le cadre du dialogue avec les actionnaires prévu par le règlement intérieur.

Le Président du Conseil d'Administration rend compte des travaux du Conseil d'Administration à l'Assemblée générale des actionnaires dont il préside les réunions.

Par ailleurs, compte tenu de l'expérience et de l'expertise de M. Paul Hermelin ainsi que de sa connaissance approfondie du Groupe, le Conseil d'Administration avait décidé, à l'occasion de la mise en œuvre d'une gouvernance dissociée en mai 2020, d'étendre les missions confiées au Président du Conseil d'Administration pour une période de transmission managériale qui n'excèderait pas deux ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale de 2022.

Le Président du Conseil d'Administration préside et anime le Comité Stratégie et RSE.

Il peut représenter le Groupe, notamment auprès des instances, institutions et pouvoirs publics ainsi que des différentes parties prenantes stratégiques du Groupe, sans préjudice du pouvoir de représentation juridique de la Société auprès des tiers confié par la loi au Directeur général.

Le Président du Conseil d'Administration consacre ses meilleurs efforts à promouvoir les valeurs, la culture et l'image du Groupe.

Il organise son activité pour garantir sa disponibilité et mettre son expérience au service du Groupe. À l'initiative du Directeur général, il peut représenter le Groupe à l'égard de ses grands clients et partenaires du Groupe. Sur invitation du Directeur général, il peut également participer aux réunions internes afin d'apporter son éclairage sur les enjeux stratégiques.

Dans toutes ses missions autres que celles qui lui sont conférées par la loi, le Président agit en étroite coordination avec le Directeur général qui assure la direction et la gestion opérationnelle de la Société.

À la suite d'une phase de transmission managériale réussie, le Conseil d'Administration propose de maintenir à l'issue de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2022 une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général et de reconduire M. Paul Hermelin en qualité de Président du Conseil non exécutif, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale. Le renouvellement de M. Hermelin permettrait au Conseil de continuer de bénéficier de son expérience, de son expertise et de sa connaissance approfondie du Groupe.

Administrateur Référent

Dans le cadre de l'amélioration continue de la gouvernance au sein de la Société, la fonction d'Administrateur Référent a été créée en mai 2014.

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration précise que lorsque les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général sont exercées par la même personne, le Conseil d'Administration nomme un Administrateur Référent. En cas de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général, le Conseil d'Administration peut également choisir de nommer un Administrateur Référent. Cette nomination est impérative lorsque le Président du Conseil d'Administration n'a pas la qualité d'administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF, comme c'est le cas actuellement.

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

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

Lors des dernières évaluations du Conseil, les administrateurs ont exprimé leur pleine satisfaction suite à la création de la fonction d'Administrateur Référent, son rôle et son action permettant d'obtenir l'équilibre souhaité par le Conseil, en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Depuis le 20 mai 2021, la fonction d'Administrateur Référent est exercée par M. Frédéric Oudéa, administrateur indépendant, en remplacement de M. Pierre Pringuet qui n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'Administration proposera, lors du Conseil qui se réunira à l'issue de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2022, de reconduire M. Oudéa en tant qu'Administrateur Référent, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale.

Missions de l'Administrateur Référent

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration et aux décisions du Conseil d'Administration, les missions de l'Administrateur Référent sont les suivantes :

- il est consulté par le Président du Conseil d'Administration sur le projet de calendrier des réunions soumis à l'approbation du Conseil et sur le projet d'ordre du jour de chaque réunion du Conseil d'Administration ;
- il peut proposer au Président l'inscription de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'Administration de sa propre initiative ou à la demande d'un ou de plusieurs membres du Conseil d'Administration ;
- il peut réunir les membres du Conseil d'Administration en dehors de la présence des dirigeants mandataires sociaux en sessions dites « sessions exécutives », de sa propre initiative ou à la demande d'un ou plusieurs membres du Conseil d'Administration, sur un ordre du jour précis ; il en préside alors les séances ;
- il conduit l'évaluation de la composition et du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ;
- il pilote le processus de recherche et de sélection de nouveaux administrateurs ;
- il préside les réunions du Conseil d'Administration appelées à évaluer la performance et/ou la rémunération du Président-directeur général ou du Président en cas de dissociation des fonctions ;
- il entretient un dialogue régulier avec les autres administrateurs pour s'assurer qu'ils disposent des moyens d'exercer leur rôle de manière satisfaisante, et notamment d'un niveau d'information suffisant en amont des réunions du Conseil ;
- il conduit des diligences particulières afin de vérifier l'absence de conflit d'intérêts au sein du Conseil d'Administration ;
- il peut être amené, à la demande du Président, à échanger avec les actionnaires de la Société sur des sujets de gouvernance et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et tient le Président et les membres du Conseil d'Administration informés des contacts qu'il peut avoir dans ce cadre ;
- il rend compte de son action à l'Assemblée générale Annuelle des actionnaires.

L'Administrateur Référent bénéficie de l'assistance du Secrétariat du Conseil pour les tâches administratives relevant de ses fonctions.

Pour le compte rendu de son activité en 2021, se référer la section 2.2.2 (Travaux du Conseil d'Administration en 2021).

Ainsi, la gouvernance du Groupe bénéficie d'un Conseil d'Administration actif, assidu, indépendant dans sa composition et collégial dans son fonctionnement, ainsi que de l'autorité vigilante d'un Administrateur Référent doté de pouvoirs et missions propres.

2.1.3 Composition du Conseil d'Administration

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION INDÉPENDANT ET ÉQUILIBRÉ

Paul Hermelin
Président du Conseil d'Administration

"Capgemini bénéficie d'un Conseil d'Administration aux compétences plurielles adaptées aux enjeux actuels et futurs du Groupe."

Frédéric Oudéa
Administrateur Référent, Président du Comité Éthique et Gouvernance

Le Conseil d'Administration s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe. Fidèle à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise, son action s'inscrit dans l'ambition de croissance durable et responsable qui caractérise Capgemini depuis plus de 50 ans.

Conseil d'Administration[1]	Administrateurs indépendants[2]	Parité[3]	Âge moyen	Internationalisation
12 + 2	**82 %**	F : **45 %** / H : **55 %**	**58**	**43 %**

Durée moyenne de présence au Conseil	Administrateur représentant les salariés actionnaires	Administrateurs représentant les salariés
5 ans	**1**	**2**

NB : Informations au 31 décembre 2021. **1.** 12 administrateurs sont élus par les actionnaires ; les deux administrateurs représentant les salariés sont désignés dans le cadre du dispositif de représentant des salariés. **2.** Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF. **3.** Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration de Capgemini SE est composé de 14 membres, dont 12 sont élus par l'Assemblée générale et deux sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. Il compte parmi ses membres 82 % d'administrateurs indépendants, 43 % d'administrateurs ayant des profils internationaux et 45 % de femmes. Le mandat des administrateurs est de quatre ans. Les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, à l'exception des administrateurs salariés, désignés conformément aux statuts de la Société.

Voir la section 8.1.17 pour plus d'informations sur les dispositions statutaires régissant le Conseil d'Administration.

Composition du Conseil – Diversité des profils et des expériences

Politique et objectifs relatifs à la composition du Conseil

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

Le Conseil d'Administration a adopté les objectifs suivants relatifs à sa composition pour la période 2018-2022 :

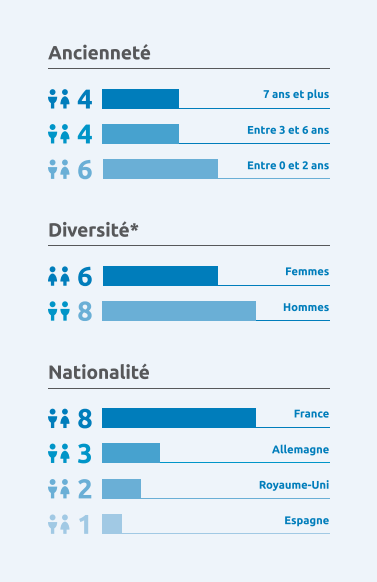
(i) internationalisation du Conseil afin de refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini ;
(ii) diversité des profils et des compétences représentés ;
(iii) échelonnement régulier des mandats ; et
(iv) maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité.

Mise en œuvre des objectifs 2018-2022 et résultats au cours de l'exercice 2021

Le tableau ci-dessous résume la mise en œuvre durant l'exercice 2021 des différents objectifs relatifs à la composition du Conseil d'Administration. Ces objectifs s'entendent hors administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires, dont la désignation fait l'objet de dispositifs légaux spécifiques.

Objectifs	Mise en œuvre et résultats au cours de l'exercice 2021
Internationalisation reflétant l'évolution de la géographie et des métiers du Groupe	Les nominations de Mme Tanja Rueckert et de M. Kurt Sievers, tous deux de nationalité allemande, en qualité d'administrateurs par l'Assemblée générale du 20 mai 2021, ont permis de poursuivre l'internationalisation de la composition du Conseil. Depuis le 20 mai 2021, 43 % des administrateurs ont un profil international, contre 27 % en 2020.
Diversité des profils et des compétences	Les nominations de Mme Tanja Rueckert et M. Kurt Sievers permettent au Conseil d'enrichir la diversité de ses profils et de bénéficier de leur solide expérience. Mme Tanja Rueckert a acquis au cours de sa carrière une solide expérience dans le secteur des logiciels en tant que dirigeante d'unités opérationnelles de groupes internationaux et une expertise dans des domaines tels que l'Internet des Objets (*IoT*), l'intelligence artificielle et la transformation digitale. M. Kurt Sievers a une expérience en tant que dirigeant d'un groupe international *leader* dans l'industrie des semi-conducteurs, au cœur du développement de l'Industrie Intelligente, ainsi qu'une expérience de la gouvernance aux États-Unis
Échelonnement régulier des mandats	L'échelonnement régulier des mandats dans la durée a continué de perdurer suite aux différentes nominations effectuées lors de l'Assemblée générale 2021. Un mandat d'administrateur sur les quatre arrivant à échéance a été renouvelé et deux nouveaux administrateurs ont été nommés.
Maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité	En 2021, le nombre d'administrateurs est passé de 15 à 14 du fait du renouvellement d'un seul administrateur sur les quatre dont le mandat arrivait à échéance et de la nomination de deux nouveaux administrateurs. Le Conseil considère qu'un nombre de 14-15 permet de maintenir cohérence et collégialité.

Résultats de l'application de cette politique au 31 décembre 2021

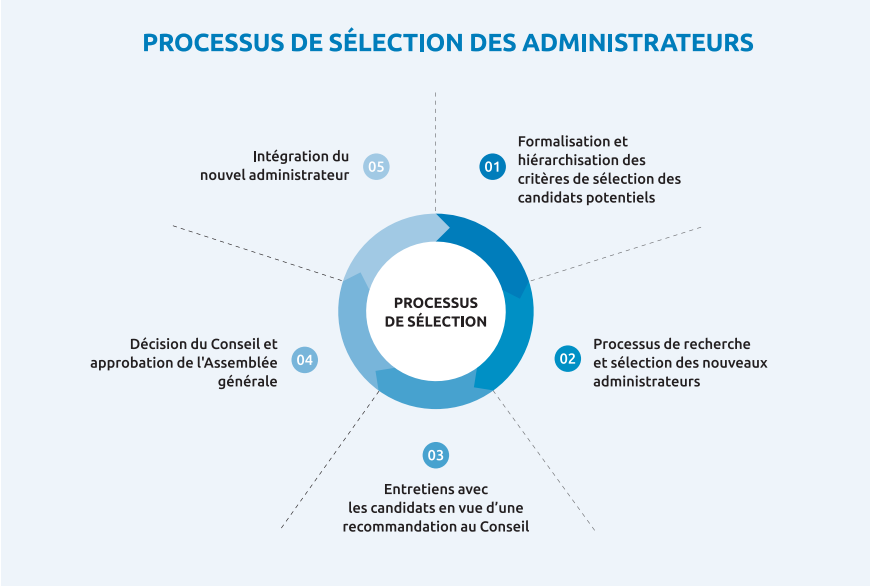


* Nombre incluant tous les administrateurs (alors que le pourcentage de femmes au Conseil d'Administration – actuellement 45 % – exclut les administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés conformément à la législation française).

Lors de sa réunion du 14 février 2022, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité Éthique et Gouvernance, a décidé de renouveler les objectifs ci-dessus pour la période 2022-2026.

Processus de sélection des administrateurs

Le processus de sélection des administrateurs indépendants est piloté par l'Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance.



Lorsqu'un ou plusieurs sièges d'administrateurs viennent à être vacants ou plus généralement lorsque le Conseil a exprimé le vœu d'élargir ou de modifier sa composition, le Comité Éthique et Gouvernance formalise et hiérarchise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir administrateur de la Société au vu de l'équilibre et de la diversité souhaitables de la composition du Conseil. Le Comité tient compte de la politique de diversité et des objectifs 2018-2022 définis par le Conseil d'Administration, tels que présentés ci-dessus.

Sur la base de ces critères, le Président du Comité pilote le processus de recherche et de sélection des nouveaux administrateurs, le cas échéant avec l'aide d'un consultant externe, et procède aux vérifications nécessaires.

Des entretiens avec ces candidats sont ensuite menés par les membres du Comité Éthique et Gouvernance en vue d'une recommandation au Conseil d'Administration. Le Président du Conseil et le Directeur général sont associés au processus de sélection.

En vue de l'Assemblée générale 2021, le Comité Éthique et Gouvernance a privilégié une poursuite de l'internationalisation et de la féminisation du Conseil d'Administration ainsi que des expertises dans le domaine de la Technologie, du Digital et de l'Industrie Intelligente.

Un processus de sélection spécifique existe par ailleurs pour les administrateurs représentant les salariés d'une part et les salariés actionnaires d'autre part, conformément aux dispositions règlementaires en vigueur. Se référer à la section 8.1.17 pour plus d'information.

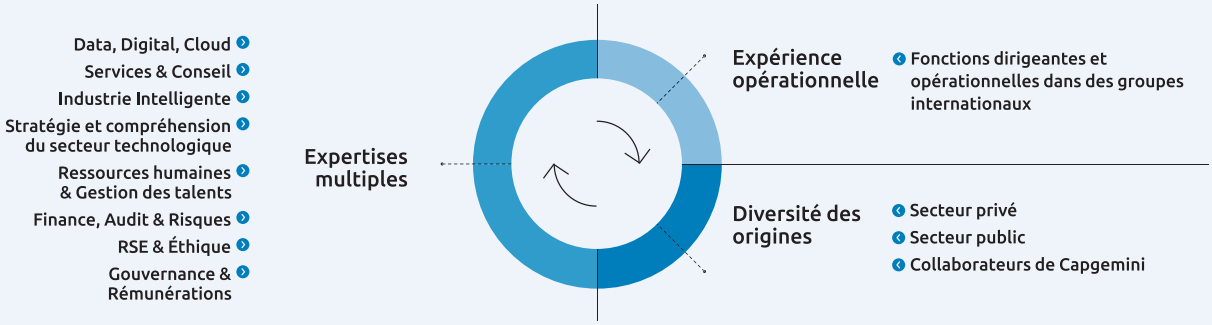
Expériences et expertises représentées

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

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

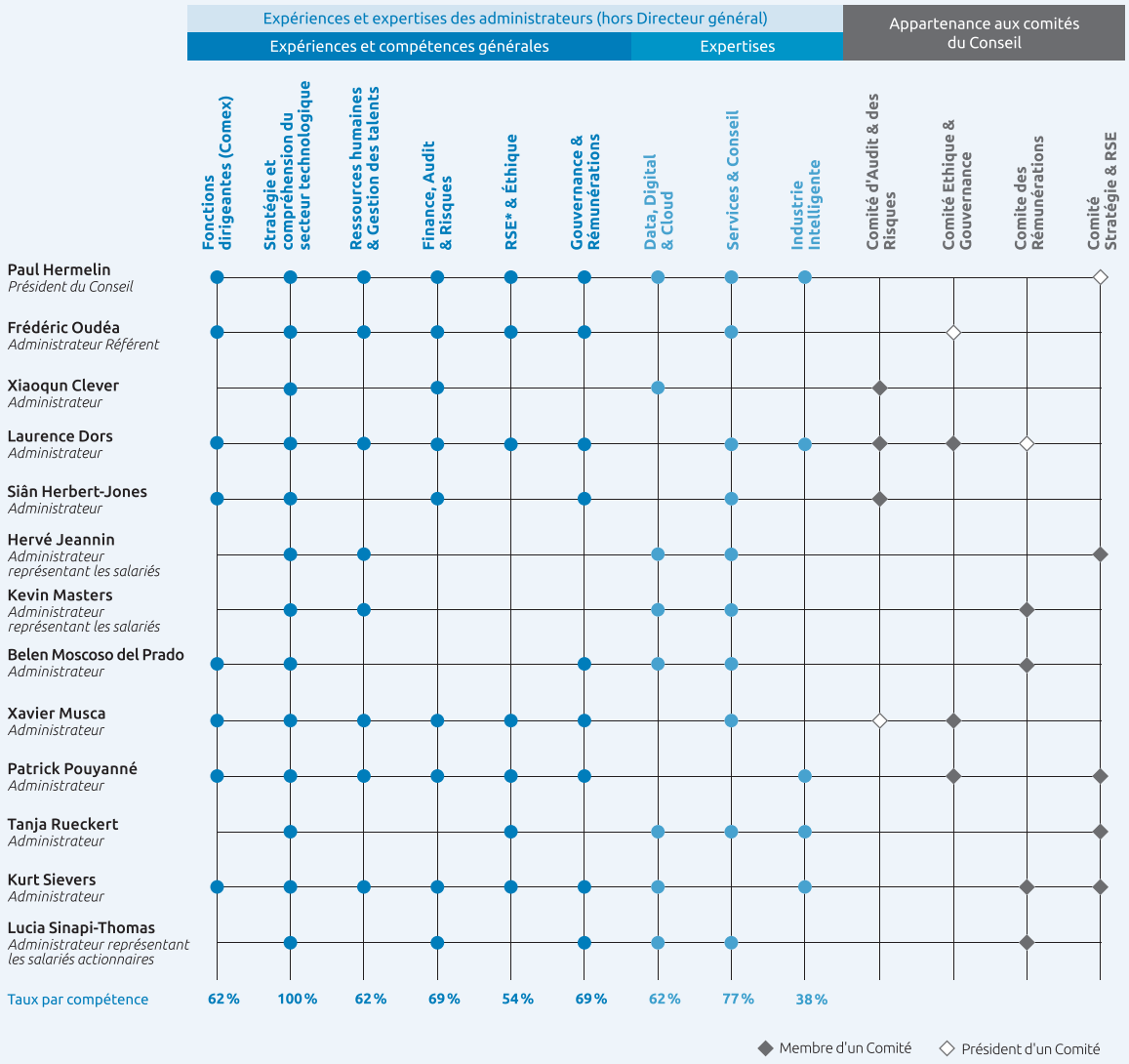
UNE JUSTE COMPLÉMENTARITÉ DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES AXES STRATÉGIQUES DU GROUPE

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux du Groupe. Il maintient une pluralité d'expériences, de nationalités et de genres, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe.



Le Conseil d'Administration a adopté les **objectifs** suivants **relatifs à sa composition sur la période 2018-2022 :**
01. Internationalisation du Conseil pour refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini.
02. Diversité des profils et des compétences. **03.** Échelonnement régulier des mandats.
04. Maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité.

Les expériences et expertises apportées par chacun des administrateurs composant le Conseil d'Administration au 31 décembre 2021 peuvent être synthétisées comme suit.



* Incluant une expertise sur le changement climatique

Voir la section 2.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel pour une présentation synthétique du Conseil d'Administration incluant un rappel de l'expérience et des expertises apportées par chacun au Conseil, suivie d'une présentation détaillée individuelle des administrateurs au 31 décembre 2021.

Évolution de la composition du Conseil en 2021

Assemblée générale du 20 mai 2021

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 18 mars 2021 sous la présidence de M. Paul Hermelin, Président du Conseil d'Administration, a délibéré, sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, sur l'évolution de sa composition en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021.

Mme Bouverot et MM. Bernard et Pringuet n'ont pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat.

Conformément à l'ambition du Conseil d'Administration de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils, l'Assemblée générale du 20 mai 2021 a nommé Mme Tanja Rueckert et M. Kurt Sievers, en qualité d'administrateur qualifié d'indépendant, pour une durée de quatre ans et a renouvelé le mandat de M. Patrick Pouyanné, administrateur indépendant, pour une durée de quatre ans également.

2.

Changements intervenus dans la composition du Conseil d'Administration et des comités au cours de l'exercice 2021

	Départ	Nomination	Renouvellement
Conseil d'Administration	**Daniel Bernard** Administrateur *(AG 20/05/2021)* **Anne Bouverot** Administrateur *(AG 20/05/2021)* **Pierre Pringuet** Administrateur *(AG 20/05/2021)*	**Tanja Rueckert** Administrateur *(AG 20/05/2021)* **Kurt Sievers** Administrateur *(AG 20/05/2021)*	**Patrick Pouyanné** Administrateur *(AG 20/05/2021)*
Comité d'Audit et des Risques	-	-	-
Comité Éthique et Gouvernance	**Pierre Pringuet** (Président) *(20/05/2021)* **Daniel Bernard** *(20/05/2021)*	**Frédéric Oudéa**, nommé en tant que Président *(20/05/2021)* **Xavier Musca** *(20/05/2021)* **Patrick Pouyanné** *(20/05/2021)*	-
Comité des Rémunérations	**Pierre Pringuet** *(20/05/2021)*	**Kurt Sievers** *(20/05/2021)*	-
Comité Stratégie et RSE	**Daniel Bernard** *(20/05/2021)* **Anne Bouverot** *(20/05/2021)*	**Tanja Rueckert** *(20/05/2021)* **Kurt Sievers** *(20/05/2021)*	**Patrick Pouyanné** *(20/05/2021)*

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration était ainsi composé de 14 administrateurs, dont 82 % d'indépendants et 45 % de femmes (les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires n'étant pas pris en compte pour le calcul de ces pourcentages).

Évolutions à venir dans la composition du Conseil

Le Conseil d'Administration propose, à l'occasion de l'Assemblée générale 2022, le renouvellement du mandat d'administrateur de MM. Paul Hermelin, Xavier Musca et Frédéric Oudéa et les nominations de Mme Maria Ferraro et M. Olivier Roussat en qualité de membres du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans. Ces propositions répondent à l'ambition du Groupe de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils.

À la suite d'une phase de transmission managériale réussie, le Conseil d'Administration propose de maintenir à l'issue de la prochaine Assemblée générale une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général et de reconduire M. Paul Hermelin en qualité de Président du Conseil non exécutif, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale. Le renouvellement de M. Hermelin permettrait au Conseil de continuer de bénéficier de son expérience, de son expertise et de sa connaissance approfondie du Groupe.

Le Conseil d'Administration proposera par ailleurs, lors du Conseil qui se réunira à l'issue de l'Assemblée générale, de reconduire M. Oudéa en tant qu'Administrateur Référent, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale.

Mme Maria Ferraro, de nationalité canadienne, a acquis au cours de sa carrière une expertise en matière financière et une solide expérience dans le secteur de l'industrie, de la technologie et de l'énergie au sein d'un groupe de dimension mondiale au cœur du développement de l'Industrie Intelligente. Elle apporterait également au Conseil ses compétences en matière d'inclusion et de diversité ainsi que sa connaissance des marchés européens et asiatiques.

M. Olivier Roussat, de nationalité française, est dirigeant d'un acteur mondial du BTP, de l'énergie et des infrastructures de transport, *leader* dans les médias en France et acteur majeur des télécoms en France. Il apportera en particulier son expérience dans le secteur des télécommunications et des médias ainsi que son expertise en matière de transformation numérique et technologique.

Le Conseil d'Administration considère Mme Maria Ferraro et M. Olivier Roussat comme indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Laurence Dors pour sa contribution aux travaux du Conseil et de ses Comités durant son mandat, notamment en tant que Présidente du Comité

des Rémunérations, Mme Dors ayant fait part de son souhait de ne pas renouveler son mandat. M. Patrick Pouyanné deviendra Président du Comité des Rémunérations à l'issue de l'Assemblée générale.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée générale du 19 mai 2022, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi à 15 administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires. Il comptera parmi ses membres 83 % d'administrateurs d'indépendants [1], 40 % d'administrateurs ayant des profils internationaux et 42 % de femmes[1].

Indépendance du Conseil d'Administration

Critères d'indépendance

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

Les critères examinés, d'abord par le Comité Éthique et Gouvernance puis par le Conseil, afin de qualifier un administrateur d'indépendant sont les suivants (article 9.5 du Code AFEP-MEDEF) :

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

Ratio et Règles de calcul

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

Les administrateurs représentant les salariés actionnaires ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour le calcul de l'indépendance du Conseil, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Ainsi, pour Capgemini SE, le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, s'effectue sur la base de 11 membres et non pas sur la totalité de ses 14 membres.

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

Lors de sa séance du 14 février 2022 et sur le rapport du Comité Éthique et Gouvernance, le Conseil d'Administration a examiné la situation personnelle de chacun des membres du Conseil d'Administration au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF décrits ci-dessus.

Le tableau ci-après présente la qualification retenue pour chaque administrateur suite à cet examen, sur la base des 11 membres retenus pour la comptabilisation du taux d'indépendance du Conseil conformément au Code AFEP-MEDEF.

	Ne pas être ou avoir été salarié ou dirigeant mandataire social au cours des 5 dernières années	Absence de mandats croisés	Absence de relations d'affaires significatives	Absence de lien familial	Absence de relation de commissariat aux comptes au cours des 5 dernières années	Ne pas être adminis-trateur depuis plus de 12 ans	Qualification retenue
Paul HERMELIN	x	√	√	√	√	x	**Non indépendant**
Aiman EZZAT	x	√	√	√	√	√	**Non indépendant**
Xiaoqun CLEVER	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Laurence DORS	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Siân HERBERT-JONES	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Belen MOSCOSO del PRADO	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Xavier MUSCA	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Frédéric OUDÉA	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Patrick POUYANNÉ	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Tanja RUECKERT	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
Kurt SIEVERS	√	√	√	√	√	√	**Indépendant**
TOTAL							**9 INDÉPENDANTS SOIT 82 %**

x Critère d'indépendance non satisfait.
√ Critère d'indépendance satisfait.

(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce.

2.

Au regard des critères d'indépendance exposés ci-dessus, le Conseil a estimé que 9 de ses 11 membres (hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires), soit 82 %, peuvent être considérés comme indépendants, à savoir :

Xiaoqun Clever, Laurence Dors, Siân Herbert-Jones, Belen Moscoso del Prado, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné, Tanja Rueckert et Kurt Sievers.

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

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

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

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

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

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

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

- Capgemini SE et ses filiales ont, dans le cours normal des affaires, fourni des services et/ou bénéficié de services durant l'exercice 2021 auprès de sociétés dont certains de ses administrateurs qualifiés d'indépendants étaient des dirigeants ou administrateurs ;
- dans la mesure où la fourniture de ces prestations de services a été conclue à des conditions normales et habituelles et que le chiffre d'affaires correspondant constaté pour Capgemini et pour les sociétés concernées ne pouvait être considéré comme significatif ou indiquant une situation de dépendance économique, le Conseil d'Administration a considéré que ces relations d'affaires n'avaient pas de caractère significatif du point de vue du groupe Capgemini, ni des sociétés respectivement concernées ou indiquant une situation de dépendance économique ou d'exclusivité et n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance respective des administrateurs concernés.

Outre les diligences relatives à la conclusion de contrats de prestations de services, un examen particulier a été fait concernant les relations avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), actionnaire ayant déclaré franchir à la hausse le seuil légal de 5 % du capital et des droits de vote de la Société en date du 17 décembre 2020, CACIB étant une filiale de Crédit Agricole SA dont M. Xavier Musca est Directeur général délégué. Ainsi CACIB a déclaré détenir 5,92 % du capital et des droits de vote au 17 décembre 2020 et a indiqué que ce franchissement du seuil de 5 % résultait de la conclusion d'accord et d'instruments financiers relatifs à la Société [(1) (2)].

Le Conseil d'Administration a noté que CACIB intervient en tant que banque structuratrice des dernières opérations d'actionnariat salarié du Groupe (dont la dernière augmentation de capital a eu lieu le 16 décembre 2021) et que la mise en place d'offres à effet de levier et sécurisées implique de la part de l'établissement financier structurant l'offre des opérations de couverture sur les marchés et hors marchés, au moyen d'achats et/ou de ventes d'actions, d'achat d'options d'achat et/ou de toutes autres transactions pendant toute la durée des opérations. Le Conseil d'Administration en a conclu que ces éléments n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance de M. Xavier Musca.

En outre, il est indiqué que Capgemini SE détient 20 % d'Azqore, filiale de CA Indosuez SA (filiale de Crédit Agricole) qui opère une plateforme spécialisée dans les opérations bancaires pour les acteurs de la gestion de fortune, et que par ailleurs le Groupe Société Générale a annoncé fin janvier 2022 avoir signé un accord avec Azqore relatif à l'exécution des opérations de *back-office* et d'une grande partie des services informatiques de la banque privée Société Générale à l'international.

Le Conseil d'Administration a considéré que ces relations d'affaires n'avaient pas de caractère significatif du point de vue de Capgemini, ni des sociétés respectivement concernées ou indiquant une situation de dépendance économique ou d'exclusivité et n'étaient pas susceptibles de remettre en cause l'indépendance respective de MM. Frédéric Oudéa et Xavier Musca.

Indépendance du Conseil post-Assemblée générale 2022

Dans l'hypothèse du renouvellement des mandats de MM. Paul Hermelin, Xavier Musca et Frédéric Oudéa ainsi que de la nomination de Mme Maria Ferraro et M. Olivier Roussat par l'Assemblée générale du 19 mai 2022, le pourcentage d'administrateurs indépendants à compter de cette date serait de 83 % (soit 10 membres sur 12).

Synthèse de l'indépendance du Conseil d'Administration

	Pourcentage d'indépendance*	Classification des membres du Conseil**
À la date du Document d'Enregistrement Universel 2021	82 %	**Xiaoqun Clever, Laurence Dors, Siân Herbert-Jones, Belen Moscoso del Prado, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné, Tanja Rueckert et Kurt Sievers** Paul Hermelin et Aiman Ezzat
À l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022	83 %	**Xiaoqun Clever, Maria Ferraro, Siân Herbert-Jones, Belen Moscoso del Prado, Xavier Musca, Frédéric Oudéa, Patrick Pouyanné, Olivier Roussat, Tanja Rueckert et Kurt Sievers** Paul Hermelin et Aiman Ezzat

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

(1) Suite à l'abrogation de l'exception dite de «trading» du fait de la transposition en droit français de la directive transparence révisée 2013/50/UE par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015, les prestataires de services doivent prendre en compte dans leurs déclarations de franchissement de seuils certains accords ou instruments financiers considérés comme ayant un effet économique similaire à la possession d'actions, qu'ils donnent droit à un règlement physique ou en espèces (par exemple : contrat d'achat à terme à dénouement physique).
(2) La Société a par ailleurs été notifiée conformément à l'article 10 de ses statuts qu'entre le 1er janvier 2021 et le 14 février 2022, date d'examen par le Conseil d'Administration, CACIB avait franchi en baisse et/ou en hausse les seuils de 6 %, 7 % et 8 % du capital et des droits de vote de la Société.

Informations sur les opérations réglementées

Aucune convention au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce n'a été autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Charte interne relative aux conventions réglementées

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 12 février 2020 a approuvé une Charte interne visant à préciser la méthodologie utilisée afin (i) d'identifier et de qualifier les conventions devant être soumises à la procédure des conventions réglementées au niveau de la Société préalablement à leur conclusion, renouvellement ou résiliation, et (ii) d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

La Charte interne, et en particulier la procédure de qualification des conventions en opération courante conclue à des conditions normales, fait l'objet d'une revue annuelle par le Conseil d'Administration, qui s'appuie sur une étude préliminaire du Comité Éthique et Gouvernance.

Un compte rendu de la mise en œuvre de la Charte interne a été présenté au Comité Éthique et Gouvernance, lors de sa réunion du 23 novembre 2021. Après analyse des critères retenus pour qualifier les conventions réglementées et les conventions courantes conclues à des conditions normales au cours de l'exercice, le Comité Éthique et Gouvernance a recommandé au Conseil d'Administration de ne pas modifier la Charte interne en ce qui concerne les critères de qualification de ces conventions.

Absence de conflit d'intérêts

L'article 7.1 du règlement intérieur du Conseil d'Administration de Capgemini SE prévoit une obligation pour les administrateurs de se conformer à la recommandation n° 20 du Code AFEP-MEDEF concernant la prévention des conflits d'intérêts :

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

En outre, au vu des recommandations de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, le Conseil d'Administration a mis en place une procédure afin d'apprécier les éventuels conflits d'intérêts pouvant découler de relations d'affaires.

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

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

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

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

Néant.

Déclarations relatives aux mandataires sociaux

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

- n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des 5 dernières années ;
- n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou mise sous administration judiciaire au cours des 5 dernières années à l'exception de M. Paul Hermelin, Président de la société The Bridge qui fait l'objet d'une procédure de liquidation ouverte le 9 octobre 2019 par le Tribunal de commerce d'Avignon et de Mme Belen Moscoso del Prado qui était Administrateur de la société espagnole Adveo International dont une des filiales fait l'objet d'une procédure de liquidation ;
- n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

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

- de conflit d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Capgemini, des membres composant le Conseil d'Administration et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs aux termes desquels un des membres du Conseil d'Administration a été sélectionné en cette qualité ;
- de restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration concernant la cession de leur participation dans le capital social de Capgemini (sous réserve des dispositions statutaires relatives à l'obligation de détention d'au moins 1 000 actions par chaque administrateur pendant toute la durée de ses fonctions et l'obligation de conservation des actions de performance par le dirigeant mandataire social décrite à la section 2.3.2) ;
- de contrat de service liant les membres du Conseil d'Administration à Capgemini ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

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

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Direction et administration de la Société

2.1.4 Informations sur les membres du Conseil d'Administration

Présentation synthétique du Conseil d'Administration (au 31 décembre 2021)

	Administrateur indépendant	Taux de participation (Conseil)	Comités du Conseil	Date initiale de nomination	Terme du Mandat Assemblée générale	Nombre d'années au Conseil	Nombre d'actions détenues	Nationalité	Âge	Sexe	Nombre de mandats dans des sociétés cotées [1]
Paul HERMELIN Président du Conseil d'Administration	Non	100 %	Stratégie et RSE (P)	2000	2022	21	195 988	Française	69	M	1
Aiman EZZAT Directeur général et Administrateur	Non	100 %	Stratégie et RSE	2020	2024	1	81 269	Française	60	M	2
Xiaoqun CLEVER Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques	2019	2023	2	1 000	Allemande	51	F	4
Laurence DORS Administrateur	Oui	100 %	Rémunérations (P), Audit et Risques, Éthique et Gouvernance	2010	2022	11	1 000	Française	65	F	2
Siân HERBERT JONES Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques	2016	2024	5	1 000	Britannique	61	F	3
Hervé JEANNIN Administrateur représentant les salariés	Non	100 %	Stratégie et RSE	2020	2024	1	12	Française	58	M	1
Kevin MASTERS [a] Administrateur représentant les salariés	Non	100 %	Rémunérations	2016	2024	5	0	Britannique	65	M	1
Belen MOSCOSO del PRADO Administrateur	Oui	100 %	Rémunérations	2020	2024	1	1 000	Espagnole	48	F	1
Xavier MUSCA Administrateur	Oui	100 %	Audit et Risques (P) Éthique et Gouvernance	2014	2022	7	1 000	Française	61	M	3
Frédéric OUDÉA Administrateur	Oui	100 %	Éthique et Gouvernance (P)	2018	2022	3	1 000	Française	58	M	2
Patrick POUYANNÉ Administrateur	Oui	100 %	Stratégie et RSE Éthique et Gouvernance	2017	2025	4	1 000	Française	58	M	2
Tanja RUECKERT Administrateur	Oui	100 %	Stratégie et RSE	2021	2025	0	1 275	Allemande	52	F	1
Kurt SIEVERS Administrateur	Oui	100 %	Stratégie et RSE Rémunérations	2021	2025	0	1 000	Allemande	52	M	2
Lucia SINAPI-THOMAS Administrateur représentant les salariés actionnaires	Non	100 %	Rémunérations	2012	2024	9	28 727	Française	57	F	3

(P) : Président du comité.
(a) À la suite de son départ à la retraite fin janvier 2022, M. Kevin Masters a été remplacé par M. Pierre Goulaieff sur désignation du Comité de Groupe Européen *(International Works Council).*

(1) Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le nombre total de mandats exercés par un administrateur dans des sociétés cotées ne doit pas excéder cinq (y compris celui au sein de Capgemini SE) ou trois pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président-directeur général, Directeur général, Directeurs généraux délégués, Président ou membres du directoire)

Échéance des mandats des administrateurs de la Société élus par l'Assemblée Générale

Noms	AG 2022	AG 2023	AG 2024	AG 2025
Paul HERMELIN, Président du Conseil	✓			
Aiman EZZAT, Directeur général			✓	
Xiaoqun CLEVER [(a)]		✓		
Laurence DORS [(a)] [(b)]	✓			
Siân HERBERT-JONES [(a)]			✓	
Belen MOSCOSO del PRADO [(a)]			✓	
Xavier MUSCA [(a)]	✓			
Frédéric OUDÉA [(a)]	✓			
Patrick POUYANNÉ [(a)]				✓
Tanja RUECKERT [(a)]				✓
Kurt SIEVERS [(a)]				✓
Lucia SINAPI-THOMAS [(c)]			✓	

(a) Administrateur indépendant.
(b) Administrateur perdant la qualification d'administrateur indépendant à l'occasion de son renouvellement (mandat de plus de 12 ans).
(c) Administrateur représentant les salariés actionnaires.

Informations sur les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2021

Depuis le 20 mai 2021, le Conseil d'Administration de Capgemini est composé de 14 membres dont les expériences et compétences diverses contribuent à la qualité des débats et au bon fonctionnement du Conseil d'Administration, et ce, afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de la réalité du Groupe ainsi que des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté.

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

PAUL HERMELIN

Président du Conseil d'Administration
Président du Comité Stratégie et RSE

Date de naissance :
30 avril 1952

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE,
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2000

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
195 988

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

À la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la Direction générale du Groupe, M. Paul Hermelin conserve la présidence du Conseil d'Administration de Capgemini SE.

M. Paul Hermelin apporte au Conseil son expérience, son expertise et sa connaissance approfondie du Groupe qu'il a dirigé pendant 18 ans.

M. Paul Hermelin est également *Senior Advisor* du Groupe Eurazeo depuis février 2022.

Fonction principale :
M. Paul Hermelin est Président du Conseil d'Administration de Capgemini SE depuis le 20 mai 2020.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI SE* (depuis le 20 mai 2020)

Président de :
— French Tech Grande Provence
— Festival International d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Administrateur de :
— CAPGEMINI INTERNATIONAL BV (depuis mars 2019)
— CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LTD (depuis août 2017)

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

Président-directeur général de :
— CAPGEMINI SE* (jusqu'en mai 2020)

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

Président de :
— THE BRIDGE S.A.S.** (jusqu'en octobre 2019)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
— SOGETI FRANCE 2005 S.A.S. (jusqu'en mai 2018)
— ODIGO S.A.S (anciennement CAPGEMINI 2015 S.A.S.) (jusqu'en octobre 2018)
— CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (jusqu'au 20 mai 2020)
— CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S. (jusqu'au 20 mai 2020)

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)
— CAPGEMINI AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)

Gérant de :
— SCI PARIS ETOILE (jusqu'au 20 mai 2020)

Directeur général de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)

Administrateur de :
— CGS HOLDINGS Ltd (UK) (jusqu'au 20 mai 2020)

Président du Conseil de Surveillance de :
— CAPGEMINI NV (Pays-Bas) (jusqu'au 27 novembre 2020)

* Société cotée.
** En liquidation.

Date de naissance :
11 juin 1970

Nationalité :
Allemande

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2019

Date d'échéance du mandat :
2023 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

XIAOQUN CLEVER

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Xiaoqun Clever est titulaire d'un Executive MBA de l'Université de West Florida (États-Unis) et diplômée de l'Institut de technologie de Karlsruhe (Allemagne) en informatique et marketing international. Elle a également étudié l'informatique et la technologie à l'Université TsingHua de Pékin (Chine).

Mme Xiaoqun Clever a plus de 20 ans d'expérience en tant que responsable technologique. Née en Chine, elle a occupé divers postes de direction dans des entreprises internationales. Elle a notamment passé 16 ans chez SAP SE où elle a occupé différents postes dont celui de Directeur de la Technologie et de l'Innovation (de 2006 à 2009), de Vice-Président *senior*, Design & Nouvelles Applications (de 2009 à 2012) et Vice-Président Exécutif & Président de Labs en Chine (de 2012 à 2013). De 2014 à 2015, elle a été Directeur de la Technologie de ProSiebenSat.1 Media SE, un groupe de médias allemand. Par la suite elle a été Directeur de la Technologie et des Données et membre de la direction du groupe Ringier, un groupe de médias international basé à Zurich, Suisse (de janvier 2016 à février 2019).

Mme Xiaoqun Clever est membre du Conseil de Surveillance d'Infineon Technologies AG (depuis 2020). Elle est également membre du Conseil d'Administration de Amadeus IT Group S.A. et BHP Group depuis 2020.

Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 23 mai 2019. Elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques.

De nationalité allemande, Mme Xiaoqun Clever a acquis, au cours d'une brillante carrière dans l'industrie du logiciel et de la donnée, une solide expérience dans le domaine de la transformation digitale et la valorisation des données. Sa parfaite connaissance des marchés en Asie et en Europe centrale est en outre un atout précieux pour le Conseil d'Administration de Capgemini SE et le développement du Groupe dans des géographies clés pour son avenir.

Fonction Principale :
Administrateur indépendant.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis le 23 mai 2019)
- AMADEUS IT GROUP S.A.* (Espagne) (depuis le 19 juin 2020)
- BHP GROUP LIMITED* (Australie) et BHP GROUP PLC* (Royaume-Uni) (depuis le 1er octobre 2020)**

Co-fondateur et Directeur général de :
- LUXNOVA SUISSE GMBH (Suisse) (depuis 2018)

Membre du Conseil de Surveillance de :
- INFINEON TECHNOLOGIES AG* (Allemagne) (depuis le 20 février 2020)

Membre de l'*Advisory Board* de :
- MAXINGVEST AG (Allemagne) (jusqu'en février 2021)

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

Membre du Conseil de Surveillance de :
- ALLIANZ ELEMENTAR VERSICHERUNGS AG (Autriche) (jusqu'en août 2020)
- ALLIANZ ELEMENTAR LEBENSVERSICHERUNGS AG (Autriche) (jusqu'en août 2020)

* Société cotée.
** BHP opère sous une structure de doubles sociétés cotées avec deux sociétés mères (BHP Group Limited et BHP Group Plc) dirigées par un conseil d'administration unifié.

Date de naissance :
16 mars 1956

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2010

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

LAURENCE DORS

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

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Laurence Dors est ancienne élève de l'École Normale Supérieure et de l'École Nationale d'Administration. Ancien haut fonctionnaire du Ministère des Finances et ancien membre des Cabinets du Premier Ministre (1995-1997) et du Ministre de l'Économie (1994-1995).

Mme Laurence Dors a conduit l'essentiel de sa carrière dans des fonctions internationales et de Direction générale au sein de grands groupes internationaux (Lagardère, EADS, Dassault Systèmes, Renault), puis comme cofondatrice et *Senior Partner* du Cabinet de Conseil Theano Advisors (ex-Anthenor Partners 2012-2018). Spécialiste des questions de gouvernance et administratrice indépendante, elle siège au Conseil d'Administration de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et en préside la commission Prospective et Recherche.

Mme Laurence Dors siège également au Conseil d'Administration de la société Egis, société d'ingénierie non cotée spécialisée dans le conseil et le développement de projets au sein de laquelle l'innovation est une forte valeur ajoutée. Elle en préside le Comité des Rémunérations et est membre du Comité des Engagements. Elle est par ailleurs administratrice de Latécoère et Présidente de son Comité d'Audit et des Risques depuis le 11 juin 2020. Mme Laurence Dors était également membre du Conseil d'administration de Crédit Agricole SA jusqu'à mai 2021.

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

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

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

Fonction Principale :
Administratrice indépendante.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2010)
- EGIS S.A. (depuis novembre 2011)
- LATECOERE* (depuis le 11 juin 2020)
- IFA (Institut Français des Administrateurs) (depuis mai 2012)

Membre du :
- Conseil d'Orientation Stratégique de l'IHEAL (Institut des Hautes Études de l'Amérique latine) (depuis juin 2012)
- Conseil d'Orientation du CEFA (Club Économique Franco-Allemand) (depuis octobre 2005)
- Comité consultatif du fonds de transition créé dans le cadre du dispositif d'accompagnement des entreprises dans la sortie de crise et géré au sein du ministère de l'économie, des finances et de la relance (depuis juillet 2021)

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

Administrateur de :
- CRÉDIT AGRICOLE S.A.* (jusqu'en mai 2021)

***Senior Partner* de :**
- THEANO ADVISORS (jusqu'en octobre 2018)

* Société cotée.

2.

Date de naissance :
22 mai 1961

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
81 269

AIMAN EZZAT

Administrateur
Directeur général
Membre du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

M. Aiman Ezzat est Directeur général de Capgemini SE depuis le 20 mai 2020. Il est également administrateur de Capgemini SE et membre du Comité Stratégie et RSE à compter de cette même date. En outre, il est administrateur d'Air Liquide depuis le 4 mai 2021. En septembre 2021, il a été nommé « Meilleur Directeur Général européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2021 *All Europe Executive Team,* classement annuel réalisé par *Institutional Investor.*

M. Aiman Ezzat a été Directeur général délégué de Capgemini SE entre le 1er janvier 2018 et le 20 mai 2020. Il a été Directeur Financier du Groupe de décembre 2012 à fin mai 2018. En mars 2017, il a été nommé « Meilleur Directeur Financier européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2017 *All European Executive Team*, classement annuel réalisé par *Institutional Investor.*

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

Avant de rejoindre Capgemini, M. Aiman Ezzat était, entre 2000 et 2004, Directeur des Opérations internationales chez Headstrong, société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers.

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

Fonction Principale :
M. Aiman Ezzat est Directeur général de Capgemini SE depuis le 20 mai 2020.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Directeur général de :
— Capgemini SE* (depuis le 20 mai 2020)

Administrateur de :
— Capgemini SE* (depuis le 20 mai 2020)
— L'Air Liquide S.A.* (depuis le 4 mai 2021)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
— Sogeti France 2005 S.A.S. (depuis mai 2018)
— Capgemini Service S.A.S. (depuis le 20 mai 2020)
— Capgemini Latin America S.A.S. (USA) (depuis le 20 mai 2020)

Président du Conseil d'Administration de :
— Capgemini North America, INC. (USA) (depuis le 20 mai 2020)
— Capgemini America, INC. (USA) (depuis le 20 mai 2020)

Président du Conseil de Surveillance de :
— Capgemini NV (Pays-Bas) (depuis le 27 novembre 2020)

Directeur général de :
— Capgemini North America, INC. (USA) (depuis le 20 mai 2020)

Administrateur de :
— Capgemini International BV (Pays-Bas) (depuis le 20 mai 2020)
— Purpose Global PNC (USA) (depuis le 17 avril 2020)
— Capgemini Technology Services India Limited (depuis le 19 janvier 2021)

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

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Directeur général délégué de :
— Capgemini SE* (jusqu'au 20 mai 2020)

Président de :
— Altran Technologies S.A.S. (jusqu'au 7 juin 2021)

Administrateur de :
— Capgemini Singapore PTE Ltd (Singapour) (jusqu'en novembre 2019)
— Capgemini Hong Kong Ltd (Chine) (jusqu'en octobre 2019)
— Capgemini Canada Inc (Canada) (jusqu'en mars 2019)
— Gestion Capgemini Quebec Inc (Canada) (jusqu'en mars 2019)
— Capgemini Australia PTY Ltd (Australie) (jusqu'en avril 2019)
— Sogeti Sverige AB (Suède) (jusqu'en juin 2019)
— Sogeti Sverige MITT AB (Suède) (jusqu'en novembre 2019)
— CGS Holding (Royaume-Uni) (jusqu'en février 2019)
— Capgemini Italia S.P.A. (Italie) (jusqu'en avril 2018)
— Capgemini Brasil S.A. (Brésil) (jusqu'en avril 2018)
— Capgemini Asia Pacific PTE Ltd (Singapour) (jusqu'en mars 2018)
— Capgemini Financial Services Canada Inc. (Canada) (jusqu'en janvier 2017)
— Sogeti UK Ltd (Royaume-Uni) (jusqu'au 1er juillet 2020)
— Capgemini España S.L. (Espagne) (jusqu'au 28 juillet 2020)
— Capgemini Solutions Canada Inc (Canada) (jusqu'au 19 juin 2020)
— Capgemini Technologies Llc (USA) (jusqu'au 19 juin 2020)
— Capgemini UK Plc (Royaume-Uni) (jusqu'au 1er juillet 2020)
— Capgemini (Hangzhou) Co. Ltd (Chine) (jusqu'au 4 novembre 2020)
— Restaurant Application Development International (USA) (jusqu'au 19 juin 2020)
— Radi Holding Llc (USA) (jusqu'au 12 juin 2020)

Membre du Conseil de Surveillance de :
— Sogeti Nederland BV (Pays-Bas) (jusqu'au 27 novembre 2020)

* Société cotée.

2.

Date de naissance :
13 septembre 1960

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

SIÂN HERBERT-JONES

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit et des Risques

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Siân Herbert-Jones est titulaire notamment d'un diplôme d'expert-comptable au Royaume-Uni. Elle a tout d'abord exercé pendant 13 ans au sein du Cabinet PricewaterhouseCoopers, à la fois au bureau de Londres puis de Paris, où elle a été en charge des fusions et acquisitions (de 1983 à 1993). Elle a rejoint par la suite le groupe Sodexo où elle a passé plus de 21 ans dont 15 ans en tant que Directrice Financière et membre du Comité Exécutif (jusqu'au 28 février 2016). Elle est actuellement administrateur de l'Air Liquide S.A. (depuis 2011) dont elle préside le Comité d'Audit et des Comptes. Elle siège en outre au Conseil d'Administration de Bureau Veritas depuis le 17 mai 2016, dont elle est également membre du Comité d'Audit et des Risques depuis mai 2017.

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

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

Fonction Principale :
Administrateur indépendant

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2016)
- L'AIR LIQUIDE S.A.* (depuis mai 2011)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2016)
- COMPAGNIE FINANCIÈRE AURORE INTERNATIONALE, filiale du groupe Sodexo (depuis février 2016)

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

N/A

* Société cotée.

Date de naissance :
21 août 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Technology Services, 43, rue Pré Gaudry, 69007 Lyon

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
12

HERVÉ JEANNIN

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Hervé Jeannin intègre Capgemini en février 1984 à la sortie de ses études comme analyste. Jusqu'en 1999, il conçoit et gère des projets informatiques chez divers clients. De 2000 à 2004, il développe un compte client en tant qu'ingénieur commercial au sein du Groupe. De 2005 à 2015, il gère les relations sociales à divers postes (DP, CE, CHSCT, DS, RS, Secrétaire général de syndicat), postes qu'il occupait à temps partiel depuis 1993, date de son premier mandat de représentant du personnel.

Depuis 2016, il s'occupe des formations SST (Sauveteurs Secouristes du Travail) et évacuation au sein du Groupe sur le périmètre France. Il fait bénéficier le Groupe de son expérience terrain de secouriste et soutien socio psychologique auprès de la FFSS et la protection civile.

M. Hervé Jeannin a aussi été membre du *International Work Council* (IWC) de 2012 à 2020 lui permettant d'avoir une vision mondiale du Groupe. En traversant 50 pays, il a rencontré de nombreux salariés du groupe sur différents sites. Il représente aussi la CFDT et Capgemini auprès de l'UNI Europa.

Il a rejoint le Conseil d'Administration le 20 mai 2020 en qualité d'administrateur représentant les salariés. Il est également membre du Comité Stratégie et RSE depuis cette date.

M. Hervé Jeannin apporte au Conseil d'Administration la vision d'un salarié possédant une grande connaissance des relations sociales, de dialogue et de négociations durant ses 28 ans de représentation du personnel et sa connaissance de l'entreprise et de ses métiers avec 37 années passées dans le groupe dans divers métiers et six villes différentes.

Fonction Principale :
M. Hervé Jeannin est Formateur SST et évacuation au sein de Capgemini.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis le 20 mai 2020)

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

N/A

* Société cotée.

2.

Date de naissance :
27 mai 1956

Nationalité :
Britannique

Adresse professionnelle :
Capgemini UK, No.1 Forge End, Woking – Surrey, GU21 6DB, Royaume-Uni

Date du 1er mandat :
2016

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
0

KEVIN MASTERS

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

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

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

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

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

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis septembre 2016)

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

N/A

* Société cotée.

Date de naissance :
15 juin 1973

Nationalité :
Espagnole

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2020

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

BELEN MOSCOSO DEL PRADO LOPEZ-DORIGA

Administrateur indépendant
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga est titulaire d'un master en économie internationale de l'Université Carlos III en Espagne.

Elle débute sa carrière en 1995 au sein de The Walt Disney Company en tant que Responsable communication pour l'Espagne et le Portugal puis devient Analyste Senior au sein du département Stratégie Marketing et Ventes Europe. De 2000 à 2008, elle est consultante chez Bain & Company, travaillant notamment sur des missions de revue stratégique, d'amélioration des performances et d'intégration post acquisition en Europe et en Amérique Centrale. En 2008, elle rejoint Europcar en tant que Strategic Change Programme Manager puis occupe les fonctions de Responsable Stratégie & Partenariats au sein de la société Solocal de 2010 à 2013. Elle devient Directrice de la Stratégie numérique, de la Transformation et de l'Innovation d'Axa en 2013 puis rejoint Sodexo en 2015 afin d'y piloter la transformation numérique.

Elle est actuellement Directrice Digital & Innovation de Sodexo et membre du Comité Exécutif de Sodexo depuis 2015. Elle siège également au Comité d'investissement en capital-risque de Sodexo.

Mme Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga est Présidente du Conseil d'Administration de FoodChéri.

Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 20 mai 2020 et a été nommée à la même date, membre du Comité des Rémunérations.

De nationalité espagnole, Mme Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga a acquis au cours de sa carrière une solide expérience de l'innovation et de la transformation appliquée au Digital et à la stratégie Data de groupes de dimension mondiale.

Fonction Principale :
Mme Belen Moscoso del Prado Lopez-Doriga est Directrice Digital & Innovation de Sodexo.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administratrice de :
— CAPGEMINI SE* (depuis le 20 mai 2020)

Présidente du Conseil d'Administration de :
— FOODCHERI (depuis 2018)

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

Administratrice de :
— ADVEO INTERNATIONAL (jusqu'en octobre 2019)

Membre du *Consultative Advisory Board* de :
— WYND (jusqu'en février 2021)

* Société cotée.

2.

Date de naissance :
23 février 1960

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Crédit Agricole S.A.
12, place des États-Unis
92120 Montrouge

Date du 1er mandat :
2014

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

XAVIER MUSCA

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques
Membre du Comité Éthique et Gouvernance (depuis le 20 mai 2021)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

M. Xavier Musca est Chevalier (2009) et Officier (2022) de la Légion d'Honneur, du Mérite National et du Mérite Agricole.

M. Xavier Musca a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 7 mai 2014. Il est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date et en est devenu le Président le 7 décembre 2016. Xavier Musca est également membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 20 mai 2021. M. Xavier Musca apporte au Conseil d'Administration son expérience de dirigeant d'un grand groupe international et son expertise financière. Il possède une connaissance intime du secteur financier, à la fois dans le *Retail* et le BtoB, qui représente plus de 25 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il apporte également au Conseil sa connaissance des enjeux de la globalisation de l'économie.

Fonction Principale :
M. Xavier Musca est depuis juillet 2012 Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Directeur général délégué (depuis juillet 2012) et second dirigeant effectif (depuis mai 2015) de :
— CRÉDIT AGRICOLE S.A.* (Membre du Comité de Direction – Membre du Comité Exécutif)

Administrateur de :
— AMUNDI S.A.* (depuis juillet 2012)

Président du Conseil d'Administration de :
— CA CONSUMER FINANCE (depuis juillet 2015)

Administrateur – Vice-Président de :
— PREDICA (depuis novembre 2012)
— CA ITALIA (depuis 2015)

Administrateur de :
— CA ASSURANCES (depuis novembre 2012)
— CARIPARMA (ITALIE) (depuis octobre 2016)

Représentant Permanent de Crédit Agricole S.A. au Conseil d'Administration de :
— PACIFICA (depuis octobre 2012)

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Président du Conseil d'Administration de :
— AMUNDI S.A.* (jusqu'en mai 2021)

Administrateur de :
— CACI (jusqu'en 2017)

* Société cotée.

Date de naissance :
3 juillet 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale, 75886 Paris Cedex 18

Date du 1er mandat :
2018

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

FRÉDÉRIC OUDÉA

Administrateur indépendant
Administrateur Référent, Vice-Président et
Président du Comité Éthique et Gouvernance (depuis le 20 mai 2021)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Frédéric Oudéa est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration.

De 1987 à 1995, M. Frédéric Oudéa a occupé divers postes au sein de l'Administration (Service de l'Inspection générale des finances, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Budget et Cabinet du Ministre du Budget et de la Communication). En 1995, il rejoint la Société Générale et prend successivement les fonctions d'adjoint au Responsable, puis Responsable du département *Corporate Banking* à Londres. En 1998, il devient Responsable de la supervision globale et du développement du département Actions. En mai 2002, il est nommé Directeur Financier délégué du Groupe, puis Directeur Financier du Groupe en janvier 2003. Il est nommé Directeur général du Groupe en 2008, puis Président-directeur général en 2009. Suite à la scission réglementaire des fonctions de Président et de Directeur général, il prend la Direction générale du Groupe en mai 2015. Il est par ailleurs depuis 2010 Président du *Steering Committee on Regulatory Capital* (« SCRC ») de l'*Institute of International Finance* (« IIF »).

M. Frédéric Oudéa est membre du Conseil d'Administration de l'École polytechnique depuis le 15 février 2022.

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

M. Frédéric Oudéa a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 23 mai 2018 et a été nommé à la même date, membre du Comité Éthique et Gouvernance. Il est Administrateur Référent, Vice-Président et Président du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 20 mai 2021.

M. Frédéric Oudéa apporte au Conseil son expérience de dirigeant d'un groupe bancaire de premier plan au développement international ambitieux et particulièrement innovant en matière digitale.

Fonction Principale :
Depuis mai 2015, M. Frédéric Oudéa est Directeur général de Société Générale.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2018)

Directeur général de :
— SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (depuis mai 2015)

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

N/A

* Société cotée.

2.

Date de naissance :
24 juin 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
TotalEnergies
2, place Jean Millier
92400 Courbevoie

Date du 1er mandat :
2017

Date d'échéance du mandat :
2025 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

PATRICK POUYANNÉ

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégie et RSE
Membre du Comité Éthique et Gouvernance (depuis le 20 mai 2021)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

Le 22 octobre 2014, il est nommé Directeur général de TOTAL S.A. et Président du Comité Exécutif du Groupe. Le Conseil d'Administration de TOTAL le nomme Président du Conseil d'Administration à compter du 19 décembre 2015. Le mandat de M. Pouyanné ayant été renouvelé lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 1er juin 2018 pour une durée de trois ans, le Conseil d'Administration a reconduit M. Pouyanné dans ses fonctions de Président et de Directeur général pour une durée égale à celle de son mandat d'administrateur.

M. Pouyanné est administrateur de Capgemini SE depuis le 10 mai 2017 et membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 1er septembre 2017. Il est également membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 20 mai 2021.

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

Fonction Principale :
Depuis décembre 2015, M. Patrick Pouyanné est Président-directeur général de TotalEnergies SE (anciennement TOTAL SE). Il occupe les fonctions d'administrateur de TotalEnergies SE depuis mai 2015 et de Président du Comité Stratégie et RSE.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2017)

Président-directeur général de :
— TotalEnergies SE* (depuis décembre 2015)

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

N/A

* Société cotée.

Date de naissance :
27 décembre 1969

Nationalité :
Allemande

Adresse professionnelle :
Robert Bosch GmbH
Robert-Bosch – Platz 1
70839 Gerlingen-Schillerhoehe
Allemagne

Date du 1er mandat :
2021

Date d'échéance du mandat :
2025 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 275[1]

TANJA RUECKERT

Administrateur indépendant (depuis le 20 mai 2021)
Membre du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Tanja Rueckert a plus de 20 ans d'expérience en tant que dirigeante dans le secteur des logiciels. Au cours de sa carrière, elle a travaillé en Allemagne et aux États-Unis (Silicon Valley) et a dirigé des équipes dans le monde entier.

Mme Tanja Rueckert, citoyenne allemande, est titulaire d'un doctorat en Chimie de l'Université de Regensburg (Allemagne). Elle a passé la majeure partie de sa carrière dans le secteur du numérique, auprès du groupe SAP. Après avoir occupé les fonctions *d'Executive Vice President* et Directrice générale délégué *Products & Innovation* de SAP SE, Mme Tanja Rueckert devient Présidente de *IoT & Digital Supply Chain* en 2015.

Mme Tanja Rueckert a été Présidente du *Board of Management* de Bosch Building Technologies d'août 2018 à mai 2021. Depuis le 1er juillet 2021, elle est *Chief Digital Officer* du groupe Bosch.

Mme Tanja Rueckert conseille également Bosch Climate Solutions, particulièrement dans les domaines des énergies renouvelables, des services et logiciels, ainsi que la *start-up* de Bosch, Security & Safety Systems (brand AZENA). Elle est, par ailleurs, membre du Comité de pilotage de « Plattform Lernende Systeme », plateforme allemande d'intelligence artificielle et membre de Muenchner Kreis.

Mme Tanja Rueckert est administratrice de Bosch Rexroth depuis 2019 et de BSH Hausgeraete GmbH depuis 2021, elle était également administratrice de SPIE de septembre 2017 à novembre 2021.

Elle a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 20 mai 2021 et a été nommée à la même date, membre du Comité Stratégie & RSE.

Elle apporte au Conseil sa solide expérience dans le secteur des logiciels en tant que dirigeante d'unités opérationnelles de groupes internationaux et son expertise dans des domaines tels que l'Internet des Objets (*IoT*), l'intelligence artificielle et la transformation digitale.

Fonction Principale :
Mme Tanja Rueckert est *Chief Digital Officer* du groupe Bosch.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2021)
- SPIE* (jusqu'en novembre 2021)
- BOSCH REXROTH (depuis 2019)
- BSH HAUSGERAETE GmbH (depuis 2021)

Membre du Comité de Pilotage de :
- THE PLATTFORM LERNENDE SYSTÈME (depuis 2018)

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

Présidente du *Board of Management* de :
- BOSCH BUILDING TECHNOLOGIES (Allemagne) (jusqu'en mai 2021)

Présidente de :
- la Business Unit IoT & Digital Supply Chain de SAP SE* (jusqu'en 2018)

Vice-Présidente de :
- INDUSTRIAL INTERNET CONSORTIUM (jusqu'en 2018)

Administratrice de :
- LSG (jusqu'en 2020)
- CARGO SOUS TERRAIN (jusqu'en 2018)
- MUENCHNER KREIS (jusqu'en 2019)

Présidente du Comité Digital de :
- ZIA (jusqu'en 2018)

* Société cotée.

(1) Mme Tanja Rueckert était propriétaire de 275 actions Capgemini SE avant sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021.

2.

Date de naissance :
9 avril 1969

Nationalité :
Allemande

Adresse professionnelle :
NXP Semiconductors N.V.
High Tech Campus,
5656 AG, Eindhoven,
Pays-Bas

Date du 1er mandat :
2021

Date d'échéance du mandat :
2025 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

KURT SIEVERS

Administrateur indépendant (depuis le 20 mai 2021)
Membre du Comité Stratégie et RSE
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Kurt Sievers, citoyen allemand, est titulaire d'un Master of Science en physique et technologie de l'information de l'Université d'Augsbourg (Allemagne).

Depuis mai 2020, M. Kurt Sievers est Président-directeur général de NXP Semiconductors N.V. En 1995, il rejoint NXP et occupe rapidement différentes fonctions dirigeantes (Marketing et Ventes, Définition et développement de produits, Stratégie et Direction générale) sur un grand nombre de segments de marché. Dès 2009, il est membre de la direction exécutive et contribue à la définition et à la mise en œuvre de la stratégie de signaux mixtes haute performance de NXP. Il a joué un rôle majeur dans la fusion entre NXP et Freescale Semiconductor, qui a permis la création de l'une des principales entreprises de semi-conducteurs et un *leader* des semi-conducteurs automobiles.

M. Kurt Sievers siège au Conseil de l'Association allemande de l'industrie électrotechnique et électronique (ZVEI) et préside l'Association européenne de l'industrie des semi-conducteurs depuis décembre 2021. Il est également membre du Conseil de PENTA et AENEAS, des plateformes européennes dans les domaines de la recherche applicative et technologique et de la nanoélectronique. Il est membre du Comité Asie-Pacifique des entreprises allemandes (APA) et du Conseil de l'Association allemande des entreprises d'Asie-Pacifique (OAV) en tant que porte-parole de la République de Corée.

Il a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 20 mai 2021 et a été nommé à la même date, membre du Comité Stratégie & RSE et du Comité des Rémunérations.

Il apporte au Conseil son expérience en tant que dirigeant d'un groupe international *leader* dans l'industrie des semi-conducteurs, au cœur du développement de l'Industrie Intelligente, et son expertise du secteur automobile, de la technologie et de l'intelligence artificielle ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord et de la gouvernance américaine.

Fonction Principale :
M. Kurt Sievers est Président-directeur général et Directeur Exécutif de NXP Semiconductors N.V.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis le 20 mai 2021)

Président-directeur général de :
- NXP SEMICONDUCTORS N.V.* (Pays-Bas) (depuis le 27 mai 2020)

Président de l'*Advisory Board* de :
- SALON INTERNATIONAL ELECTRONICA (jusqu'en juin 2021)

Membre du :
- CONSEIL DE L'ASSOCIATION ALLEMANDE DE L'INDUSTRIE ÉLECTROTECHNIQUE ET ÉLECTRONIQUE (ZVEI) (depuis 2012)
- CONSEIL DE L'ASSOCIATION INDUSTRIELLE AENEAS (depuis 2012)
- COMITÉ ASIE-PACIFIQUE DES ENTREPRISES ALLEMANDES (APA) (depuis 2018)
- CONSEIL DE L'ASSOCIATION ALLEMANDE DES ENTREPRISES d'Asie-Pacifique (OAV) (depuis 2018)

Président de :
- ESIA (Association européenne de l'industrie des semi-conducteurs) (depuis décembre 2021)

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

Directeur général de :
- NXP Semiconductors Germany GmbH (jusqu'en mai 2020)

* Société cotée.

Date de naissance :
19 janvier 1964

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini Service
76, avenue Kléber
75016 Paris

Date du 1er mandat :
2012

Date d'échéance du mandat :
2024 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
28 727

LUCIA SINAPI-THOMAS

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Membre du Comité des Rémunérations

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Lucia Sinapi-Thomas est diplômée de l'ESSEC (1986), elle est titulaire d'une maîtrise en droit de Paris II – Panthéon Assas (1988), a été admise au Barreau de Paris en tant qu'avocate (1989) et a une certification d'analyste financier (SFAF 1997). Elle a débuté sa carrière en 1986 en tant qu'avocate en droit des affaires et en fiscalité avant de rejoindre Capgemini en 1992. Elle a plus de 20 ans d'expérience au sein du groupe Capgemini, successivement en tant que Directrice Fiscale Groupe (1992) puis Responsable Corporate Finance, Trésorerie et Relations Investisseurs (1999), périmètre par la suite étendu à la Gestion des Risques et aux Assurances (2005), ainsi que membre du Comité des Engagements du Groupe. Elle était Directeur Financier Adjoint de 2013 au 31 décembre 2015 et a pris les fonctions de Directeur Exécutif *Business Platforms* au sein du groupe Capgemini en janvier 2016. Depuis le 1er janvier 2019, Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur Executif de Capgemini Ventures.

Depuis le 15 mai 2014, elle siège au Conseil d'Administration de Dassault Aviation dont elle est également membre du Comité d'Audit. Elle occupe également les fonctions d'administrateur de Bureau Veritas depuis le 22 mai 2013 dont elle a été membre du Comité d'Audit et des Risques jusqu'en mai 2019 et est depuis lors membre du Comité des Nominations et des Rémunérations.

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

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

Fonction Principale :
Mme Lucia Sinapi-Thomas est Directeur Executif de Capgemini Ventures.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
- CAPGEMINI SE* (depuis mai 2012)
- BUREAU VERITAS* (depuis mai 2013)
- DASSAULT AVIATION* (depuis mai 2014)

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Directeur général de :
- CAPGEMINI VENTURES (depuis juin 2019)

Président du Conseil de Surveillance du :
- FCPE Capgemini

Membre du Conseil de Surveillance du :
- FCPE ESOP CAPGEMINI

Administrateur de :
- AZQORE (Suisse) (depuis novembre 2018)
- SOGETI SVERIGE AB (Suède) (jusqu'en juin 2021)
- FIFTY FIVE GENESIS PROJECT INC. (USA) (jusqu'en octobre 2021)

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

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
- CAPGEMINI EMPLOYEES WORLDWIDE S.A.S. (jusqu'en juin 2019)
- PROSODIE S.A.S. (jusqu'en novembre 2018)

Directeur général de :
- SOGETI FRANCE S.A.S. (jusqu'en juillet 2018)
- CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES S.A.S. (jusqu'en janvier 2018)

Directeur Exécutif de :
- Business Platforms, Capgemini (jusqu'en juin 2018)

Administrateur de :
- CAPGEMINI BUSINESS SERVICES GUATEMALA S.A. (jusqu'en août 2019)
- SOGETI SVERIGE MITT AB (Suède) (jusqu'en juillet 2019)
- SOGETI NORGE A/S (Norvège) (jusqu'en mai 2019)
- CAPGEMINI DANMARK A/S (Danemark) (jusqu'en mai 2019)
- CAPGEMINI POLSKA Sp.z.o.o. (Pologne) (jusqu'en avril 2018)

* Société cotée.

2.1.5 Direction du Groupe

DIRECTION DU GROUPE

Depuis le 20 mai 2020, la Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Aiman Ezzat.

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Il prépare les grandes orientations soumises pour décision au Comité Exécutif et anime la conduite des opérations du Groupe. Par ailleurs, il prend les mesures nécessaires en termes de nomination, de fixation d'objectifs quantitatifs et d'appréciation de la performance des cadres aux responsabilités les plus larges.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Il aide la Direction générale à définir les orientations et à instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des Ressources Humaines.

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS ASSISTENT LA DIRECTION DU GROUPE :

- Le Comité des Engagements
- Le Comité des Fusions/Acquisitions
- Le Comité d'Investissement
- Le Comité des Risques

Depuis le 20 mai 2020, la Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Aiman Ezzat.

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

Par ailleurs, quatre Comités Spécialisés assistent la Direction générale, le Comité de Direction générale et le Comité Exécutif :

— le **Comité des Engagements**, présidé par le Directeur général, qui examine, les grandes propositions commerciales en cours d'élaboration ou de négociation, les contrats cadres multinationaux ou multi-métiers passés avec des clients ou avec des fournisseurs, les affaires impliquant une garantie donnée par le Groupe ;

— le **Comité des Fusions/Acquisitions**, également présidé par le Directeur général, examine les projets d'acquisitions ou de cessions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation ;

— le **Comité d'Investissement**, présidé par le Directeur Financier, qui instruit les projets requérant un investissement, qu'il s'agisse de projets de nature immobilière ou d'investissement en technologies ;

— le **Comité des Risques**, présidé par le Directeur Financier, qui a en charge la mise en œuvre effective du dispositif d'identification et de gestion des risques et qui pilote les contrôles internes associés.

AIMAN EZZAT

Administrateur
Directeur général
Membre du Comité Stratégie et RSE

Date de naissance :
22 mai 1961

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
81 269

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

M. Aiman Ezzat est Directeur général de Capgemini SE depuis le 20 mai 2020. Il est également administrateur de Capgemini SE et membre du Comité Stratégie et RSE à compter de cette même date. En outre, il est administrateur d'Air Liquide depuis le 4 mai 2021. En septembre 2021, il a été nommé « Meilleur Directeur général européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2021 *All Europe Executive Team,* classement annuel réalisé par *Institutional Investor.*

M. Aiman Ezzat a été Directeur général délégué de Capgemini SE entre le 1er janvier 2018 et le 20 mai 2020. Il a été Directeur Financier du Groupe de décembre 2012 à fin mai 2018. En mars 2017, il a été nommé « Meilleur Directeur Financier européen » dans la catégorie « technologie et logiciels » du palmarès 2017 *All European Executive Team*, classement annuel réalisé par *Institutional Investor.*

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

Avant de rejoindre Capgemini, M. Aiman Ezzat était, entre 2000 et 2004, Directeur des Opérations internationales chez Headstrong, Société de conseil spécialisée dans la technologie intervenant dans le secteur des services financiers.

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

Pour plus d'information, se référer à la biographie publiée en section 2.1.4.

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

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel et à la connaissance de la Société, il n'existe pas :

- de lien familial ni entre les membres de la Direction générale ni entre un membre de la Direction générale et un administrateur de la Société ;
- de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs des membres de la Direction générale à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs ;
- d'arrangement ou d'accord conclu avec un actionnaire, client, fournisseur ou autres en vertu duquel un membre de la Direction générale aurait été sélectionné en cette qualité, ni ;
- de restriction concernant la cession par les membres de la Direction générale de leur participation dans le capital social de Capgemini (à l'exception de l'obligation de conservation des actions de performance décrite à la section 2.3.2).

Pour une description de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, se référer à la section 2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Comité de Direction générale

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

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Comité de Direction générale regroupe autour de la Direction générale les membres ci-dessous :

Aiman EZZAT	Directeur général
Fernando ALVAREZ	Directeur de la Stratégie et du Développement, et des Alliances
Jim BAILEY	Directeur *Strategic Business Unit* Amériques
Jean-Philippe BOL	Directeur de la Transformation et de l'Industrialisation des opérations
Anirban BOSE	Directeur *Strategic Business Unit* Services Financiers
Carole FERRAND	Directrice Financière
Cyril GARCIA	Directeur Capgemini Invent, Secteurs, Responsabilité Sociétale d'Entreprise
Franck GREVERIE	Directeur Portfolio, *Cloud Infrastructure Services*, *Business Services*, *Insights & Data*, *Digital Customer Experience*
Anne LEBEL	Directrice des Ressources Humaines du Groupe
William ROZÉ	Directeur Capgemini Engineering
Michael SCHULTE	Directeur *Strategic Business Unit* Europe du Nord
Olivier SEVILLIA	Directeur général adjoint
Jérôme SIMÉON	Directeur *Strategic Business Unit* Europe du Sud

Le Comité Exécutif

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

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Comité Exécutif regroupe les membres ci-dessous :

Aiman EZZAT	Directeur général	**Direction générale**	**Comité de Direction générale**	**Comité Exécutif**
Fernando ALVAREZ	Directeur de la Stratégie et du Développement, et des Alliances			
Jim BAILEY	Directeur *Strategic Business Unit* Amériques			
Jean-Philippe BOL	Directeur de la Transformation et de l'Industrialisation des opérations			
Anirban BOSE	Directeur *Strategic Business Unit* Services Financiers			
Carole FERRAND	Directrice Financière			
Cyril GARCIA	Directeur Capgemini Invent, Secteurs et Responsabilité Sociétale d'Entreprise			
Franck GREVERIE	Directeur Portfolio, *Cloud Infrastructure Services*, *Business Services*, *Insights & Data*, *Digital Customer Experience*			
Anne LEBEL	Directrice des Ressources Humaines du Groupe			
William ROZÉ	Directeur Capgemini Engineering			
Michael SCHULTE	Directeur *Strategic Business Unit* Europe du Nord			
Olivier SEVILLIA	Directeur général adjoint			
Jérôme SIMÉON	Directeur *Strategic Business Unit* Europe du Sud			
Nive BHAGAT	Directrice Cloud & Infrastructure Services			
Pascal BRIER	Directeur de l'Innovation			
André CICHOWLAS	Directeur Production/Méthodes et Supports *(Delivery)*			
Jean COUMAROS	Directeur de la Transformation			
Hubert GIRAUD	Directeur des Ressources et de l'Intégration d'Altran			
Aruna JAYANTHI	Directrice de l'Amérique Latine et du Canada			
Zhiwei JIANG	Directeur *Insights & Data*			
Olivier LEPICK	Secrétaire général du Groupe			
Shobha MEERA	Directrice de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise			
Maria PERNAS	Directrice juridique du Groupe, *Commercial and Contract Management*			
Olivier PFEIL	Directeur *Business Services*			
Olaf PIETSCHNER	Directeur de l'Asie-Pacifique			
Virginie RÉGIS	Directrice Marketing et Communication			
Rosemary STARK	Directrice des Comptes stratégiques			
Jeroen VERSTEEG	Directeur des Ventes			
Ashwin YARDI	Directeur de l'Inde			

Politique de diversité des instances dirigeantes

La diversité est l'un des trois piliers de la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE). Dans un marché globalisé en constante mutation et confronté à une pénurie de talents, Capgemini croit en la diversité comme moteur de l'innovation et de la créativité. La diversité des profils et l'existence de pratiques inclusives dans notre environnement de travail sont essentielles à l'attractivité du Groupe et à sa réussite sur le long terme.

Dans le cadre de sa stratégie RSE et afin d'accompagner ces changements, le Groupe a décidé concernant la politique de diversité de ses instances dirigeantes :

- de se fixer l'objectif d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe :
  - à compter du 1er janvier 2022, l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe représente 45 %, soit 13 membres sur les 29 membres,
  - concernant la représentation des femmes, cela a conduit à une augmentation régulière depuis 2016 du pourcentage de femmes dans cet organe de direction, passant successivement de moins 10 % en 2016 à 24 % en 2018, 26,9 % en 2019, 27,6 % en 2020 après l'intégration d'Altran et en 2021. L'objectif à moyen terme est d'atteindre au moins 30 % d'ici 2025 et à long terme d'atteindre le même pourcentage de femmes au Comité Exécutif du Groupe que celui de l'effectif du Groupe ;
- d'augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du Groupe et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du Groupe. En 2018, 14 % des postes de leaders exécutifs du Groupe étaient occupés par des femmes. Le pourcentage est passé à 17 % à fin 2019 et à 20,3 % à fin 2020 pour un objectif de 20 %. L'objectif fixé pour 2021 était d'augmenter cette proportion à 22 %. Le pourcentage atteint fin 2021 était de 22,4 % et désormais le nouvel objectif est d'atteindre un pourcentage de 30 % en 2025, représentant une progression ambitieuse de 2 points par an sur la période, dans un secteur où l'effectif est majoritairement composé d'ingénieurs.

Ces objectifs seront associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation, l'accent étant mis spécifiquement sur la parité hommes-femmes avec pour objectif à long terme d'aligner progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des Vice-Présidents.

Une description plus détaillée des politiques et indicateurs concernant la diversité hommes-femmes en général ainsi que des mesures prises concernant la féminisation des postes de direction figure au chapitre 4 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE assure un suivi à divers titres de la mise en œuvre par la Direction générale de cette politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du Groupe.

La stratégie RSE du Groupe, qui fait depuis octobre 2018 l'objet d'une mission de suivi particulier par le Comité Stratégie et RSE, et dont la diversité est un pilier important, est revue annuellement par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, une nouvelle mission a été confiée au Comité des Rémunérations en 2019 afin de s'assurer de la mise en œuvre de cette politique de diversité des instances dirigeantes. Les différents indicateurs chiffrés sur la diversité font l'objet de vérifications externes dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière.

Enfin, le Conseil d'Administration a fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroitre la représentation des femmes au sein du Groupe et a intégré depuis 2018 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du Groupe.

(voir la section 2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel pour plus d'information sur les objectifs individuels des dirigeants mandataires sociaux, la diversité étant incluse dans l'objectif de déploiement de la stratégie RSE du Groupe, ainsi que la description des critères applicables aux actions de performance attribuées en 2021 en Note 12 des états financiers.)

2.1.6 Opérations réalisées sur les titres de la Société

Les opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 sur les titres de la Société ou les instruments financiers qui leur sont liés, par les personnes visées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et dont la Société a eu connaissance, sont les suivantes :

	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix moyen *(en euros)*	Référence de la déclaration
Paul Hermelin Président du Conseil d'Administration	Acquisition définitive de 26 040 actions de performance (plan du 03/10/2018)	3 octobre 2021	0,00	2021DD783656
	Cession de 20 000 actions	2 novembre 2021	205,67	2021DD796961
Aiman Ezzat Directeur général	Acquisition définitive de 15 345 actions de performance (plan du 03/10/2018)	3 octobre 2021	0,00	2021DD783749
	Souscription à 306,0725 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2021)	16 décembre 2021	163,36	2021DD813210
Carole Ferrand Directrice Financière	Acquisition définitive de 7 440 actions de performance (plan du 03/10/2018)	3 octobre 2021	0,00	2021DD773646
	Souscription à 73,4574 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2021)	16 décembre 2021	163,36	2021DD813202
Hervé Jeannin Administrateur représentant les salariés	Souscription à 9,7943 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2021)	16 décembre 2021	163,36	2021DD813405
	Acquisition de 100 actions	4 octobre 2021	178,63	2021DD813405
	Cession de 100 actions	29 octobre 2021	199,30	2021DD813405
Kevin Masters Administrateur représentant les salariés	Souscription à 8,3613 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2021)	16 décembre 2021	163,36	2021DD813162
Tanja Rueckert Administrateur	Acquisition de 1 000 actions	5 octobre 2021	175,75	2021DD773637
Kurt Sievers Administrateur	Acquisition de 1 000 actions	8 octobre 2021	177,02	2021DD793971
Lucia Sinapi Administrateur	Acquisition définitive de 1 860 actions de performance (plan du 03/10/2018)	3 octobre 2021	0,00	2021DD793888
	Souscription à 82,6396 parts du FCPE « ESOP Capgemini » (plan d'actionnariat salarié 2021)	16 décembre 2021	163,36	2021DD813422

2.2 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe. Il nomme le ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre, arrête les comptes, convoque l'Assemblée Générale et propose le dividende annuel. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de Capgemini afin de promouvoir une création de valeur durable pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes.

COMITÉ ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	100 %	6

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
93 %	5	100 %	6

CONSEIL D'ADMINISTRATION	
Participation	Membres
100 %	14
Indépendance[1]	Réunions
82 %	9
Sessions exécutives	
2	

COMITÉ STRATÉGIE ET RSE			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	6	60 %	6

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	100 %	8

NB : Informations au 31 décembre 2021. **1.** Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément au Code AFEP-MEDEF.

2.2.1 Organisation du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme par la Société en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités.

La mission du Conseil d'Administration

La mission principale du Conseil est de déterminer les grandes orientations stratégiques de l'activité de la Société et du Groupe qu'elle contrôle et veiller à leur mise en œuvre. Il nomme les ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre et fixe leur rémunération. Il arrête les comptes, convoque l'Assemblée générale et propose le dividende. Il procède ou fait procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et s'assure notamment de l'existence et de l'efficacité de systèmes de contrôle interne, d'Audit Interne et de gestion des risques. Il s'assure de la diversité de sa composition et de celles des instances dirigeantes.

Plus généralement, le Conseil d'Administration se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de Capgemini afin de promouvoir une création de valeur durable pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes. Les métiers exercés par le Groupe étant des activités de services, une attention toute particulière est portée à la gestion des 324 700 collaborateurs et des milliers de managers qu'il emploie de par le monde.

Les travaux du Conseil d'Administration et de ses comités en 2021 conformément à ses missions sont décrits de façon plus détaillée en sections 2.2.2 et 2.2.4. Des informations complémentaires sur la politique de diversité du Conseil et des instances dirigeantes figurent en sections 2.1.3 et 2.1.5 respectivement. Les dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité du Groupe sont décrits en section 3.1.

Les règles de fonctionnement – Référentiel en matière de gouvernement d'entreprise

Capgemini SE se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version de janvier 2020), en complément des dispositions législatives et réglementaires lui étant applicables.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE fonctionne depuis déjà de nombreuses années selon des règles de « bonne gouvernance » aujourd'hui alignées sur les recommandations du Code AFEP-MEDEF et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de sa gouvernance. C'est ainsi qu'il a :

- rédigé, adopté, appliqué et amendé, quand cela était utile ou nécessaire notamment dans une démarche d'amélioration continue de la gouvernance de la Société, un **règlement intérieur** (voir ci-dessous) ;
- constitué en son sein **quatre Comités Spécialisés** – un Comité d'Audit et des Risques, un Comité des Rémunérations, un Comité Éthique et Gouvernance, enfin un Comité Stratégie et RSE – et a donné à chacun d'eux une mission précise (voir la section 2.2.4) ;
- créé le rôle d'**Administrateur Référent** en mai 2014, avec des prérogatives et des missions qui lui sont propres afin de contribuer à l'équilibre de la gouvernance de Capgemini en cas d'unicité des fonctions de Président et de Directeur général ou lorsque la présidence du Conseil est confiée à un administrateur ne pouvant être qualifié d'indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (voir la section 2.1.2 ci-dessus) ;
- **adopté un système de répartition des rémunérations** allouées aux administrateurs qui fait largement dépendre leur rémunération de leur présence effective aux réunions du Conseil et aux réunions du ou des comités dont ils sont membres (voir la section 2.3.1) ;
- **examiné périodiquement la situation personnelle** de chacun de ses membres au regard de la définition de l'indépendance retenue par le Code AFEP-MEDEF (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») (voir la section 2.1.3) ;
- **évalué régulièrement son mode d'organisation et de fonctionnement**, soit à l'occasion d'une évaluation annuelle interne menée par l'Administrateur Référent soit, sur une fréquence triennale, au travers d'une évaluation conduite par un consultant externe sous la responsabilité de l'Administrateur Référent (voir la section 2.2.3) ;

— **évalué depuis 2015 la contribution effective de chaque administrateur** aux travaux du Conseil d'Administration, à l'occasion des évaluations annuelles du Conseil (voir la section 2.2.3).

Conformité au Code AFEP-MEDEF

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

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF sur le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de janvier 2020, la Société estime que la totalité de ses pratiques se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Recommandations AFEP/MEDEF écartées	Pratiques de Capgemini/ Explications
Néant	N/A

Le règlement intérieur

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

Le règlement intérieur définit les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration en complément des dispositions légales et statutaires en vigueur. Il s'inscrit dans le cadre des recommandations de place visant à garantir le respect des principes fondamentaux du gouvernement d'entreprise, notamment le Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel se réfère la Société.

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

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

En 2020, le règlement intérieur a été modifié dans le cadre de la mise en œuvre de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général. Les modifications ont principalement porté sur la définition des missions du Président du Conseil d'Administration ainsi que la répartition des rôles entre le Président du Conseil d'Administration et l'Administrateur Référent, le Conseil d'Administration ayant décidé de maintenir la fonction d'Administrateur Référent tant que la présidence du Conseil sera confiée à un administrateur non indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

En 2021, à la suite de la modification des statuts de la Société relative à la participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, le Conseil d'administration a décidé de maintenir dans le règlement intérieur du Conseil les restrictions précédemment mentionnées à l'article 12 alinéa 2) des statuts, à l'exception de celle relative à la rémunération du Président ou du Directeur général qui a été supprimée. En outre, le Conseil a décidé de modifier le règlement afin de prévoir que la langue de travail des réunions sera le français ou l'anglais.

Organisation des pouvoirs

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

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

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

Le Président du Conseil d'Administration prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il communique aux administrateurs toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur mission, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par Capgemini. Il préside l'Assemblée générale des actionnaires et lui rend compte du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil (voir la section 2.1.2 pour une description détaillée du rôle et des missions du Président du Conseil d'Administration, et en particulier des missions spécifiques confiées au Président du Conseil d'Administration pendant la période de transmission managériale qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale de 2022).

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

Un Administrateur Référent est impérativement désigné parmi les administrateurs indépendants en cas d'unicité des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général ou en cas de dissociation des fonctions lorsque la présidence du Conseil d'Administration est confiée à un administrateur ne pouvant être qualifié d'indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

Les missions et la composition des Comités Spécialisés sont décrits en section 2.2.4. Le rôle et les prérogatives de l'Administrateur Référent sont détaillés à la section 2.1.2.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations décrites à la section 2.1.2. Il peut éventuellement se faire assister dans ses missions par des **Directeurs généraux délégués**.

Déontologie des administrateurs

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

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

« Les administrateurs (ainsi que toute autre personne assistant à ses réunions ou à celles de ses comités) sont astreints à une obligation générale de confidentialité s'appliquant aux discussions et décisions du Conseil et de ses comités ainsi qu'aux informations de nature confidentielle ou présentées comme telles par le Président-directeur général ou le Président (selon le cas), ou par tout autre administrateur. Chaque administrateur s'engage à respecter les obligations suivantes, sauf s'il a communiqué par écrit au Président-directeur général ou au Président (selon le cas) une objection à l'une ou plusieurs d'entre elles :

1. Bien qu'étant eux-mêmes actionnaires, les administrateurs représentent l'ensemble des actionnaires et doivent agir en toutes circonstances dans l'intérêt de la Société. Ils ont l'obligation de faire part au Président du Comité Éthique et Gouvernance ou au Conseil de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel (même potentiel) ainsi que de s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Ils doivent proposer leur démission en cas de conflit d'intérêt permanent. Les administrateurs tiennent le Président du Comité Éthique et Gouvernance informé des affaires entre la Société et les sociétés ou structures avec lesquelles ils sont liés ainsi que des propositions de mandats dont ils font l'objet (voir 3 ci-dessous) pour s'assurer de leur compatibilité avec les mandats et fonctions exercés au sein de la Société.
2. Chaque administrateur s'engage à détenir (ou acquérir dans les 6 mois suivant son élection) un nombre d'actions de la Société au moins égal à 1 000. Les actions acquises pour satisfaire à cette obligation doivent être détenues sous la forme nominative. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.
3. Les administrateurs doivent consacrer à leurs fonctions le temps et l'attention nécessaires. Les administrateurs ne peuvent exercer qu'un maximum de quatre autres mandats dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini et plus généralement se conformer à l'ensemble des réglementations en vigueur en matière de limitation du nombre de mandats d'administrateur détenus par une même personne. Le Directeur général, les éventuels Directeurs généraux délégués ne peuvent exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées françaises ou étrangères extérieures au groupe Capgemini ; ils doivent recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée. En ce qui concerne le Président dissocié, le Conseil peut formuler des recommandations spécifiques eu égard à son statut et aux missions particulières qui lui ont été confiées. Au cours de son mandat d'administrateur de la Société, l'administrateur doit tenir informé le Président du Conseil des propositions de mandat qu'il souhaiterait exercer dans d'autres sociétés françaises ou étrangères et de participation aux comités du Conseil de ces sociétés, ainsi que de toute modification à ces mandats ou participations à ces comités. Lorsque le Président du Conseil exerce également les fonctions de Directeur général, il porte ces informations à la connaissance du Président du Comité Éthique et Gouvernance. Le Président informe le Conseil des mandats acceptés.
4. Les membres du Conseil d'Administration doivent être assidus et participer à toutes les séances du Conseil et des comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'aux Assemblées générales d'actionnaires. La Société publie dans son Document d'Enregistrement Universel annuel le taux de participation individuel des administrateurs aux séances du Conseil et des comités dont ils sont membres, ainsi que le taux moyen de participation à ceux-ci.
5. Les administrateurs ont l'obligation de se tenir informés de la situation de la Société et de son évolution. À cet effet, ils peuvent se faire communiquer dans les délais appropriés par le Président les informations indispensables à une intervention utile sur les sujets figurant à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil. S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de leurs fonctions, les administrateurs sont astreints à un véritable secret professionnel dépassant la simple obligation de discrétion prévue par la loi.
6. En application des dispositions légales et réglementaires relatives aux opérations d'initiés telles qu'instituées notamment par le Code monétaire et financier et par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, les membres du Conseil d'Administration doivent s'abstenir :
   - d'effectuer des opérations sur les titres (y compris les instruments financiers dérivés) des sociétés pour lesquelles (et dans la mesure où) ils disposent de par leurs fonctions de membres du Conseil d'Administration de la Société d'informations privilégiées, et
   - de procéder à toute opération directe, indirecte ou au moyen d'instruments dérivés portant sur les titres de la Société :
     - pendant une période commençant le trentième jour calendaire précédant l'annonce des résultats semestriels et des résultats annuels et se terminant après la clôture du jour de bourse de ladite annonce,
     - et pendant une période commençant le quinzième jour calendaire précédant l'annonce de l'information trimestrielle et se terminant après la clôture du jour de bourse de ladite annonce.
7. Conformément aux dispositions du Code monétaire et financier et du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, chaque administrateur doit déclarer par voie électronique à l'Autorité des marchés financiers (AMF) et à la Société les opérations qu'il effectue sur les titres de la Société, et ce dans un délai de 3 jours ouvrés suivant leur réalisation. »

Le Conseil s'attache à respecter et à faire respecter l'ensemble des règles de « bonne gouvernance » en même temps qu'un certain nombre de valeurs auxquelles chacun de ses membres a solennellement adhéré. C'est ainsi qu'à son initiative, une Charte Éthique a été rédigée et remise à tous les collaborateurs du Groupe (et obligatoirement signé par chaque nouvel embauché) avec pour principaux objectifs :

— de faire respecter par l'ensemble des sociétés du Groupe un certain nombre de règles de conduite et notamment une parfaite intégrité dans la conduite des affaires et le management des collaborateurs ;

— de mettre en place des dispositifs permettant d'empêcher, de combattre et de sanctionner tout manquement caractérisé aux valeurs du Groupe aussi bien qu'aux lois et règlements en vigueur dans le pays concerné ;

— de donner un cadre institutionnel aux actions, aux contrôles et aux moyens dissuasifs qu'il sera nécessaire de mettre en œuvre pour traiter les problèmes révélés par ces dispositifs.

Le compte rendu des travaux du Comité Éthique et Gouvernance (voir la section 2.2.4 ci-après) détaille les actions entreprises en 2021 par la Direction Éthique et la Direction Conformité ainsi que la mise en œuvre de la Charte Éthique. À l'occasion de sa mise à jour début 2019, chacun des administrateurs a de nouveau signé la Charte, matérialisant ainsi son adhésion et son soutien (tant individuel que collectif) à l'ensemble des dispositions qu'elle contient. La mise en œuvre en 2021 par le Groupe de ses Programmes Éthique et Conformité est détaillée en section 4.2.

Formation des administrateurs

Le Conseil d'Administration est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Intégration des nouveaux administrateurs

Capgemini veille à ce que les administrateurs rejoignant le Conseil bénéficient d'une formation sur les spécificités du Groupe, ses métiers et ses secteurs d'activités, notamment au travers de rencontres avec différents membres de la Direction générale. Les nouveaux administrateurs sont également guidés sur les spécificités du Conseil d'Administration de la Société lors de différents entretiens avec le Président du Conseil d'Administration, le Directeur général, l'Administrateur Référent, les Présidents des comités, le Secrétaire du Conseil. Par ailleurs, les nouveaux membres rejoignant le Comité d'Audit et des Risques bénéficient d'une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de la Société.

Formation continue

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

Par ailleurs, le Conseil veille à organiser tout au long de l'année différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations de son écosystème, de ses enjeux, de ses métiers, de ses offres ou de certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technologiques. En 2021, ces sessions ont notamment porté sur l'intelligence artificielle ou encore le portefeuille d'offres développement durable du Groupe.

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient régulièrement de formations externes spécifiques permettant l'acquisition et le perfectionnement de connaissances et techniques nécessaires à l'exercice de leur mandat, conformément aux dispositions législatives.

2.2.2 Travaux du Conseil d'Administration en 2021

Réunions du Conseil d'Administration

Nombre et taux de participation

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

En 2021, le Conseil s'est réuni **9 fois** durant l'exercice (y compris par visioconférence et audioconférence), cinq fois au cours du premier semestre et quatre fois au cours du second.

La réunion du Conseil consacrée essentiellement à la stratégie du Groupe, s'est tenue les 16 et 17 juin 2021, sous la forme de séminaire.

Par ailleurs, le Conseil a tenu **deux sessions exécutives** sous la présidence de l'Administrateur Référent auxquelles tous les administrateurs ont participé à l'exception du Directeur général, ainsi que du Président du Conseil d'Administration sur les sujets concernant ce dernier. Ces sessions exécutives ont porté notamment sur des sujets de gouvernance ainsi que sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le **taux moyen de participation** aux réunions du Conseil a atteint **100 %**, démontrant l'implication et la disponibilité dont les administrateurs ont fait preuve tout au long de l'exercice sur des sujets particulièrement engageants pour le Groupe. Les taux individuels de participation des administrateurs aux séances du Conseil d'Administration et des comités dont ils sont membres figurent dans le tableau ci-dessous.

Nombre de réunions du Conseil d'Administration et des comités en 2021 et assiduité des administrateurs à ces réunions

	Conseil d'Administration	Comité Éthique et Gouvernance	Comité Stratégie et RSE	Comité d'Audit et des Risques	Comité des Rémunérations
Nombre total de réunions	9	6	6	8	6
Taux de participation moyen	100 %	100 %	100 %	100 %	93 %

Assiduité des administrateurs

	Conseil d'Administration		Comité Éthique et Gouvernance		Comité Stratégie et RSE		Comité d'Audit et des Risques		Comité des Rémunérations	
Nom	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%	Nb de réunions	%
Paul HERMELIN	9	100 %	-		6	100 %	-		-	
Aiman EZZAT	9	100 %	-		6	100 %	-		-	
Daniel BERNARD (1)	3/3	100 %	3/3	100 %	3/3	100 %	-		-	
Anne BOUVEROT (1)	3/3	100 %			3/3	100 %	-		-	
Xiaoqun CLEVER	9	100 %	-		-		8	100 %	-	
Laurence DORS	9	100 %	6	100 %	-		8	100 %	6	100 %
Siân HERBERT-JONES	9	100 %	-		-		8	100 %	-	
Hervé JEANNIN	9	100 %	-		6	100 %	-		-	
Kevin MASTERS	9	100 %	-		-		-		6	100 %
Belen MOSCOSO del PRADO	9	100 %	-		-		-		5	83 %
Xavier MUSCA (2)	9	100 %	3/3	100 %	-		8	100 %	-	
Frédéric OUDÉA	9	100 %	6	100 %	-		-		-	
Patrick POUYANNÉ (2)	9	100 %	3/3	100 %	6	100 %	-		-	
Pierre PRINGUET (1)	3/3	100 %	3/3	100 %	-		-		3/3	100 %
Tanja RUECKERT (3)	6/6	100 %	-		3/3	100 %	-		-	
Kurt SIEVERS (4)	6/6	100 %	-		3/3	100 %	-		3/3	100 %
Lucia SINAPI-THOMAS	9	100 %	-		-		-		5	83 %

(1) Les mandats de M. Bernard, Mme Bouverot et M. Pringuet, qui arrivaient à échéance lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, n'ont pas été renouvelé.
(2) MM. Musca et Pouyanné ont été nommés membres du Comité Éthique et Gouvernance à compter du 20 mai 2021.
(3) Mme Tanja Rueckert a été nommée administrateur lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 et membre du Comité Stratégie et RSE à cette même date.
(4) M. Kurt Sievers a été nommé administrateur lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 et membre du Comité Stratégie et RSE et du Comité des Rémunérations à cette même date.

Organisation et préparation

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

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

Par ailleurs, les communiqués de presse majeurs (signature de grands contrats, d'alliances…) diffusés par la Société ainsi que les études d'analystes financiers portant sur Capgemini ou le secteur sont régulièrement portés à la connaissance des administrateurs.

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

Activités du Conseil au cours de l'exercice 2021

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

Stratégie et organisation du Groupe, ESG

- Mise à jour des orientations stratégiques à moyen terme du Groupe
- Opportunités de croissance externe et suivi de l'intégration d'Altran
- Revue des principales évolutions de marché et de l'environnement concurrentiel
- Stratégie *Customer First* et dans l'Industrie Intelligente
- Approbation des priorités et objectifs ESG
- Suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE

Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil et des comités
- Préparation de l'Assemblée générale
- Évaluation interne du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote
- Modalités de fonctionnement du Conseil
- Revue du dispositif de succession des dirigeants mandataires sociaux en situation d'urgence

Finance

- Budget
- Politique financière du Groupe
- Ambitions financières moyen terme
- Programme de rachat d'actions

Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Gestion des impacts de la pandémie de Covid-19
- Suivi du 'New Normal'
- Suivi de la satisfaction client

Audit et Risques

- Comptes statutaires 2020
- Comptes consolidés 2020 et du 1er semestre 2021
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et Audit Interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité

Gestion des talents, diversité et rémunérations

- Suivi de la gestion des talents du Groupe
- Politique de diversité des instances dirigeantes
- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a tenu deux sessions exécutives en 2021 sous la présidence de l'Administrateur Référent auxquelles tous les administrateurs ont participé à l'exception du Directeur général et du Président du Conseil d'Administration pour les sujets concernant ce dernier.

Compte rendu de l'activité de l'Administrateur Référent en 2021

M. Frédéric Oudéa a été nommé Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, en remplacement de M. Pierre Pringuet qui n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur. M. Pierre Pringuet a occupé cette fonction de mai 2017 à mai 2021.

Au cours de l'exercice 2021, les missions de l'Administrateur Référent ont été les suivantes :

Préparation des réunions du Conseil d'Administration	Implication dans la préparation des réunions du Conseil d'Administration, notamment sur les différents aspects gouvernance soumis au Conseil d'Administration et consultation par le Président du Conseil d'Administration sur les ordres du jour de chaque réunion du Conseil.
Évaluation du Conseil d'Administration et des comités	Conduite, fin 2021 et début 2022, de l'évaluation interne du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2021 au travers d'un questionnaire et d'entretiens individuels avec chacun des membres du Conseil (voir la section 2.2.3).
Prévention des conflits d'intérêts/ Qualification des administrateurs indépendants	Être tenu informé des relations d'affaires entre la Société et les sociétés ou structures avec lesquelles les administrateurs sont liés ainsi que des propositions de mandats dont ils font l'objet, et ce, afin d'éviter toute situation éventuelle de conflit d'intérêts. Revue annuelle des critères d'indépendance des administrateurs.
Composition du Conseil d'Administration	Mener, dans le cadre du Comité Éthique et Gouvernance, la procédure de recherche de candidatures en amont de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 ayant nommé deux nouveaux administrateurs. Initier la réflexion sur la composition du Conseil et le mode de gouvernance en vue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022.
Dialogue avec les actionnaires	Rencontrer conjointement avec le Président du Conseil d'Administration, plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter notamment les principes de gouvernance et les politiques de rémunération de Capgemini dans le cadre du dialogue entre la Société et ses actionnaires ; ces échanges ont fait l'objet d'un rapport au Comité Éthique et Gouvernance, dont est membre par ailleurs la Présidente du Comité des Rémunérations, ainsi qu'au Conseil d'Administration.
Présidence des sessions exécutives (réunions hors la présence du Directeur général et du Président du Conseil d'Administration pour les sujets concernant ce dernier)	Présidence de deux sessions exécutives du Conseil au cours de l'année 2021 ayant porté sur (i) l'évaluation de la performance des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2020, les priorités stratégiques à mettre en œuvre dans le cadre de la fixation des objectifs de rémunération variable du dirigeant mandataire social, et (ii) la gouvernance.

Par ailleurs, l'Administrateur Référent, en la personne de M. Pringuet, a rendu compte aux actionnaires de la Société de son action ainsi que de l'activité du Conseil et de ses comités au titre de l'exercice 2020 lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

Autorisations financières

Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'Administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2021 figure à la section 6.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

2.2.3 Évaluation du Conseil d'Administration

Évaluation interne 2020 : conclusions et actions mises en place en 2021

La composition et le fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités en 2020 avaient fait l'objet d'une évaluation interne, sous la responsabilité de l'Administrateur Référent et présentée de façon détaillée dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 de la Société.

À la suite de cette évaluation, les actions suivantes ont été mises en œuvre en 2021 pour les cinq priorités arrêtées par le Conseil d'Administration :

Priorités 2021	Actions mises en œuvre
Stratégie — Suivi de l'intégration d'Altran — Poursuite du dialogue entre le Directeur général et le Conseil pour mettre à jour les orientations stratégiques pour le Groupe en tenant compte de l'acquisition structurante d'Altran	— Le Conseil d'Administration a été informé et a fait un suivi de l'intégration opérationnelle d'Altran au sein du Groupe (synergies réalisées, lancement de la nouvelle marque Capgemini Engineering, nouvelles offres dédiées à l'Industrie Intelligente, rétention et intégration des collaborateurs…). — Les orientations stratégiques moyen terme du Groupe ont fait l'objet de débats lors du séminaire stratégique de juin 2021 avant approbation d'un document d'orientations moyen terme lors de la réunion du 1er décembre 2021.
Composition du Conseil d'Administration — Poursuite des objectifs 2018-2022 (internationalisation, diversité des profils, échelonnement des mandats, maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité)	— Dans le cadre des travaux du Conseil sur l'évolution de sa composition et conformément aux objectifs qu'il a arrêtés pour la période 2018-2022 (internationalisation, diversité des profils, échelonnement des mandats, maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité), le Conseil d'Administration a proposé la nomination de Mme Tanja Rueckert et de M. Kurt Sievers (tous deux de nationalité allemande) ainsi que le renouvellement du mandat de M. Patrick Pouyanné à l'Assemblée générale du 20 mai 2021. Mme Anne Bouverot et MM. Daniel Bernard et Pierre Pringuet n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat. — Ces nominations ont permis au Conseil d'Administration de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils, tout en maintenant un nombre mesuré d'administrateurs et un niveau d'indépendance élevé au sein du Conseil.
Fonctionnement du Conseil — Organisation de sessions exécutives sur des thèmes variés de gouvernance — Évolution du déroulement des réunions du Conseil notamment afin qu'elles soient encore plus interactives	— Deux sessions exécutives ont été tenues en 2021 ayant porté sur des sujets de gouvernance, outre les sujets de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. — Des aménagements ont été apportées au fonctionnement du Conseil selon trois axes principaux : (i) aménagement du calendrier, (ii) langue de travail du Conseil et (iii) préparation systématique de notes explicatives sur les sujets devant être abordés et usage de diapositives restreint au minimum afin de permettre une meilleure interactivité en séance.

Évaluation interne 2021 : conclusions et priorités pour 2022

Au titre de 2021, l'Administrateur Référent a conduit une évaluation interne portant essentiellement sur la composition du Conseil d'Administration, son fonctionnement et la contribution individuelle des administrateurs.

Un questionnaire a été adressé à tous les administrateurs à la fin de l'année 2021. Ce questionnaire a porté à la fois sur la composition du Conseil et sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et celui du ou des Comités auxquels ils ou elles appartenaient. Il a également permis de faire le point sur les actions mises en œuvre en 2021 à la suite de l'évaluation interne de 2020.

L'Administrateur Référent s'est par la suite entretenu individuellement avec chacun des membres du Conseil d'Administration afin d'échanger sur les commentaires ressortant de ce questionnaire ainsi que pour évoquer la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil.

À l'occasion de cette évaluation, les administrateurs ont exprimé leur satisfaction croissante sur le fonctionnement et l'organisation du Conseil et des Comités. Il est ressorti de ces diligences que les changements introduits au titre de la précédente évaluation interne constituent des améliorations appréciées par les administrateurs. L'évolution de la composition du Conseil en 2021, avec l'arrivée de profils permettant de poursuivre l'internationalisation et d'enrichir la diversité des profils présents au Conseil a notamment été soulignée comme positive et à maintenir dans les années à venir. Le Conseil a également apprécié la qualité du dialogue avec le Directeur général sur les orientations stratégiques moyen terme et souhaite poursuivre ce dialogue sur la stratégie en 2022. Toutefois, des observations ont été formulées pour mieux articuler les travaux du Comité Stratégie et RSE et ceux du Conseil d'Administration.

Enfin, le Conseil d'Administration a souligné le succès de la phase de succession managériale mise en place depuis le 20 mai 2020 avec la mise en œuvre d'une gouvernance dissociant le rôle de Président et de Directeur général.

Compte tenu de cette évaluation, le Conseil d'Administration a souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2022 :

— **Définition et suivi des orientations stratégiques**

Poursuite de l'implication renforcée du Conseil dans la définition et le suivi des priorités stratégiques et meilleure articulation entre les travaux du Comité Stratégie et RSE et ceux du Conseil d'Administration à ce sujet.

— **Composition du Conseil d'Administration**

Reconduction pour la période 2022-2026 des quatre objectifs suivants sur la composition du Conseil : (i) internationalisation, (ii) diversité des profils, (iii) échelonnement des mandats et (iv) maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité. En particulier :

- recherche de profils répondant principalement aux objectifs d'internationalisation et de diversité des compétences,
- planification des renouvellements et remplacements d'administrateurs en tenant compte de l'échelonnement des mandats, la parité homme/femme et l'indépendance.

— **Fonctionnement du Conseil**

Poursuite de l'organisation de rencontres avec les dirigeants opérationnels du Groupe à l'occasion de réunions du Conseil ou de sessions de formation.

2.2.4 Rôle et composition des quatre Comités Spécialisés

Le Comité d'Audit et des Risques

8 Réunions

100 % Participation

4 Membres

3 Femmes

100 % Indépendance

NB : Information à jour au 31 décembre 2021.

Composition au 31 décembre 2021

Membres	Taux individuel de participation
Xavier MUSCA (Président)(1)	100 %
Xiaoqun CLEVER(1)	100 %
Laurence DORS(1)	100 %
Siân HERBERT-JONES(1)	100 %

(1) Indépendant.

Missions du comité

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

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

Conformément aux prescriptions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, de la recommandation émise par l'Autorité des marchés financiers le 22 juillet 2010 et des meilleures pratiques de place, les missions du Comité d'Audit et des Risques sont de trois ordres.

Premièrement, le Comité d'Audit et des Risques assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière. Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il examine les projets de comptes annuels et semestriels consolidés du Groupe, les comptes annuels de la société Capgemini SE ainsi que la présentation faite par la direction décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que les options comptables retenues.

Enfin, à la suite de la dernière modification de son règlement intérieur en mars 2019, il s'assure de l'existence d'un processus rigoureux d'élaboration de l'information extra-financière du Groupe et procède à une revue du projet de déclaration de performance extra-financière.

Deuxièmement, le Comité d'Audit et des Risques s'assure de l'existence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'Audit Interne ainsi que de la gestion des risques les plus significatifs auxquels le Groupe peut être confronté dans le cadre de ses activités (tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence). À la suite du renforcement de ses missions sur le suivi des risques, il doit notamment procéder au moins une fois par an à une revue d'ensemble des principaux risques auxquels le Groupe peut être confronté, en particulier par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des Risques de la Direction générale.

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

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

Composition et participation

Au 31 décembre 2021, ce comité est composé de quatre administrateurs, tous indépendants : **M. Xavier Musca** (Président), **Mme Xiaoqun Clever**, **Mme Laurence Dors** et **Mme Siân Herbert-Jones**.

Le parcours des membres du Comité d'Audit et des Risques leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission. C'est ainsi que M. Xavier Musca a acquis une grande connaissance des domaines financiers et bancaires français et internationaux tout au long de sa carrière dans l'administration, les cabinets ministériels et le secteur privé. Mme Xiaoqun Clever a exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes internationaux lui permettant d'apporter une expertise financière autant qu'une vision métier particulièrement utile pour les missions de suivi des risques. Mme Siân Herbert-Jones a été Directrice Financière de Sodexo de 2001 à 2016. Quant à Mme Laurence Dors, son parcours professionnel dans des fonctions de Direction générale comme au Ministère de l'Économie et des Finances, lui permet d'apporter une expertise financière autant qu'une vision transversale des organisations.

Ce comité s'est réuni huit fois en 2021 et le taux de participation a été de 100 %.

Travaux du comité en 2021

Le comité a examiné les comptes annuels de la société mère Capgemini SE, les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2020, les comptes consolidés semestriels du Groupe au 30 juin 2021 et le budget 2021.

Concernant les comptes consolidés 2020, le comité a porté une attention toute particulière à la comptabilisation de l'acquisition du Groupe Altran et aux éléments contribuants à l'allocation du prix d'acquisition. Le comité a aussi suivi la valorisation des écarts d'acquisition dans le contexte de la crise sanitaire ainsi que l'évolution de la charge d'impôt et des impôts différés actifs, la provision pour retraite et engagements assimilés, l'analyse des autres produits et charges opérationnels.

Les Commissaires aux Comptes ont fait part au comité de la qualité du suivi comptable des projets ainsi que de la bonne maîtrise du processus d'arrêté des comptes. Ils ont fait remarquer le succès de l'accélération du processus de clôture au sein d'Altran afin d'atteindre les standards de Capgemini.

En ce qui concerne les travaux du comité relatifs à la supervision de la gestion des risques, le comité a pris connaissance de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques sur la base d'entretiens réalisés avec une trentaine de dirigeants du Groupe ou de collaborateurs traitant de problématiques de risques spécifiques. Ce travail a confirmé quatorze risques critiques pour lesquels des plans d'actions sont élaborés, suivis par des responsables de risques, et revus par le Comité des Risques de la Direction générale. Des responsables de certains risques critiques (risques cyber ; protection des données personnelles ; défaillance majeure dans l'exécution des projets ; difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents/dirigeants clés) ont présenté au Comité d'Audit et des Risques un état sur la gestion de ces risques. Le Directeur en charge de la gestion des risques du Groupe a également été auditionné sur la cohérence entre les différentes cartographies des risques (cartographie Groupe, déclaration de performance extra-financière, Sapin 2).

Le Comité d'Audit et des Risques a également procédé à l'audition :

- du Directeur de l'Audit Interne qu'il a interrogé sur les méthodes de travail, le planning, les domaines d'intervention, les ressources, les conclusions des audits effectués au cours de l'exercice et le suivi des recommandations ;
- du Directeur Production/Méthodes et Supports qu'il a plus particulièrement questionné sur l'impact sur le compte d'exploitation des grands contrats qui font l'objet d'un suivi particulier ; ainsi que sur la prévention des risques en cas de panne majeure des systèmes informatiques ;
- du Directeur en charge de la gestion des risques d'avant-vente qu'il a interrogé sur les activités du « Comité des Engagements » durant la période et les caractéristiques des propositions commerciales majeures ;
- du Responsable de la mise en œuvre de la réglementation sur la Taxonomie européenne qu'il a questionné sur l'approche suivie et les résultats préliminaires de l'étude conduite.

Le comité a revu le projet de déclaration de performance extra-financière et a auditionné les représentants de l'organisme tiers indépendant chargé d'émettre un rapport sur cette déclaration.

Le comité a aussi été consulté sur la mise à jour de la politique financière du Groupe et l'articulation de ses différents piliers suivant les scénarios potentiels d'acquisitions.

Le comité a rencontré les Commissaires aux Comptes lors d'une réunion dédiée à l'approche d'audit, aux points clés de l'audit, au périmètre de l'audit, à son planning, aux seuils de matérialité et à la revue du contrôle interne.

Enfin le comité a pris connaissance des services autres que la certification des comptes approuvés durant l'exercice et réalisés par les auditeurs externes.

Le Comité des Rémunérations

6 Réunions
93 % Participation
5 Membres
3 Femmes
100 %[1] Indépendance

NB : Information à jour au 31 décembre 2021.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Composition au 31 décembre 2021

Membres	Taux individuel de participation
Laurence DORS (Présidente)[1]	100 %
Kevin MASTERS	100 %
Belen MOSCOSO del PRADO[1]	83 %
Kurt SIEVERS[1][2]	100 %
Lucia SINAPI-THOMAS	83 %

(1) Indépendant.
(2) M. Kurt SIEVERS a rejoint le Comité des Rémunérations à la suite de sa nomination par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Missions du comité

Depuis le 8 octobre 2014, le Comité des Nominations et Rémunérations a changé de dénomination et se consacre exclusivement à la fixation des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et à la définition des politiques de rémunération des cadres dirigeants du Groupe et a pris, en conséquence, l'appellation de « Comité des Rémunérations ». Ce comité a plusieurs missions fixées par son règlement.

Il doit, en premier lieu, faire part au Conseil d'Administration de ses propositions sur les rémunérations fixes et variables des dirigeants mandataires sociaux, et, concernant la partie variable, le cas échéant, lui propose une liste détaillée d'objectifs individuels (quantitatifs et qualitatifs), qui permettra une évaluation de la performance et le calcul de la (ou des) composante(s) de cette rémunération variable. Le comité revoit l'information soumise aux actionnaires relative au vote sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux (dite du *Say on Pay*) et est consulté sur les conditions financières en cas de nomination ou de départ d'un dirigeant mandataire social. Il revoit également les informations soumises aux actionnaires relatives au vote de la rémunération des administrateurs et propose au Conseil d'Administration les règles d'attribution ainsi que le montant de l'enveloppe globale.

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

À la suite de la modification de son règlement intérieur en mars 2019, le comité s'assure que la Direction générale met en œuvre une politique et des objectifs de diversité des instances dirigeantes du Groupe. Il s'appuie à cet effet sur les travaux du Comité Stratégie et RSE.

Enfin, le comité étudie différents systèmes permettant une meilleure association des cadres dirigeants aux résultats du Groupe (attribution d'instruments de motivation à long terme, notamment d'actions sous conditions de performance, plans d'épargne, etc.) et propose au Conseil les instruments de motivation qu'il estime utile et possible de mettre en œuvre dans l'ensemble (ou dans certaines) des sociétés du groupe Capgemini.

Composition et participation

Au 31 décembre 2021, ce comité est composé des cinq administrateurs suivants, tous indépendants à l'exception des administrateurs représentant les salariés ou salariés actionnaire (qui ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF) :

Mme Laurence Dors (Présidente), **M. Kevin Masters** (administrateur représentant les salariés), **Mme Belen Moscoso del Prado, M. Kurt Sievers** et **Mme Lucia Sinapi-Thomas** (administrateur représentant les salariés actionnaires).

M. Pierre Pringuet était membre du Comité jusqu'au 20 mai 2021. Il a assisté à toutes les réunions du comité pour la période allant du 1er janvier au 20 mai 2021.

Ce comité s'est réuni 6 fois au cours de l'exercice 2021 et le taux moyen de participation a été de 93 %.

Travaux du comité en 2021

Conformément à sa mission, le comité a veillé tout au long de l'exercice 2021 à la cohérence de la politique de rémunération des cadres dirigeants du Groupe. Sa Présidente a régulièrement rendu compte de ses travaux et présenté au Conseil d'Administration des recommandations concernant :

- la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe et ses filiales en matière de rémunérations ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'une revue de celles des membres du Comité Exécutif, recommandations qui ont porté en début d'année sur :
  - l'évaluation de la performance réalisée par chacun des dirigeants mandataires sociaux par rapport aux objectifs qui leur avaient été fixés en début d'exercice précédent,
  - le calcul de la partie variable de ces rémunérations telles que payées après le vote de l'Assemblée générale en ce qui concerne les dirigeants mandataires sociaux,
  - la détermination de la rémunération fixe et de la partie variable théorique pour l'année suivante,
  - le choix et la fixation des objectifs qui, pour l'exercice en cours, serviront de référence pour définir le calcul du montant réel de ces parties variables.

Le comité a étudié le principe et les modalités d'attribution d'actions sous conditions de performance et/ou de présence, s'est assuré de la cohérence des conditions de performance des indicateurs financiers et, en lien avec la politique de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, des indicateurs extra-financiers. Il a également étudié le principe et les modalités d'attribution à certains managers de ces actions sous conditions de performance et/ou présence et il a dressé et transmis pour accord au Conseil d'Administration une liste des attributaires au 6 octobre 2021 et l'allocation individualisée de ces actions ainsi que l'attribution spécifique aux salariés de la société Empired, acquise en fin d'exercice (novembre 2021).

Le comité a par ailleurs fait un suivi des plans d'actionnariat salarié du Groupe et s'est tenu régulièrement informé sur l'impact que les évolutions réglementaires pourraient entrainer sur les modalités de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin le comité a fait un suivi de la politique et des objectifs de diversité des instances dirigeantes du Groupe.

Le Comité Éthique et Gouvernance

6 Réunions

100 % Participation

4 Membres

1 Femmes

100 % Indépendance

NB : Information à jour au 31 décembre 2021.

Composition au 31 décembre 2021

Membres	Taux individuel de participation
Frédéric OUDÉA (Président) (1)(2)	100 %
Laurence DORS (1)	100 %
Xavier MUSCA (1)(3)	100 %
Patrick POUYANNÉ (1)(3)	100 %

(1) Indépendant.
(2) M. Frédéric OUDÉA a été nommé en qualité de Président du Comité Éthique et Gouvernance en mai 2021.
(3) MM. Xavier MUSCA et Patrick POUYANNÉ ont été nommés en qualité de membre du Comité Éthique et Gouvernance en mai 2021.

Missions du comité

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

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

Il a pour mission plus générale de vérifier l'application des règles de bonne gouvernance dans la société Capgemini SE et dans ses filiales. Il est en charge de toutes les questions relatives à la sélection, à l'évaluation et à la revue annuelle de l'indépendance des administrateurs de la Société. Il porte à l'attention du Président et du Conseil d'Administration les éventuelles situations de conflits d'intérêts entre un administrateur et la Société ou son Groupe et entre administrateurs qu'il aurait identifiées. Il s'assure de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence et veille à la conformité du Groupe aux règles et conventions relatives au respect des droits humains et des libertés fondamentales dans l'exercice de ses activités. Il doit se tenir prêt à mettre en œuvre les dispositions à prendre au cas où se poserait brutalement la question du remplacement du Directeur général. Il doit instruire et proposer au Conseil les modifications qui lui paraissent utiles ou nécessaires d'apporter à son fonctionnement ou à sa composition notamment dans le cadre de la politique de diversité du Conseil (cooptation ou remplacement d'un administrateur démissionnaire, augmentation de la proportion de femmes parmi les administrateurs, diversité des profils et des compétences des administrateurs…) ou encore au mode de gouvernance pratiqué dans le Groupe. Le comité est informé des plans de succession des principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe. Il est également informé du dispositif de détection, développement et rétention de cadres à haut potentiel. Le Président du Conseil d'Administration et le Directeur général sont associés aux travaux du comité et assistent aux réunions, sauf pour les délibérations du comité qui les concernent. Le comité doit être consulté par la Direction générale préalablement à toute nomination au Comité Exécutif.

2.

Composition et participation

Au 31 décembre 2021, ce comité est composé de quatre administrateur suivants, tous indépendants : **M. Frédéric Oudéa** (Président), **Mme Laurence Dors**, **MM. Xavier Musca** et **Patrick Pouyanné**.

M. Pierre Pringuet était Président du Comité, et **M. Daniel Bernard** membre, jusqu'au 20 mai 2021. Ils ont assisté à toutes les réunions du comité pour la période allant du 1er janvier au 20 mai 2021.

Il est rappelé que le règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que les fonctions d'Administrateur Référent soient attribuées par le Conseil au Président du Comité Éthique et Gouvernance.

Au cours de l'exercice 2021, ce comité s'est réuni six fois et le taux moyen de participation a été de 100 %.

Travaux du comité en 2021

En 2021, les travaux du Comité Éthique et Gouvernance ont porté sur les points suivants :

Gouvernance

Le Comité Éthique et Gouvernance a :

- en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021, recommandé la candidature de Mme Tanja Rueckert et de M. Kurt Sievers au Conseil d'Administration ainsi que le renouvellement du mandat de M. Patrick Pouyanné ;
- proposé les nominations par le Conseil d'Administration, à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, de M. Frédéric Oudéa en qualité de Président du Comité Éthique et Gouvernance, d'Administrateur Référent (en remplacement de M. Pierre Pringuet) et de Vice-Président (en remplacement de M. Daniel Bernard), de MM. Xavier Musca et Patrick Pouyanné en qualité de membres du Comité Éthique et Gouvernance, de Mme Tanja Rueckert et de M. Kurt Sievers en qualité de membre du Comité Stratégie et RSE, et de M. Kurt Sievers en qualité de membre du Comité des Rémunérations ;
- été informé de la mise en œuvre de la charte interne relative aux conventions réglementées et à la qualification des conventions courantes conclues à des conditions normales et a procédé à une revue préliminaire de la procédure de qualification de ces conventions dans le cadre de la revue annuelle des critères de qualification par le Conseil d'Administration ;
- procédé à la revue des procédures mises en place par la Direction générale pour la gestion des plans de succession des équipes dirigeantes (Comité de Direction générale et Comité Exécutif) afin de s'assurer que les talents capables d'occuper les plus hautes responsabilités opérationnelles et fonctionnelles au sein du Groupe soient identifiés tout en faisant place à l'adjonction de nouveaux talents. Par ailleurs, suite aux changements de gouvernance intervenus en 2020, le Comité a élaboré en mars 2021 un plan de succession en situation d'urgence concernant les dirigeants mandataires sociaux ;
- suivi le dialogue de la Société avec ses actionnaires et les agences de conseil en vote en lien avec la préparation de l'Assemblée générale 2021 et préparé les sujets gouvernance soumis au Conseil puis à l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 ;
- été informé des rencontres menées par l'Administrateur Référent et le Président du Conseil avec plusieurs investisseurs institutionnels afin de leur présenter les principes de gouvernance de Capgemini ;
- délibéré à plusieurs reprises sur les évolutions et la composition des Comités Spécialisés du Conseil ;
- sous l'égide de son Président, Administrateur Référent, été informé et délibéré sur le point annuel portant sur la composition et le fonctionnement du Conseil et de ses Comités Spécialisés au titre de l'exercice 2021 réalisé début 2022 ;
- délibéré sur la politique de diversité du Conseil d'Administration et sa mise en œuvre en 2021 ;
- délibéré sur l'indépendance des administrateurs et l'absence de conflit d'intérêts en préparation du Document d'Enregistrement Universel 2020 ;
- été informé des conclusions et des observations du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise dans son rapport d'activité 2021 ;
- proposé la modification des statuts de la Société et du Règlement intérieur du Conseil d'Administration relatives aux modalités de participation des administrateurs aux réunions du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication ;
- revu la partie gouvernance du rapport du Conseil d'Administration établi en application de l'articles L. 225-37, dernier alinéa, L225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce ;
- initié une réflexion sur la composition du Conseil ainsi que sur le mode de gouvernance le plus approprié en vue de l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022, correspondant à la fin de la période de succession managériale.

Éthique et Conformité

Il a auditionné le Directeur de l'Éthique et de l'Audit et la Directrice de l'Éthique. Ces derniers ont remis au comité un rapport présentant :

- dans sa première partie, les activités de l'Éthique : ses lignes directrices et les formations associées, les actions de sensibilisation et communication, les alertes signalées en 2021 sur la ligne d'alerte éthique *SpeakUp*, ainsi que les résultats de l'enquête mensuelle sur la culture éthique au sein de la Société, à laquelle plus de 200 000 collaborateurs dans 45 pays ont participé en 2021. Ce rapport a souligné l'effort très significatif du Groupe en matière d'actions de formation avec l'affectation en 2021 à tous les collaborateurs du Groupe d'un tout nouveau programme de formation en ligne. Il a également présenté l'avancement du déploiement du nouvel outil de gestion des conflits d'intérêt dans le Groupe, *Declare, ainsi que les premières déclarations faites spontanément dans l'outil*. Il a par ailleurs signalé que Capgemini a été reconnu par l'institut américain Ethisphere pour la neuvième année consécutive comme *l'une des World's Most Ethical Companies®*, distinction qui confirme la qualité de la responsabilité éthique du Groupe vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes ;
- dans sa seconde partie, les conclusions de l'Audit Interne sur la bonne compréhension et l'application du cadre éthique défini par le Groupe ;
- la nouvelle Politique du Groupe sur les Droits Humains a également été présentée au Comité Éthique et Gouvernance.

Par ailleurs, le Comité Éthique et Gouvernance a été tenu informé par le Directeur de la Conformité des actions mises en œuvre sur 2021 dans le cadre du programme de lutte contre la corruption mis en place par le Groupe en application de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II). Un point particulier a été fait sur les actions menées en vue de l'intégration des opérations d'Altran aux dispositifs du Groupe portant sur le devoir de vigilance et la lutte contre la corruption. Le comité s'est notamment vu présenter la cartographie des risques de corruption consolidée sur un périmètre intégrant Altran, le plan d'actions associé et les priorités de mise en œuvre du programme anti-corruption pour 2022. La cartographie des risques extra-financiers du Groupe, telle que résultant de la consultation des parties prenantes internes et externes menée au premier semestre 2021, a également été présentée au comité ainsi que le dispositif de suivi des risques prioritaires en résultant relatifs au devoir de vigilance.

Le Comité Stratégie et RSE

6 Réunions

100 % Participation

6 Membres

1 Femmes

60 %[1] Indépendance

NB : Information à jour au 31 décembre 2021.
(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Composition au 31 décembre 2021

Membres	Taux individuel de participation
Paul HERMELIN (Président)	100 %
Aiman EZZAT	100 %
Hervé JEANNIN	100 %
Patrick POUYANNÉ[1]	83 %
Tanja RUECKERT[1][2]	100 %
Kurt SIEVERS[1][2]	83 %

(1) Indépendant.
(2) Mme Tanja RUECKERT et M. Kurt SIEVERS ont été nommés en qualité de membre du Comité Stratégie et RSE à la suite de leur nomination par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

Missions du comité

Fin 2018, le Conseil d'Administration a souhaité confier une mission de suivi de la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale (« RSE ») au Comité Stratégie et Investissement, renommé en conséquence « Comité Stratégie et RSE », permettant ainsi une cohérence dans la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les axes stratégiques du Groupe.

Ce comité a pour mission :

- d'étudier dans le détail les différentes orientations et options stratégiques susceptibles d'assurer au Groupe croissance, amélioration de sa rentabilité et sauvegarde de son indépendance pour nourrir les débats du Conseil ;
- d'étudier les axes stratégiques à moyen et long terme du Groupe en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que les grandes tendances et évolutions technologiques et concurrentielles ;
- de calibrer les investissements nécessaires au déroulement de chacune des stratégies possibles ;
- de procéder au suivi des opérations significatives d'investissements, d'alliances ou de désinvestissements ;
- d'examiner la stratégie du Groupe en matière de responsabilité sociale et environnementale, d'assurer annuellement le suivi des résultats de cette stratégie et formuler tout avis ou recommandation.

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

Composition et participation

Au 31 décembre 2021, ce comité est composé des six administrateurs suivants dont trois indépendants :

M. Paul Hermelin (Président), **M. Aiman Ezzat** (Directeur général), **M. Hervé Jeannin** (administrateur représentant les salariés), **M. Patrick Pouyanné** (administrateur indépendant), **Mme Tanja Rueckert** (administrateur indépendant) et **M. Kurt Sievers** (administrateur indépendant).

M. Daniel Bernard était Président du Comité et **Mme Anne Bouverot** membre jusqu'au 20 mai 2021. Ils ont assisté à toutes les réunions du comité pour la période allant du 1er janvier au 20 mai 2021.

Il s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2021 avec un taux de participation moyen de 100 %.

Travaux du comité en 2021

Le comité a suivi les différentes acquisitions du Groupe, notamment en Australie, en particulier RXP ou Empired, aux États-Unis et au Japon.

Le comité a validé la stratégie de réduction carbone pour atteindre la neutralité carbone, avec les échéances de 2025 et 2030, et les différents objectifs RSE (réduction des émissions de carbone et soutien à l'inclusion digitale) des membres du Comité Exécutif et du Directeur général.

Le comité s'est aussi penché sur la préparation du séminaire stratégique du Conseil d'Administration de juin 2021, portant notamment sur le déploiement de la stratégie, du *Corporate Strategic Framework*, de la stratégie ESG et des développements de l'*Intelligent Industry*.

Le comité a revu d'autres dossiers stratégiques majeurs comme celui du Cloud Souverain, dans la perspective de l'investissement du Groupe dans Bleu, grâce auquel il fournira avec Orange un cloud de confiance aux organisations dites d'intérêt vital (OIV).

Le comité s'est penché sur la note de stratégie préparée par le Directeur général à l'horizon 2025, qui détaillait les ambitions et perspectives du Groupe dans ses trois *playing fields (Customer First, Intelligent Industry, Enterprise Management)* et ses différentes géographies, dans une période de croissance particulièrement soutenue. Il a échangé avec le Directeur général sur le paysage concurrentiel et sur la guerre des talents et le manque de certaines compétences qui sera un sujet clé pour les prochaines années.

Fidèle à son intérêt pour les sujets de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), le comité a aussi passé en revue la stratégie RSE du Groupe, fondée sur trois piliers, la diversité et l'inclusion, l'inclusion numérique et la soutenabilité environnementale.

2.3 Rémunération des mandataires sociaux

2.3.1 Rémunération des administrateurs

2.3.1.1 Politique de rémunération des administrateurs

Enveloppe globale de rémunération

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

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

Il est proposé d'augmenter ce montant maximum, lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, à hauteur de 1 700 000 euros par an pour intégrer la proposition de modification de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, la nomination d'un nouveau membre international au Conseil et la revalorisation des modalités de rémunération des administrateurs inchangée depuis 2016.

La rémunération du Président du Conseil d'Administration étant composée d'une rémunération fixe il avait volontairement renoncé à percevoir la rémunération au titre de son mandat d'administrateur depuis plus de dix ans. Toutefois, il est proposé de modifier les modalités de rémunération du Président du Conseil à l'issue de l'Assemblée du 19 mai 2022, date à laquelle la période de transmission managériale prendra fin, afin d'attribuer au Président uniquement une rémunération d'administrateur, pour un montant global significativement plus bas que sa rémunération fixe actuelle, telle qu'elle a été approuvée dans le cadre du *Say on Pay* par l'Assemblée générale du 20 mai 2021. Cette modification entrainera une réduction globale des dépenses pour la Société.

Règles de répartition

La méthode de répartition de la rémunération des administrateurs a fait l'objet d'une révision en 2014, à la suite de l'évaluation externe du Conseil d'Administration réalisée en 2013, qui visait à mieux prendre en compte la charge de travail croissante des Présidents de comités, à stimuler la participation aux réunions et à tenir également compte des temps de déplacement des administrateurs résidant hors de France. Ces règles restent globalement inchangées à l'exception de l'ajout d'un montant annuel fixe pour le Président du Conseil d'Administration compte tenu des changements proposés concernant les modalités de sa rémunération tels que mentionnés ci-avant et détaillés dans la section 2.3.2.4 ci-après. D'autre part, de manière à être plus attractif vis-à-vis d'administrateurs étrangers, le Conseil a décidé de revaloriser la rémunération des administrateurs en particulier, sur ce qui concerne la rémunération consacrée au temps de déplacement. En conséquence, la rémunération des administrateurs serait désormais versée selon les principes suivants :

- paiement d'un montant fixe annuel à chaque administrateur de 16 500 euros (actuellement fixé à 15 000 euros) à l'exception du Président du Conseil d'Administration ;
- paiement d'un montant fixe annuel au Président du Conseil d'Administration de 250 000 euros ;
- paiement d'un montant fixe pour chaque participation à une réunion officielle du Conseil de 4 400 euros (actuellement fixé à 4 000 euros) ;
- la rémunération relative aux Comités Spécialisés du Conseil a été fixée au regard du rôle spécifique de chacun d'entre eux et du travail continu et accru qu'il suppose de leurs Présidents, lesquels perçoivent exclusivement une rémunération fixe annuelle. Celles-ci s'élèvent à :
  - 50 000 euros pour l'Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance (actuellement fixé à 45 000 euros),
  - 50 000 euros pour le Vice-Président du Conseil d'Administration (actuellement fixé à 45 000 euros),
  - 39 000 euros pour le Président du Comité d'Audit et des Risques (actuellement fixé à 35 000 euros),
  - 28 000 euros pour les Présidents du Comité des Rémunérations et du Comité Stratégie et RSE (actuellement fixé à 25 000 euros) ;
- paiement d'un montant fixe pour chaque participation à une séance de l'un des quatre Comités Spécialisés du Conseil, à l'exclusion des Présidents de comité de 2 750 euros (actuellement fixé à 2 500 euros) ;
- paiement d'une somme complémentaire par Conseil ou Comité afin de prendre en compte les temps de déplacement des administrateurs résidant hors d'Europe de 5 500 euros (actuellement fixée à 5 000 euros) ;
- paiement d'une somme complémentaire par Conseil ou Comité afin de prendre en compte les temps de déplacement des administrateurs résidant en Europe mais hors de France (cette somme complémentaire n'est pas allouée aux administrateurs représentant les salariés, leurs frais de déplacement étant couverts selon d'autres modalité) de :
  - 3 000 euros (actuellement fixée à 2 000 euros) pour les participations aux Conseils,
  - 2 200 euros (actuellement fixée à 2 000 euros) pour les participations aux Comités ;
- le montant de ces rémunérations est calculé sur deux périodes : à la fin du 1er semestre et à la fin de l'année, et payé en deux versements ;
- dans le cadre du barème en vigueur pour une année donnée et si les circonstances imposaient de tenir un nombre de réunions plus élevé que prévu conduisant à dépasser le plafond autorisé par l'Assemblée générale, ces montants fixes seraient alors réduits de manière à respecter le plafond autorisé par l'Assemblée générale.

2.3.1.2 Rémunération des administrateurs au titre de 2021

En application des principes évoqués ci-dessus, le montant total de la rémunération due aux administrateurs au titre de l'exercice 2021 s'est élevé à 986 500 euros, soit 82,2 % du plafond autorisé par l'Assemblée Générale Mixte. Après déduction des retenues à la source françaises et étrangères, le montant net versé au titre de l'exercice 2021 a été de 739 848 euros.

Il est rappelé que M. Paul Hermelin a volontairement renoncé au titre de l'exercice 2021 (comme cela avait été le cas lors des dix années précédentes) à percevoir la rémunération qui aurait dû lui être versée en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE et que M. Aiman Ezzat a également renoncé à percevoir la rémunération qui aurait dû lui être versée en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE à compter du 20 mai 2020. M. Frédéric Oudéa a également renoncé à percevoir sa rémunération en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration depuis sa nomination.

Le détail des rémunérations attribuées au titre d'un exercice et versées au cours de l'exercice est décrit ci-après :

(en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice 2020	Montants attribués au titre de l'exercice 2021	Montants bruts versés en 2020	Montants bruts versés en 2021
Daniel BERNARD	138 000	52 000	148 000	112 000
Anne BOUVEROT	75 000	25 750	84 000	54 250
Xiaoqun CLEVER**	85 500	79 000	94 500	84 000
Laura DESMOND**	23 250	n/a	60 750	n/a
Laurence DORS	123 000	111 000	120 500	120 000
Aiman EZZAT	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)
Robert FRETEL*	31 250	n/a	63 750	n/a
Siân HERBERT-JONES	83 000	71 000	80 500	77 500
Paul HERMELIN	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)	(renonciation)
Hervé JEANNIN*	45 500	66 000	13 000	70 000
Kevin MASTERS**	75 500	66 000	80 500	67 500
Belen MOSCOSO del PRADO	41 500	63 500	9 000	65 000
Xavier MUSCAT	98 000	93 500	98 000	92 500
Frédéric OUDÉA	75 500	84 750	78 000	71 250
Patrick POUYANNÉ	75 500	73 500	71 500	72 500
Pierre PRINGUET	118 000	44 500	123 000	99 500
Tanja RUECKERT**	n/a	43 500	n/a	15 000
Kurt SIEVERS**	n/a	49 000	n/a	13 000
Lucia SINAPI-THOMAS	75 500	63 500	80 500	67 500
TOTAL	**1 164 000**	**986 500**	**1 205 500**	**1 081 500**

* Pour ces bénéficiaires, la rémunération de leur mandat est reversée à leur organisation syndicale française.
** Pour ces bénéficiaires non-résidents, la Société a déduit la retenue à la source prévue par la loi. Pour les bénéficiaires résidents français, un prélèvement à la source de 30 % a également été appliqué au titre de l'IR et de la CSG/CRDS.

Les administrateurs non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération que les rémunérations ci-dessus à l'exception des administrateurs représentant les salariés actionnaires (Mme Lucia Sinapi-Thomas) ou les salariés du Groupe (MM. Robert Fretel, Hervé Jeannin et Kevin Masters), qui sont titulaires de contrats de travail les liant à leurs entités juridiques respectives dans le cadre de leurs fonctions locales, sans lien avec leur mandat dans la Société.

Autres rémunérations

Le détail des rémunérations qui ont été versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux figurent à la section 2.3.3.

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

2.3.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

À compter du 20 mai 2020, la structure de gouvernance du Groupe est constituée d'un Directeur général (M. Aiman Ezzat) et d'un Président du Conseil d'Administration (M. Paul Hermelin).

Par conséquent, deux politiques de rémunération applicables aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou non exécutifs ont été soumises au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale de mai 2021, compte tenu des différences dans la nature des mandats. Les éléments de rémunérations versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 ont été définis sur la base de ces politiques approuvées par l'Assemblée générale du 20 mai 2021 et décomposées comme suit :

— la politique de rémunération d'un Directeur général (mandataire social exécutif), concernant M. Aiman Ezzat depuis l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;

— la politique de rémunération d'un Président du Conseil d'Administration (mandataire social non exécutif) concernant M. Paul Hermelin depuis l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Pour l'année 2022, compte tenu de la dissociation des fonctions entre d'une part un Président du Conseil d'Administration (mandataire social non exécutif) et un Directeur général (mandataire social exécutif), la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ou non exécutifs, en complément de la politique de rémunération des administrateurs sera décomposée comme suit :

— la politique de rémunération d'un Directeur général (mandataire social exécutif), concernant M. Aiman Ezzat depuis l'Assemblée générale du 20 mai 2020 ;

— la politique de rémunération d'un Président du Conseil d'Administration (mandataire social non exécutif), concernant M. Paul Hermelin depuis l'Assemblée générale du 20 mai 2020 :

- sur la période comprise entre le 1er janvier 2022 et l'Assemblée générale du 19 mai 2022, date à laquelle s'achèvera la période de transmission managériale de deux ans, annoncée en 2020,
- sur la période comprise entre le 20 mai 2022 et le 31 décembre 2022.

2.3.2.1 Principes généraux

Conformité et transparence

Les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont conformes aux recommandations de la dernière version du Code AFEP-MEDEF. Les éléments et la structure de la rémunération sont déterminés en application des préconisations de ce Code, qu'il s'agisse de la rémunération fixe ou variable, de l'attribution d'instruments de capitaux ou du régime de retraite complémentaire, et sont en phase avec les pratiques existantes du Groupe ainsi que les règles de marché. Ces principes sont revus régulièrement et discutés au sein du Comité des Rémunérations qui soumet la synthèse de ses travaux et des propositions qui en découlent à l'approbation du Conseil d'Administration. Les éléments constitutifs de la rémunération sont exposés et détaillés dans le cadre de la procédure dite du *Say on Pay*.

Compétitivité et cohérence

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

Équilibre et performance

S'agissant de la comparaison avec les entreprises françaises de taille et d'ambition comparables, le Comité des Rémunérations veille ainsi à ce que Capgemini soit au niveau des meilleures pratiques du CAC40 en termes de clarté et de cohérence des méthodes appliquées. Le Groupe participe régulièrement (comme ce fut à nouveau le cas en 2021) à des études comparatives des principales sociétés françaises menées par des cabinets spécialisés. Ainsi, dans le cadre du processus de nomination début 2018 de Directeurs généraux délégués, une étude avait été confiée à un cabinet international, afin d'aider à la fixation de leurs niveaux de rémunération conformément aux pratiques existantes au sein du Groupe ainsi qu'aux pratiques en vigueur sur le marché français, et au référentiel international. De même, une étude complémentaire a été confiée à ce même cabinet afin d'aider à la fixation du niveau de rémunération du Directeur général dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du Groupe. Une autre étude a également été demandée pour aider à la fixation du niveau de rémunération du Président du Conseil d'Administration, suite à la fin de la période de transmission de la Direction. Le Comité des Rémunérations veille également à ce que les proportions respectives des composantes fixe, variable et attributions d'actions soient équilibrées, correspondent aux pratiques habituelles du marché, qu'elles soient **liées à la performance de l'entreprise et alignées sur la stratégie du Groupe.**

Respect de l'intérêt social et contribution à la stratégie commerciale

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la Société dans la mesure où elle :

— est déterminée en fonction de critères clairs et quantifiables, en lien avec la stratégie du Groupe ;

— intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme ;

— prévoit une rémunération variable et de long terme conditionnée pour partie à des critères RSE ;

— aligne l'intérêt des dirigeants mandataires sociaux avec celui de la Société et des actionnaires.

Conflit d'intérêts

Le Conseil d'Administration a mis en œuvre une procédure de gestion des conflits d'intérêts au titre de laquelle les administrateurs ont l'obligation de faire part au Président du Comité Éthique et Gouvernance de toute situation de conflit d'intérêt ponctuel (même potentiel) ainsi que de s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante (*voir la section 2.1.3 sur l'absence de conflit d'intérêts*).

Par ailleurs, conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration délibère sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux hors de la présence de ces derniers.

2.3.2.2 Politique de rémunération du Directeur général (dirigeant mandataire social exécutif)

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 22 -10- 8 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Directeur général qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération du Directeur général vise un équilibre entre la performance à court terme et à long terme afin d'assurer un développement durable de l'entreprise et s'attache à préserver une cohérence entre l'évolution de la rémunération globale et l'évolution de la performance de l'entreprise.

Modalités de fixation de la rémunération fixe et variable

Les modalités de fixation de la rémunération du dirigeant mandataire social au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours :

— **Partie fixe**

La rémunération fixe vise à rétribuer les responsabilités attachées au mandat et prend en considération le niveau et la complexité

des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise et l'expérience ainsi que le positionnement concurrentiel.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. Toutefois, en cas d'un changement significatif du périmètre de responsabilité ou d'un écart majeur du positionnement par rapport au marché, une révision pourrait être envisagée sur la base de motivations clairement exposées. La rémunération fixe est versée en douze mensualités égales et représente 50 % de la rémunération théorique totale à objectifs atteints pour le Directeur général et cela depuis l'Assemblée générale de mai 2020.

— **Partie variable théorique de la rémunération : composantes et modalités de calcul**

Le Conseil d'Administration tenant compte de la pratique de marché pour les dirigeants mandataires sociaux, avait décidé de **faire évoluer le pourcentage de la partie variable théorique à objectifs atteints à 100 % de la partie fixe** pour les dirigeants mandataires sociaux et c'est ce pourcentage cible de 100 % de la rémunération fixe qui s'applique au Directeur général depuis 2020.

Dans l'hypothèse d'une nomination ou d'un départ en cours d'année, la partie variable se calcule alors sur la base du pourcentage ainsi défini et au *prorata* de la durée d'exercice du mandat au cours de l'exercice considéré.

Par ailleurs, le Conseil arrête les modalités de calcul de la partie variable de la rémunération du Directeur général, en définissant les indicateurs de performance retenus dans le calcul de la partie variable ainsi que les objectifs individuels stratégiques retenus pour l'exercice considéré.

La partie variable se décompose ainsi entre :

— des indicateurs de performance quantifiables pour 80 % du variable théorique qui reposent pour :

  - 60 % sur des indicateurs de performance financiers, **le Conseil d'Administration ayant décidé depuis l'année 2020 d'augmenter le poids des indicateurs financiers pour le porter à 60 % de la partie variable, de manière à accroitre l'impact de ces derniers dans la détermination de la partie variable.** La structure de calcul et la pondération sont stables dans le temps et le niveau de réalisation est déterminé par le rapport constaté entre les résultats consolidés et audités du Groupe et les résultats initialement budgétés. Les indicateurs de performance sont retenus en adéquation avec les indicateurs-clés présentés régulièrement au marché et ils sont également stables dans le temps. Cette partie peut varier de façon symétrique par rapport à son niveau théorique, entre zéro et un plafond de 200 % et suit une formule qui accélère la performance pondérée des indicateurs financiers à la hausse comme à la baisse, telle qu'une variation d'un point de la performance économique impacte le calcul du montant variable de 4 points dans une logique de risque/récompense. Ainsi, cette partie est égale à zéro si la performance pondérée des indicateurs financiers est inférieure ou égale à 75 % et est égale au maximum au double du montant théorique si la performance pondérée est supérieure ou égale à 125 %, la variation étant linéaire entre ces deux bornes,
  - **20 % sur des indicateurs de performance quantifiables** en fonction d'objectifs stratégiques fixés en début d'année par le Conseil d'Administration pouvant varier linéairement entre zéro et 200 %,
  - des indicateurs de performance qualitatifs pour 20 % du variable théorique qui reposent sur la réalisation d'objectifs individuels fixés par le Conseil d'Administration en début d'année, les objectifs purement qualitatifs étant plafonnés pour l'année 2022 à 100 % de leur montant théorique.

Le Conseil d'Administration a ainsi veillé à fixer des objectifs qui peuvent être évalués objectivement et qui soient mesurables de sorte que **80 % de la rémunération variable totale de l'année repose sur des données quantitatives** et à ce que ces objectifs soient clairement liés à la mise en œuvre des priorités stratégiques du Groupe décidées par le Conseil d'Administration, prérequis à la réalisation du plan stratégique à long terme.

Ainsi, compte tenu de ce système, la rémunération fixe plus variable du Directeur général peut osciller entre 50 % et un maximum de 140 % de la rémunération fixe plus variable annuelle théorique/cible. La partie variable et la rémunération fixe et variable totale sont donc toutes deux plafonnées et la partie variable au titre de l'exercice considéré ne peut représenter plus du pourcentage de la rémunération fixe tel que précisé ci-après dans le tableau de synthèse établi en fonction de la pondération respective des objectifs quantifiés et purement qualitatifs fixés au titre de l'année.

Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération sont arrêtés, sur recommandations du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration statuant sur les comptes de l'année N se réunissant en N+ 1. Le Comité s'est réuni à plusieurs reprises avant le Conseil d'Administration afin d'examiner le taux d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux. Le Comité s'est réuni fin 2021 et début 2022 pour formuler ses recommandations au Conseil d'Administration qui décide du niveau d'atteinte des objectifs des dirigeants mandataires sociaux et qui arrête le montant de leurs rémunérations variables. Les pourcentages de réalisation des objectifs sont communiqués annuellement pour chaque critère.

Le versement de la partie variable de la rémunération se fait après l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale de l'année N+ 1 statuant sur des éléments de rémunération dus au titre de l'année N pour l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux.

Tableau de synthèse de la structure théorique de la rémunération fixe et variable applicable au Directeur général

	Directeur général (depuis l'Assemblée générale du 20 mai 2020)		
Structure théorique de la rémunération en base 100	**Objectif Cible**	**Min**	**Max**
Rémunération brute fixe	50	50	50
Rémunération variable annuelle – objectifs financiers	30	0	60
Rémunération variable annuelle – objectifs quantifiables	10	0	20
Rémunération variable annuelle – objectifs qualitatifs	10	0	10
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0
Total théorique à objectifs atteints	**100**	**50**	**140**
% variable/fixe	*soit 100 %*	*soit 0 %*	*soit 180 %*

2.

Modalités d'intéressement en actions de la société Capgemini

Depuis 2009, le Groupe a cessé d'attribuer des stock-options. Il octroie désormais des actions de performance conformément aux principes suivants :

— **sous conditions de performance et de présence** : l'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux se fait aux mêmes conditions de présence et de performance qu'aux autres bénéficiaires du Groupe et la totalité des actions est soumise à des conditions de présence et performance. Toutefois en cas d'intégration d'une clause de surperformance, celle-ci ne s'applique pas aux dirigeants mandataires sociaux :

  – les conditions y afférentes sont **ambitieuses**, comme l'attestent les pourcentages effectifs d'attribution d'actions des huit plans d'actions de performance définitivement acquis à hauteur de 42,3 % pour le plan 2009, de 56,7 % pour le plan 2010, de 87,9 % pour le plan 2012, de 83,9 % pour le plan 2013, de 82,5 % pour ceux de 2014 et de 2015, de 70,8 % pour celui de 2016 et de 64,7 % pour celui de 2017 par rapport au nombre d'actions initialement attribué,
  – les **conditions** de performance intègrent des conditions internes (dont depuis 2018 des conditions RSE) et externes de performance, en conformité avec la recommandation de l'Autorité des marchés financiers, qui sont calculées sur une période de trois ans afin de garantir une performance durable et d'aligner les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires et des parties prenantes sur le long terme ;

— **volume limité** : le volume attribué aux dirigeants mandataires sociaux dans le cadre des résolutions présentées au vote des actionnaires en Assemblée générale est limité (montant maximum de 10 % du volume attribuable fixé lors de la dernière résolution approuvée le 20 mai 2020). Globalement, en 2021, pour les dirigeants mandataires sociaux, le volume attribué était bien en dessous de la limite stipulée dans la résolution, avec des pourcentages totaux de 0,91 % du montant maximum autorisé et 1,01 % du montant effectivement attribué contre respectivement 1,23 % et 1,32 % en 2020, 3,78 % et 4,17 % en 2019 et, 2,36 % et 3,07 % en moyenne au cours des dix dernières années ;

— **montant plafonné** : la valorisation IFRS d'attribution d'actions vise à ne pas excéder 100% de la rémunération en numéraire annuelle théorique pour une année donnée ;

— **obligation de conservation** : conformément aux dispositions légales, le Conseil d'Administration doit fixer le nombre d'actions définitivement acquises en fonction des mandats que les dirigeants mandataires sociaux continueront à occuper jusqu'à leur terme.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'obligation de conservation des actions de performance effectivement acquises doit représenter au moins 50 % des actions tant que le montant des actions détenues, évalué au cours de l'action à la date d'acquisition, représente moins d'un seuil exprimé sous la forme d'un multiple de la rémunération annuelle théorique (fixe et variable). Une fois ce seuil atteint, l'obligation de conservation ne porte alors plus que sur un tiers des actions qui seraient définitivement acquises. Enfin, le 14 février 2018, le Conseil d'Administration a décidé que si le nombre d'actions évalué à la date d'acquisition représentait plus de deux fois le seuil susmentionné, l'obligation de conservation des actions qui deviendraient définitivement acquises au titre de ces attributions serait fixée à 5 % des actions définitivement acquises. Les dirigeants mandataires sociaux sont alors autorisés à librement céder leurs actions sous réserve que i) la valeur de leurs actions reste supérieure à ce dernier seuil, et que ii) au moins 5 % de chaque attribution d'actions soit détenu jusqu'au terme de leur mandat de dirigeant mandataire social.

Le seuil en deçà duquel les 50 % d'actions définitivement acquises doivent être détenus jusqu'au terme du mandat a été fixé pour le Directeur général à une année de sa rémunération annuelle théorique (fixe et variable) applicable à la date d'acquisition.

Si la valorisation du portefeuille détenue à la date d'attribution définitive est :	< à un an du fixe et du variable annuel théorique	> à un an du fixe et du variable annuel théorique et < à deux ans	> à deux ans du fixe et du variable annuel théorique
Obligation de conservation des actions définitivement acquises jusqu'à la date la plus lointaine entre la fin du mandat et la date du plan	soit 50 %	soit 33,3 %	5 % sous réserve de rester au-delà du seuil de deux ans

— **Interdiction de couverture** : les opérations de couverture sur les actions avant la fin de la période de conservation obligatoire sont interdites. Cette interdiction fait partie du règlement du plan d'attribution et s'applique à l'ensemble des bénéficiaires, qui doivent accepter par écrit de respecter le règlement du plan. Elle s'applique depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance de 2009. Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF, le Directeur général a pris l'engagement formel de respecter cette interdiction.

— **Présence effective requise sauf trois cas** : la présence effective à la date d'acquisition est requise pour l'attribution définitive des actions conformément au règlement du plan, exception faite du décès, de l'invalidité ou de la retraite. Il est néanmoins spécifié qu'en cas de retraite, les actions seront acquises, dans les conditions et aux dates prévues en stricte conformité aux règlements du plan concerné. Ces conditions, et exceptions, de présence s'appliquent depuis le premier plan d'attribution d'actions de performance. Dans toutes les autres circonstances, les actions sont *forcloses*.

— **Attributions aux mêmes périodes** : conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font désormais aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre. Cela a d'ailleurs été le cas depuis 2015, avec des attributions en juillet 2015 et 2016, et en octobre en 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021.

Si les évolutions réglementaires ou toute autre circonstance rendaient l'utilisation d'un instrument d'intéressement en actions, contraignant, impossible ou économiquement inadéquat, il pourrait être envisagé d'utiliser selon les mêmes modalités, critères, et plafonds un mécanisme d'intéressement de long terme *ad hoc*.

Indemnité exceptionnelle

Le cas échéant, une indemnité exceptionnelle serait uniquement applicable dans le cas de l'embauche externe d'un dirigeant, nécessitant le rachat de droits susceptibles d'être perdus à la suite de cette décision d'embauche. Dans ce cas précis, l'indemnité serait proportionnelle aux montants perdus par celui-ci et une telle rémunération ne pourrait toutefois être mise en œuvre ou versée que sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale en application de l'article L. 22-10-8.

Indemnités en cas de cessation de fonctions

Lors de sa réunion du 11 mars 2020, le Conseil d'Administration avait jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de maintenir le dispositif existant pour le Directeur général délégué, au profit du Directeur général dans le strict respect du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'Administration a considéré à nouveau lors de sa réunion du 17 mars 2022 qu'il était dans l'intérêt de la Société de maintenir ce dispositif, celui-ci recouvrant :

— **Une obligation de non-concurrence**

Le Directeur général peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la date de cessation de son mandat de Directeur général, d'une indemnité égale à 50 % de la rémunération brute annuelle théorique (fixe plus variable) à objectifs atteints applicable à la date de cessation de ses fonctions de Directeur général. Le Conseil d'Administration se réserve le pouvoir de décider de libérer le Directeur général de cette obligation de non-concurrence. Cette indemnité, échelonnée sur la durée d'application de la clause de non-concurrence, ne sera pas versée si le Directeur général fait valoir ses droits à la retraite ou s'il est âgé de plus de 65 ans lors de l'arrêt de son mandat.

— **Une indemnité de départ, plafonnée et sous conditions de performance à verser en cas de cessation des fonctions de Directeur général**

Une indemnité de départ ne sera due au Directeur général au terme de son mandat qu'en cas de départ contraint soit dans le cadre (i) d'une fusion ou scission affectant la Société, (ii) d'un changement de contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ou (iii) d'un changement significatif de stratégie de la Société ou désaccord fondamental avec le Conseil d'Administration. Ainsi, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général de la Société à son initiative, de possibilité pour le Directeur général concerné de faire valoir ses droits à la retraite ou s'il est âgé de 65 ans lors de la cessation de son mandat, ou en cas de faute grave ou lourde. Le Conseil a veillé à la fixation de conditions de performance exigeantes applicables à l'indemnité de départ en cas de cessation du mandat social, fonction de la performance pondérée après application de la formule d'accélération des indicateurs financiers applicable au Directeur général au titre de sa partie variable (liée aux indicateurs de performance et aux résultats consolidés du Groupe) observée annuellement au cours des deux derniers exercices révolus précédant la cessation de ses fonctions, la dernière année étant surpondérée (60 %, tandis que l'exercice précédent comptera pour 40 %).

Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée et (ii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération annuelle théorique (fixe et variable) applicable à la date de cessation des fonctions du Directeur général.

Indemnité de départ en cas de cessation du mandat social basée sur la performance des 2 derniers exercices

(due, en cas de départ contraint uniquement)

+

Indemnité liée à l'éventuelle application d'une clause de non-concurrence en cas de cessation du mandat social

égale à la moitié de la rémunération brute annuelle théorique (fixe + variable) applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général (soit ≤ 1 année)

≤

Plafond absolu de 2 années de rémunération annuelle théorique (fixe + variable)

applicable à la date de cessation des fonctions

Rémunération d'administrateur

Dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs présentée au 2.3.1, le Directeur général est éligible à recevoir une rémunération à raison d'un mandat d'administrateur. M. Aiman Ezzat a toutefois fait savoir qu'il renonçait à percevoir sa rémunération en qualité d'administrateur de la Société.

Avantages en nature

Outre les éléments précités, la structure de rémunération du Directeur général peut également inclure la fourniture d'un véhicule de fonction, dans le cadre des conditions prévues dans le régime en vigueur en France. Toutefois, le Directeur général n'a pas souscrit à cette offre. Le Directeur général dispose des régimes collectifs relatifs à la couverture de santé et de prévoyance applicables au sein de la Société.

Plan d'épargne longue

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé que le Directeur général peut être éligible au dispositif d'épargne longue. Ce régime a été mis en place depuis 2016 afin de rester attractif pour les dirigeants tout en leur proposant un instrument d'intéressement à long terme qui offre de meilleures conditions économiques, tant pour la Société que pour les bénéficiaires du régime antérieur fermé à de nouveaux entrants fin 2015 avec gel des droits. Un tel système est en effet davantage en phase avec les évolutions du marché et du cadre juridique européen (portabilité, conditions de performance, souplesse) et vise à couvrir l'absence de cotisations et donc de droits à retraite au-delà de 8 PASS. Ce plan se caractérise par le versement d'une allocation annuelle dont la moitié au moins est versée à un organisme tiers dans le cadre d'un contrat d'assurance supplémentaire à adhésion facultative (article 82), le reste de l'allocation numéraire étant conservé par le bénéficiaire compte tenu de la fiscalisation immédiate à l'entrée de ce dispositif.

L'allocation est faite dans les conditions suivantes :

- l'allocation est subordonnée à la réalisation de conditions de performance ;
- le montant de l'allocation à objectifs atteints est égal à 40 % de la partie fixe composant la rémunération annuelle : il variera en fonction de la performance pondérée non flexée des indicateurs de performance financiers utilisée pour le calcul du variable ;
- le versement de l'allocation au titre de l'année N, subordonné à la réalisation des conditions de performance pour l'année N, est différé comme suit :
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+ 1,
  - 50 % du montant calculé est versé en année N+ 2, sous réserve de la présence du Directeur général au sein du Groupe au 30 juin de l'année N+ 2.

Les modalités de calcul et les objectifs liés à cette allocation seront fixés chaque année par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des Rémunérations. Le Conseil d'Administration a décidé que les modalités de calcul, les indicateurs de performance internes à la Société entrant dans le calcul de la partie variable liée aux indicateurs de performance financiers et le niveau de pondération associé à chaque indicateur au titre de l'exercice 2022 seront fixés par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, lors de la réunion au cours de laquelle les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2021 seront arrêtés. Le calcul se fait sur la durée effective du mandat au cours d'une année donnée en cas d'arrêt ou de prise de fonction en cours d'année.

Pas de régime de retraite supplémentaire

Absence de régime de retraite supplémentaire pour le Directeur général.

Application de la politique de rémunération à M. Aiman EZZAT, Directeur général de Capgemini SE

- **Partie fixe**

Le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de positionner la rémunération fixe théorique de M. Aiman Ezzat au titre de son mandat de Directeur général pour l'exercice 2022 à un montant de 1 000 000 euros, inchangé depuis l'exercice 2020, qui sera payable mensuellement au *prorata* de la durée du mandat pour une année donnée.

- **Partie variable**

Le Conseil d'Administration a décidé de laisser inchangé le montant de la rémunération variable de M. Aiman Ezzat à 100 % de sa rémunération fixe soit un montant de 1 000 000 euros représentant 50 % de sa rémunération totale théorique fixe et variable. La partie variable 2022 est assise à 80 % sur des indicateurs de performance quantifiables.

Indicateurs financiers (60 % de la partie variable)

La partie assise sur les indicateurs financiers représente 60 % de la partie variable et la composition et les poids respectifs de ces indicateurs de performance financiers pour 2022 sont (comme depuis 2013) :

- la croissance, à hauteur de 30 % (chiffre d'affaires du Groupe) ;
- la rentabilité opérationnelle, à hauteur de 30 % (taux de marge opérationnelle du Groupe) ;
- la génération de *cash*, à hauteur de 20 % (*free cash flow* organique du Groupe) ;
- le rendement pour les actionnaires, à hauteur également de 20 % (mesuré par le résultat net avant impôts).

La partie assise sur des objectifs personnels représente 40 % de la partie variable dont 20 % sur des objectifs quantifiables et 20 % sur des objectifs qualitatifs. Les objectifs individuels fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2022 sont :

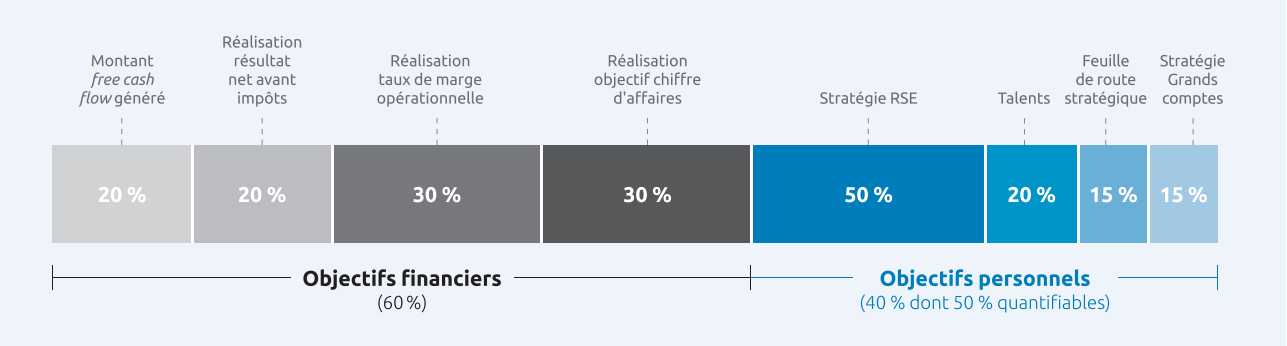
Objectifs individuels quantifiables (20 % de la partie variable)

- Objectif 1 : Mise en application de la stratégie RSE pour 20 %.

Objectifs individuels qualitatifs (20 % de la partie variable)

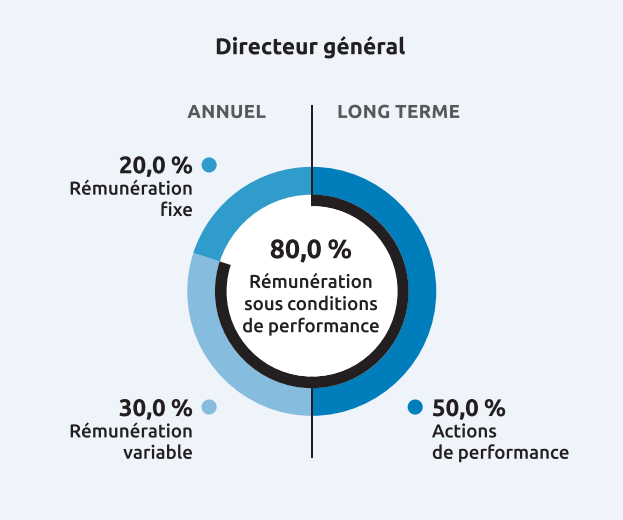
- Objectif 2 : Attractivité des talents pour 8 %.
- Objectif 3 : Un partenaire stratégique de nos clients pour 6 %.
- Objectif 4 : Mise en œuvre de la feuille de route stratégique pour 6 %.

Les objectifs financiers et individuels fixés par le Conseil d'Administration pour l'année 2022 sont :



Compte tenu de la rémunération fixe annuelle de 1 000 000 d'euros, le montant applicable au titre du plan d'épargne longue a été fixé à un montant inchangé de 400 000 euros pour 2022 et la rémunération annuelle numéraire théorique s'élève ainsi à deux millions quatre cent mille euros dont 58 % sont sous conditions de performance.

Structure cible de la rémunération annuelle 2022



2.3.2.3 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration applicable du 1er janvier 2022 au 19 mai 2022

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 et applicable jusqu'au 19 mai 2022.

Structure de la rémunération

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF, n'intègre aucun élément autre qu'une rémunération fixe, le maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire dont les droits ont été gelés en 2015 et la couverture fournie par les régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables au sein de la Société.

Ainsi la structure de rémunération **exclut** le paiement au bénéfice du Président du Conseil d'Administration :

- d'une rémunération variable annuelle ou différée ;
- d'attribution d'instruments à base d'actions ;
- d'une rémunération exceptionnelle ;
- d'indemnité de cessation de fonction.

Rémunération fixe

Les modalités de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration mandataire social non exécutif au titre d'une année N sont arrêtées par le Conseil d'Administration de l'année N statuant sur les comptes de l'année N-1. Le Conseil d'Administration arrête ainsi au début de chaque année et pour l'année en cours, la rémunération fixe qui vise à rétribuer les responsabilités attachées à ce type de mandat social et prend en considération le positionnement concurrentiel reposant sur une étude de marché, le niveau et la complexité des missions et responsabilités de la fonction, les compétences, l'expertise, l'expérience et le rôle d'ambassadeur de l'image de la Société et de garant des valeurs du Groupe définies par son fondateur.

La partie fixe ne fait pas l'objet d'une révision annuelle et, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, n'est revue qu'après plusieurs années. La partie fixe est versée en douze mensualités égales.

Sur ces bases, le Conseil d'Administration avait décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de fixer la rémunération du Président du Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, à compter du mois de juin 2020 à hauteur de 800 000 euros, rémunération payable mensuellement au *prorata* de la durée du mandat pour une année donnée. Pour l'année 2022, le Conseil d'Administration a décidé, conformément à la recommandation du Comité des Rémunérations, de laisser inchangée la rémunération du Président jusqu'à l'Assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2022 et sous réserve du vote de l'Assemblée générale à cette date.

Le Conseil d'Administration a pris en considération le rôle spécifique de M. Paul Hermelin en tant que Président du Conseil d'Administration dans un contexte de transmission managériale. M. Paul Hermelin s'est en effet vu confier la présidence du Comité Stratégique et RSE ainsi que la capacité de continuer à représenter la Société en complément du Directeur général dans ses relations de haut niveau sur le plan national et international, permettant ainsi à Capgemini de continuer à bénéficier de son expérience et de sa connaissance du Groupe. Concernant la représentation auprès des grands clients et partenaires du Groupe, celle-ci ne s'exerce qu'en plein accord et à la demande du Directeur général. Le Président du Conseil d'Administration a également pour mission de promouvoir les valeurs, la culture et l'image du Groupe. Cette période de transmission managériale se terminera au terme de l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

Rémunération d'administrateur

Dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs présentée à la section 2.3.1, le Président du Conseil d'Administration est éligible à recevoir une rémunération à raison d'un mandat d'administrateur. Toutefois, le Président du Conseil d'Administration a d'ores et déjà fait savoir qu'il renoncera au versement de sa rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration de la Société, comme il le fait désormais depuis plus d'une décennie, étant déjà bénéficiaire d'une rémunération fixe sur cette période.

Régime de retraite supplémentaire

M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une expertise menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant également en conformité avec la révision du Code de juin 2013.

Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.

Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins dix ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins.

Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des trois meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite.

Par ailleurs, cette retraite supplémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder :

- 40 % du salaire de référence ;
- 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraite ; et
- le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS.

Le bénéfice est proportionnel au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution

dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les dix premières années et varie au-delà à hauteur de :

- 1 % jusqu'à 20 PASS ;
- 2 % entre 20 et 40 PASS ;
- 3 % entre 40 et 60 PASS.

Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président du Conseil d'Administration (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€ environ, soit un montant brut de 896 k€. M. Paul Hermelin a indiqué au Conseil d'Administration qu'il ferait valoir ses droits à retraite probablement au second semestre 2022.

Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Depuis son lancement, 21 membres ont bénéficié de ce régime, 6 d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2021.

2.3.2.4 Politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration applicable du 20 mai au 31 décembre 2022

Associés aux principes généraux ci-avant exposés, les éléments présentés ci-après sont conformes à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce et constituent le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration qui sera soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022 et applicable à compter du 20 mai 2022.

Structure de la rémunération

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration à la fin de la période de transmission managériale sera composée uniquement de sa rémunération d'administrateur selon les modalités définies à la section 2.3.1, du maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire (tel que décrit ci-avant) dont les droits ont été gelés en 2015.

Ainsi, la structure de rémunération **exclut** le paiement au bénéfice du Président du Conseil d'Administration :

- d'une rémunération fixe ;
- d'une rémunération variable annuelle ou différée ;
- d'attribution d'instruments à base d'actions ;
- d'une rémunération exceptionnelle ;
- d'indemnité de cessation de fonction.

Rémunération d'administrateur

Dans le cadre de la politique de rémunération des administrateurs présentée à la section 2.3.1, le Président du Conseil d'Administration est éligible à recevoir une rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Considérant que le Président du Conseil d'Administration ne percevra pas de rémunération fixe après l'Assemblée générale du 19 mai 2022, sa rémunération ne sera composée que d'une rémunération d'administrateur. Sa rémunération sera établie dans le respect strict des règles précisées à la section 2.3.1, qui prévoient une rémunération fixe de 250 000 euros pour le Président du Conseil d'Administration payable *prorata temporis*, ainsi qu'une rémunération au titre de la présence aux sessions du Conseil, pour une rémunération globale positionnée par le Conseil dans le premier quartile d'une rémunération de Président non exécutif.

2.3.3 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux

2.3.3.1 Rémunération 2021 du Directeur général : M. Aiman EZZAT

Les principes généraux décrits à la section 2.3.2.1, la politique de rémunération à la section 2.3.2.2, et le tableau de synthèse à la section 2.3.3.3 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce concernant les principes et critères régissant la rémunération du Directeur général. Ces principes et critères restent sujets à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 (pour plus d'information, se référer au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Il est rappelé que dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, les dirigeants mandataires sociaux en solidarité avec les salariés et l'écosystème de l'entreprise n'ont pas perçu, avec l'assentiment du Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 avril 2020, 25 % de leur rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020, allant ainsi au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Au-delà du fait que les mandats 2020 n'ont couvert que sept mois, cela a généré une réduction globale des rémunérations au titre de l'année 2020 de 842 721 euros pour leur rôle en tant que dirigeants mandataires sociaux, dont 451 855 euros pour M. Aiman Ezzat élément à prendre en considération dans l'évolution annuelle.

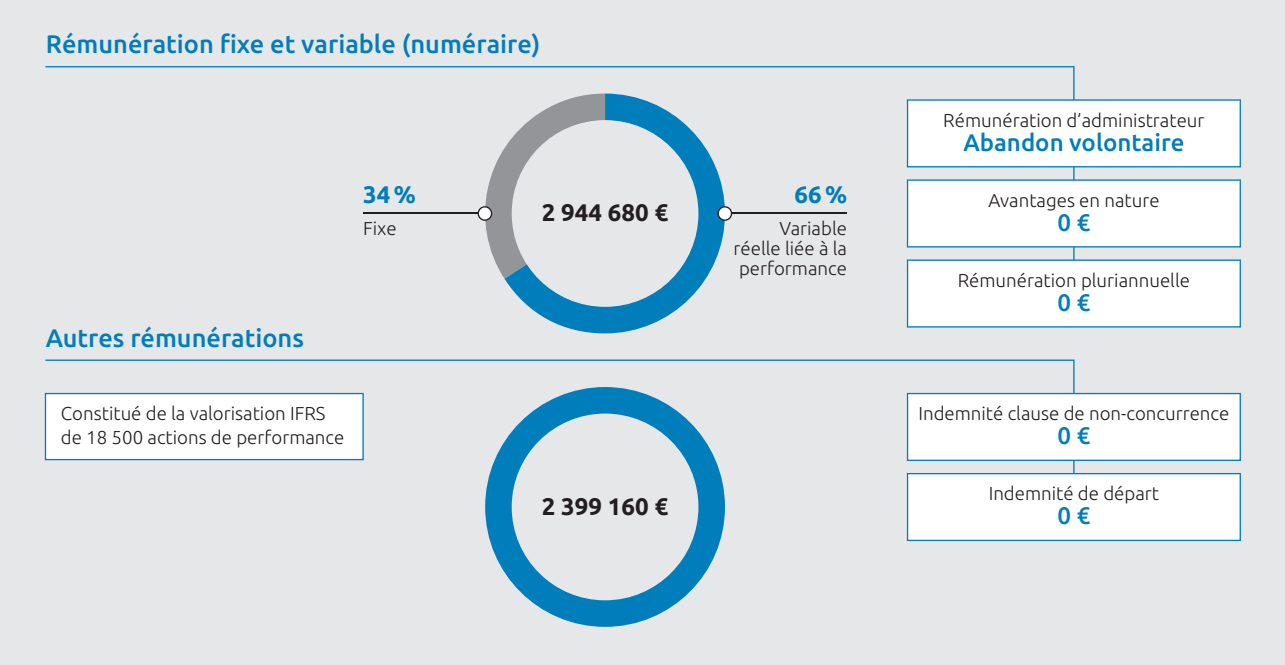
(montants bruts)	Rémunération au titre de 2020 (période de 7 mois uniquement)				Rémunération au titre de 2021 (année complète)			
Aiman EZZAT : Directeur général	**Versée en 2020**	**Attribuée en 2020, versée en 2021**	**Attribuée en 2020, versée en 2022**	**Total 2020**	**Versée en 2021**	**Attribuée en 2021, versée en 2022**	**Attribuée en 2021, versée en 2023**	**Total 2021**
Rémunération fixe[1]	583 333	-	-	583 333	1 000 000	-	-	1 000 000
Rémunération variable annuelle [1]	-	571 853	-	571 853	-	1 485 440	-	1 485 440
Rémunération variable pluriannuelle	-	112 793	112 793	225 586	-	229 620	229 620	459 240
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice [1]	**583 333**	**684 646**	**112 793**	**1 380 772**	**1 000 000**	**1 715 060**	**229 620**	**2 944 680**
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice, sur la base d'une année complète [2]	**1 000 000**	**1 173 679**	**193 359**	**2 367 038**	**1 000 000**	**1 715 060**	**229 620**	**2 944 680**

2.

Par ailleurs, la valeur des actions de performance attribuées au cours de l'année et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

(montants bruts)	Rémunération au titre de 2020		Rémunération au titre de 2021	
Aiman EZZAT : Directeur général	**Attribuée en 2020**	**Total 2020**	**Attribué en 2021**	**Total 2021**
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au titre de l'exercice	-	-	-	-
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 980 116	1 980 116	2 399 160	2 399 160
TOTAL ATTRIBUÉ	**-**	**1 980 116**	**-**	**2 399 160**
TOTAL (1)	**-**	**3 360 888**	**-**	**5 343 840**
TOTAL (2)	**-**	**4 347 154**	**-**	**5 343 840**
MONTANT APRÈS RÉDUCTION (3)		**3 072 092**		**N/A**

(1) Rémunération au titre de l'année 2020 versée ou attribuée au Directeur général, établie en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 et avant prise en compte de la réduction de 25 % de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et couvrant une période de 7 mois.
(2) Identique au point (1), mais calculée sur la base d'une année complète.
(3) Rémunération qui a été versée ou attribuée au Directeur général après prise en compte de la réduction de 25 % de sa rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et couvrant une période de 7 mois en 2020.



Selon les règles du *Say on Pay* et selon la dernière version du Code AFEP-MEDEF auquel adhère Capgemini, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social versée au cours de l'exercice ou attribuée au titre du même exercice clos doit être présentée à l'Assemblée générale pour être soumise au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule ces éléments de rémunération pour l'exercice 2021 soumis au vote des actionnaires dans le cadre du *Say on Pay*.

Éléments de la rémunération versée en 2021 ou attribuée au titre de l'exercice 2021 à M. Aiman EZZAT, Directeur général, soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**1 000 000 € (versée en 2021)**	La rémunération fixe brute de 1 000 000 € au titre de l'exercice 2021 a été arrêtée sans modification par le Conseil d'Administration du 18 mars 2021 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente 50 % de la rémunération théorique fixe et variable totale à objectifs atteints et fait l'objet de revue à échéances longues en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Ce montant a été proposé suite à la nomination de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.
Rémunération variable annuelle	**1 485 440 € (versée en 2022 au titre de 2021)**	Au cours de sa réunion du 17 mars 2022 , le Conseil d'Administration a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le montant de la rémunération variable de M. Aiman Ezzat au titre de l'exercice 2021, dont le montant cible à objectifs atteints sur une année pleine est de 1 000 000 €, soit 50 % de sa rémunération fixe et variable théorique ou 100 % de la rémunération fixe. Elle se décompose entre des objectifs financiers à hauteur de 60 %, et des objectifs individuels quantifiables et qualitatifs pour 40 %, les objectifs quantifiables pouvant varier entre 0 et 200 % du montant théorique et entre 0 et 100 % pour les objectifs purement qualitatifs. **La partie variable assise sur des indicateurs financiers :** celle-ci a été calculée sur la base de critères quantitatifs et des pondérations correspondantes suivantes, tous relatifs à des résultats financiers et comparés aux objectifs fixés par le Conseil **en début d'année :** **1)** le % de réalisation du **chiffre d'affaires** : pour **30 %** ; **2)** le % de réalisation du **taux de marge opérationnelle :** pour **30 %** ; **3)** le % de réalisation du **résultat net avant impôts :** pour **20 %** ; **4)** le % de réalisation du ***free cash flow*** : pour **20 %**. Ces objectifs ont été calculés par rapport aux objectifs arrêtés lors du Conseil d'Administration du 18 mars 2021. Pour ces quatre éléments, les **taux de réalisation** ont été respectivement de **106,4 %, 104,8 %, 123,4 % et de 133,8 %**, ce qui en fonction du poids relatif de chaque élément donne un **résultat global pondéré de 114,81 %**. La formule de calcul historique du Groupe accélère la performance réalisée tant à la hausse qu'à la baisse telle que, pour l'exercice 2021 : — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est inférieure ou égale à 75 %, la part variable financière sera égale à zéro ; — si la performance pondérée des 4 indicateurs financiers ci-dessus est supérieure ou égale à 125 %, la part variable financière sera plafonnée et égale à 2 fois son montant théorique ; — ainsi, une variation d'un point du résultat pondéré augmente ou diminue la partie variable de 4 % ; — un résultat pondéré de 114,81 % en 2021 aboutit à appliquer au variable théorique un multiple de **159,24 %** ; — pour un montant final au titre de la partie variable calculée sur les indicateurs financiers de 1 000 000 x 60 % x 159,24 % égal à 955 440 euros. **La partie variable assise sur des objectifs individuels :** L'évaluation et la proposition connexe ont été préparées sur la base des travaux effectués par le Comité des Rémunérations qui a revu les divers objectifs individuels regroupés en deux catégories : les « objectifs quantifiables » à hauteur de 50 % et les « objectifs individuels » à hauteur de 50 %. Les objectifs quantifiables fixés par le Conseil d'Administration en début d'année sont restés inchangés. En ce qui concerne les *objectifs quantifiables*, ils portaient sur le déploiement de la stratégie RSE autour de la diversité et de la responsabilité environnementale. L'objectif de diversité a été mesuré selon le pourcentage de femmes au sein de la population des principaux cadres dirigeants du Groupe, l'objectif étant une amélioration de 2 points en 2021. Cet objectif ambitieux a été atteint et même très légèrement dépassé avec une amélioration de 2,4 points. En ce qui concerne la responsabilité environnementale, l'objectif était une réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre de 40 % par rapport à 2019, année de référence. Cet objectif a également été dépassé compte tenu de la forte réduction de 83 % des déplacements professionnels en raison de la Covid-19 durant les six premiers mois de l'année, de la réduction de 56 % des émissions de nos bureaux et *data centers*, et compte tenu d'actions ciblées telles que le déploiement d'une nouvelle politique de travail flexible, l'évolution du parc automobile du Groupe vers des véhicules exclusivement électriques ou hybrides, et la transition progressive de l'approvisionnement en électricité à partir de sources renouvelables. Sur cette base, **le Conseil a validé que le niveau d'atteinte globale des objectifs quantifiables était de 165 %**.

Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Le Conseil avait défini deux **objectifs individuels spécifiques de performance**.

Le *premier objectif spécifique* concernait l'intégration d'Altran, considérée comme pleinement réussie tout en étant qualitative par nature. Le Conseil avait fixé différents critères pour faciliter son évaluation qui ont tous été remplis et même dépassés, notamment atteindre la tranche supérieure des synergies de coûts ciblés, la signature de plusieurs grands contrats, le développement du carnet de commande et la stabilité de l'équipe dirigeante de Capgemini Engineering. **Le Conseil a statué que les objectifs fixés pour cette catégorie avaient été dépassés et a défini le taux de réalisation au pourcentage plafonné de 100 %.**

Le *second objectif spécifique* concerne la stratégie *Intelligent Industry*. Le plan stratégique a été soumis et approuvé par le Conseil d'Administration. Considéré comme un vecteur de croissance pour le Groupe, il contient plusieurs offres prometteuses et propose une approche tournée vers l'industrie et alignée avec les attentes du marché. Sur la base de ces différents éléments, **il a considéré que les objectifs fixés ont été atteints pour cette catégorie à 100 %**.

La performance pondérée globale a donc été arrêtée par le Conseil à 132,5 % selon le tableau ci-après :

Objectif	Min	Objectif Cible	Max	Niveau de réalisation	Niveau Pondéré
Stratégie RSE-diversité	0 %	25,0 %	50 %	130 %	32,5 %
Stratégie RSE-développement durable	0 %	25,0 %	50 %	200 %	50,0 %
Intégration d'Altran	0 %	37,5 %	37,5 %	100 %	37,5 %
Stratégie *Intelligent Industry*	0 %	12,5 %	12,5 %	100 %	12,5 %
Total	**0 %**	**100 %**	**150 %**		**132,5 %**
Montant cible *(€)*	**0**	**400 000**	**600 000**		
Montant proposé *(€)*					**530 000**

soit un calcul de la partie variable basée sur des objectifs individuels à hauteur d'un montant proratisé de 1 000 000 x 40 % = 400 000 € auquel s'applique le pourcentage de performance pondéré soit 132,5 % pour un montant final de 530 000 €.

En conséquence, le Conseil a approuvé une rémunération variable de 1 485 440 euros pour 2021, soit 148,5 % de sa rémunération fixe pour cet exercice et de sa rémunération variable théorique**. La rémunération globale fixe et variable au titre de l'exercice 2021 s'élève donc à 2 485 440 euros, soit 124,3 % de la rémunération théorique et peut se synthétiser comme indiqué dans le tableau ci-après :**

Calcul de la rémunération variable 2021 de M. Aiman Ezzat

Partie quantitative basée sur les indicateurs financiers cibles du budget

Indicateurs	Min	Objectif Cible	Max	Niveau de réalisation	Niveau Pondéré
Chiffre d'affaires		30 %		106,4 %	31,9 %
Taux de marge opérationnelle *(%)*		30 %		104,8 %	31,4 %
Résultat net avant impôts		20 %		123,4 %	24,7 %
Free cash flow organique		20 %		133,8 %	26,8 %
Performance totale pondérée avant multiplicateur	0 %	100 %	200 %		114,81 %
Total pondéré après multiplicateur 75/125 (4 x performance pondérée – 3)					159,24 %
Rémunération variable théorique assise sur des indicateurs financiers					600 000
Montant calculé sur partie variable financière					**955 440**

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation

Partie basée sur les indicateurs de performance quantifiables et qualitatifs

Catégorie	Min	Objectif Cible	Max	Niveau Pondéré
Stratégie RSE-diversité	0 %	25,0 %	50,0 %	132,5 %
Stratégie RSE-développement durable	0 %	25,0 %	50,0 %	
Intégration d'Altran	0 %	37,5 %	37,5 %	
Stratégie *Intelligent Industry*	0 %	12,5 %	12,5 %	
Rémunération variable théorique sur la base des objectifs individuels				400 000
Montant calculé de la partie variable sur objectifs individuels				**530 000**
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2021				**1 485 440**
En % de la rémunération variable théorique				*148,5 %*
En % de la rémunération fixe				*148,5 %*

Le montant de la partie variable due au titre d'une année est calculé sur la base des comptes audités et arrêtés par le Conseil en début d'année N+1 et fait l'objet d'un paiement après l'approbation par les actionnaires des éléments de la politique de rémunération.

Rémunération variable différée	**n/a**	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**459 240 € au titre de 2021 dont 50 % versé en juillet 2022 et 50 % en juillet 2023**	Au cours de sa réunion du 17 mars 2022, le Conseil d'Administration a, sur la base des comptes audités et arrêtés, et sur recommandation du Comité des Rémunérations, évalué le plan d'épargne longue de M. Aiman Ezzat pour l'exercice 2021, d'un montant cible à objectifs atteints de 400 000 euros. Cette indemnité est sujette à une condition de performance basée sur la performance pondérée non flexée des indicateurs financiers. Pour 2021, le taux de réalisation pondérée est de 114,81 %, soit un montant de 114,81 % x 400 000 = 459 240€ pour l'année complète : — 50 % de ce montant, soit 229 620 €, sera versé en juillet 2022 ; — 50 %, soit 229 620 €, sera versé en juillet 2023, sous réserve de la présence de M. Aiman Ezzat au sein au Groupe au 30 juin 2023.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	**Action de performance 2 399 160 € (valorisation IFRS comptable à la date d'attribution)**	Attribution de 18 500 actions sous conditions de performance et de présence. L'acquisition définitive d'actions de performance repose, d'une part, sur la réalisation d'une condition de performance externe et, d'autre part, sur la réalisation de deux conditions de performance interne. La condition de performance externe représente 35 % du volume attribuable et repose sur la performance comparative de l'action Capgemini sur trois ans par rapport à la performance moyenne d'un panier de 8 sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Indra/Atos/Tieto/SopraSteria/CGI Group/Infosys et Cognizant), de l'indice CAC 40 et de l'indice Euro Stoxx Techno 600. Ainsi n'y a-t-il pas d'attribution si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance de ce panier de sociétés comparables, et pour atteindre une attribution de 100 %, la performance relative doit être supérieure ou égale à 110 %. Pour une performance similaire à celle du marché, l'attribution n'est que de 50 % du montant initial. La **condition de performance externe** a été renforcée depuis 2016, l'attribution effective des actions s'effectuant à compter d'un pourcentage minimum de 100 % du panier de sociétés comparables, contre le niveau historique de 90 %. La condition de performance interne basée sur la génération de *free cash flow* organique sur la période de trois ans allant de 2021 à 2023 représente 50 % de l'attribution. Le montant minimal à atteindre pour commencer à acquérir des actions est de 3,9 milliards d'euros. Au-delà de ce seuil, l'allocation se fait de manière progressive et linéaire, avec une allocation de 80 % pour une génération de *free cash flow* de 4,2 milliards d'euros et l'allocation maximale nécessitant d'atteindre un *free cash flow* organique supérieur ou égal à 4,5 milliards d'euros.

2.

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
		La condition de performance interne portant sur les indicateurs de performance RSE mesurés fin 2023 est basée à 50 % sur le pourcentage de cadres dirigeants femmes (VP) embauchées *via* une promotion ou un recrutement externe entre 2021 et 2023, et doit atteindre 30 % pour que l'allocation soit attribuée dans son intégralité ; aucune allocation ne sera attribuée si ce pourcentage est inférieur à 28 %. Quant aux 50 % restants, ils sont basés sur la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre d'au moins 60 % en 2023 (par rapport au référentiel de 2019), avec attribution de l'allocation dans son intégralité si la réduction atteint 70 %. Le pourcentage du capital social représenté par le nombre maximum d'actions attribuables aux dirigeants mandataires sociaux est de 0,0012 %. Date d'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte : 20 mai 2021 Dix-huitième résolution Décision d'attribution par le Conseil en date du 6 octobre 2021
	Options = n/a **Autre élément = n/a**	Absence d'attribution
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	**n/a**	n/a
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Pas de véhicule de fonction

Autres éléments de rémunération

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de cessation de fonction	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. À la suite de la nomination de M. Aiman Ezzat en tant que Directeur général délégué le 1er janvier 2018, sur la proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a autorisé le principe d'une indemnité de départ due au terme de son mandat. Lors de sa réunion du 18 mars 2021, le Conseil d'Administration a de nouveau jugé qu'il était dans l'intérêt de la Société de maintenir ce dispositif au profit du Directeur général en cas de départ contraint. Ainsi, cette indemnité de départ ne sera pas due en cas de départ du Directeur général de la Société à son initiative, de changement de ses fonctions à l'intérieur du Groupe, de la possibilité pour le Directeur général de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite, ou s'il est âgé de 65 ans lors de la cessation de son mandat ou encore en cas de faute grave ou lourde. Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le montant cumulé (i) de l'indemnité de départ effectivement versée, et (ii) de toute indemnité pour laquelle il existe un engagement définitif de versement en contrepartie de l'engagement de non-concurrence ne pourra excéder un montant maximum égal à deux fois la rémunération fixe plus variable annuelle théorique applicable à la date de cessation des fonctions. Le versement et le montant de l'indemnité de départ seront fonction du pourcentage de réalisation de la performance pondérée des indicateurs financiers applicables au Directeur général au titre de la partie variable assise sur la performance financière observée annuellement au cours des deux derniers exercices sociaux révolus précédant la cessation de ses fonctions de Directeur général, la dernière année étant surpondérée à 60 % et l'exercice précédent étant pondéré à hauteur de 40 %. Le versement et le montant de la partie variable de la rémunération déterminée selon des indicateurs financiers étant soumis à des critères de performance et aux résultats consolidés du Groupe, l'indemnité de départ sera dès lors subordonnée à la réalisation de ces mêmes conditions de performance. Il appartiendra au Conseil d'Administration de constater la réalisation de ces critères de performance. Approbation du Conseil le 18 mars 2021 Date d'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte : 20 mai 2021 Onzième résolution

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de non-concurrence	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a décidé que le Directeur général peut bénéficier, en contrepartie du respect d'une obligation de non-concurrence d'une durée de douze mois à compter de la cessation de son contrat de travail consécutive à la cessation de son mandat de Directeur général, d'une indemnité égale à la moitié de la rémunération brute annuelle théorique (fixe et variable) à objectifs atteints applicable à la date de cessation des fonctions de Directeur général. Le Conseil d'Administration pourra unilatéralement renoncer à la mise en place de cette clause. Approbation du Conseil le 18 mars 2021 Date d'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte : 20 mai 2021 Onzième résolution
Régime de retraite supplémentaire	**n/a**	Pas de régime de retraite supplémentaire

2.3.3.2 Rémunération 2021 du Président du Conseil d'Administration M. Paul HERMELIN

Les principes généraux décrits à la section 2.3.2.1, la politique de rémunération à la section 2.3.2.3, et le tableau de synthèse à la section 2.3.3.3 correspondent au rapport du Conseil d'Administration aux actionnaires établi conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Ces principes et critères restent sujets à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 (pour plus d'information, se référer au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Il est rappelé que dans le cadre de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, les dirigeants mandataires sociaux en solidarité avec les salariés et l'écosystème de l'entreprise n'ont pas perçu, avec l'assentiment du Conseil d'Administration lors de sa séance du 27 avril 2020, 25 % de leur rémunération annuelle fixe et variable au titre de l'année 2020, allant ainsi au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Au-delà du fait que les mandats 2020 n'ont couvert que sept mois, cela a généré une réduction globale de la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux pour un montant total de 842 721 euros, dont 390 866 euros pour M. Paul Hermelin élément à prendre en considération dans l'évolution annuelle.

(montants bruts)	Rémunération pour 2020 (période de sept mois)			Rémunération au titre de 2021 (année complète)		
M. Paul HERMELIN : Président du Conseil d'Administration	**Versée en 2020**	**Attribuée en 2020, versée en 2021**	**Total 2020**	**Versée en 2021**	**Attribuée en 2021, versée en 2022**	**Total 2021**
Rémunération fixe [1]	466 666	-	466 666	800 000	-	800 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-	-	-
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice [1]	**466 666**		**466 666**	**800 000**		**800 000**
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice, sur la base d'une année complète [2]	**800 000**		**800 000**	**800 000**		**800 000**

2.

Par ailleurs, la valeur des actions de performance **attribuées** au cours de l'année considérée et valorisées à la date d'attribution selon les normes IFRS est indiquée ci-dessous :

(montants bruts)	Rémunération pour 2020 (période de sept mois)		Rémunération pour 2021 (année complète)	
M. Paul HERMELIN : Président du Conseil d'Administration	**Attribuée en 2020**	**Total 2020**	**Attribuée en 2021**	**Total 2021**
Valeur des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au titre de l'exercice	-	-	-	-
Valeur des options attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valeur des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	
TOTAL ATTRIBUÉ	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL (1)		**466 666**		**800 000**
TOTAL (2)		**800 000**		**800 000**
MONTANT APRÈS RÉDUCTION (3)		**350 000**		**n/a**

(1) Rémunération au titre de l'année 2020 du Président du Conseil d'Administration établie en conformité avec la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 et avant prise en compte de la réduction de 25 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19.
(2) Identique au point (1) ci-dessus, mais calculé sur la base d'une année complète.
(3) Rémunération qui a été versée ou attribuée au Président du Conseil d'Administration après prise en compte de la réduction de 25 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'année 2020 dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Selon les règles du *Say on Pay* et selon la dernière version du Code AFEP-MEDEF auquel adhère Capgemini, la rémunération de chaque dirigeant mandataire social versée au cours de l'exercice ou attribuée au titre du même exercice clos doit être présentée à l'Assemblée générale pour être soumise au vote des actionnaires. Le tableau ci-après récapitule ces éléments de rémunération pour l'exercice 2021 soumis au vote des actionnaires dans le cadre du *Say on Pay*.

Éléments de la rémunération versée en 2021 ou attribuée au titre de l'exercice 2021 à M. Paul HERMELIN, Président du Conseil d'Administration, et soumis au vote des actionnaires

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	**800 000 € (versée en 2021)**	La rémunération fixe brute de 800 000 € au titre de l'exercice 2021 a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 18 mars 2021 sur proposition du Comité des Rémunérations. Elle représente le seul élément de rémunération du Président du Conseil d'Administration.
Rémunération variable annuelle	**n/a**	Absence de rémunération variable
Rémunération variable différée	**n/a**	Il n'existe pas de rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**n/a**	Il n'existe pas de mécanisme de rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**n/a**	Absence de rémunération exceptionnelle
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	**n/a**	Pas d'attribution d'actions sous conditions de performance et de présence en 2021
	Options = n/a Autre élément = n/a	Absence d'attribution
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	**Abandon volontaire**	Le Conseil d'Administration a pris acte de la décision prise par M. Paul Hermelin de renoncer à percevoir toute rémunération au titre de l'exercice 2021 en sa qualité d'administrateur de Capgemini SE (comme décidé depuis plus de 10 ans, bénéficiant déjà d'une rémunération fixe).

	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Valorisation des avantages en nature	**0 €**	Pas de véhicule de fonction

Autres éléments de rémunération

	Montant soumis au vote	Présentation
Indemnité de cessation de fonction	**n/a**	Il n'existe pas d'indemnité de départ.
Indemnité de non-concurrence	**n/a**	Il n'existe pas d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	**0 €**	Aucun montant n'est dû au titre de l'exercice clos. M. Paul Hermelin bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39) mis en place en 2006 au sein de Capgemini Service et ce, dans les mêmes conditions que celles applicables aux autres salariés bénéficiaires. Ce régime a fait l'objet d'une analyse menée par un cabinet spécialisé qui a confirmé la conformité du plan avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF du 6 octobre 2009, le plan étant en conformité avec le Code de gouvernance AFEP-MEDEF révisé. **Le plan a été fermé aux nouveaux bénéficiaires en 2015 et les droits des membres existants ont été gelés au 31 octobre 2015.** Le bénéfice de ce régime est subordonné au fait d'être toujours actif au sein du Groupe au moment du départ en retraite, au fait d'avoir une ancienneté dans le Groupe d'au moins dix ans, d'avoir été un membre du Comité Exécutif du Groupe pendant au moins cinq ans et d'avoir atteint un niveau de salaire supérieur à 8 PASS (Plafond Annuel de la Sécurité Sociale) durant cinq ans au moins. Le calcul des droits se fait sur la base d'un salaire de référence égal à la moyenne des trois meilleures années (partie fixe ou variable) sur les dix dernières années précédant le départ en retraite. Par ailleurs, cette retraite supplémentaire fait l'objet de trois plafonds cumulatifs tels que celle-ci ne peut excéder : — 40 % du salaire de référence ; — 50 % du salaire de référence, en ajoutant à cette retraite supplémentaire l'ensemble des retraites acquises aux titres des autres régimes de retraite ; et — le salaire de référence est lui-même fixé à un montant maximum de 60 PASS. Le bénéfice est **proportionnel** au temps passé dans l'entreprise (ancienneté minimale requise de 10 ans avec un plafond de 30 ans), traduisant ainsi la progressivité dans l'acquisition requise des droits, qui reste bien inférieure au seuil fixé par le Code AFEP-MEDEF et le récent plafond légal fixant à un maximum de 3 % par an l'évolution dans l'acquisition des droits. Cette progressivité est de 1,5 % par an sur les dix premières années et varie au-delà à hauteur de : — 1 % jusqu'à 20 PASS ; — 2 % entre 20 et 40 PASS ; — 3 % entre 40 et 60 PASS. Ainsi, le maximum de progressivité annuelle possible est équivalent à 1,83 % avant impact potentiel des plafonds cumulatifs. En raison de la grande ancienneté de notre Président du Conseil d'Administration, et précédemment Président Directeur général (figée à 23 ans en 2015), la valeur de la pension annuelle est estimée à un montant net, après impôt et cotisations sociales, de 300 k€, soit un montant brut de 896 k€ représentant 34 % de sa dernière rémunération théorique au titre de son mandat de Président Directeur général. Le plan est financé par le biais d'une compagnie d'assurance externe et, de ce fait, les fonds nécessaires au versement de la retraite supportent une contribution de 24 %. Depuis son lancement, vingt-et-un membres ont bénéficié de ce régime, six d'entre eux étant encore actifs au 31 décembre 2021. Soumis à l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2007 Quatrième résolution en ce qui concerne les conventions réglementées

Contrat de travail des mandataires sociaux

Concernant M. Paul Hermelin, le Conseil rappelle que son contrat de travail avait été suspendu dans toutes ses dispositions depuis le 24 mai 1996 (date à laquelle celui-ci a exercé un premier mandat social en qualité de membre du Directoire) et qu'il a informé le Conseil d'Administration lors de sa séance du 18 février 2015 de la renonciation à son contrat de travail à compter de cette date.

Concernant M. Aiman Ezzat, son contrat de travail a été suspendu à la suite de sa nomination en tant que dirigeant mandataire social du Groupe en qualité de Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2018. M. Aiman Ezzat a par ailleurs informé le Conseil d'Administration lors de sa séance du 11 mars 2020, de sa décision de renoncer à son contrat de travail à compter de sa nomination effective en tant que Directeur général. Cette renonciation est effective depuis le 20 mai 2020.

Mandataires sociaux : situation au regard du contrat de travail et rémunérations différées

	Contrat de Travail	Régime de retraite supplémentaire (cf. ci-avant)	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, cessation ou changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
M. Paul HERMELIN Directeur général jusqu'au 24 mai 2012 puis Président-directeur général jusqu'au 20 mai 2020 puis Président du Conseil d'Administration à compter de cette date	Non	Oui, clôturé avec droits gelés	Non	Non
M. Aiman EZZAT Directeur général délégué du 1er janvier 2018 au 20 mai 2020 puis Directeur général à compter de cette date	Non	Non	Oui	Oui

2.3.3.3 Rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice à tous les mandataires sociaux pour leur mandat d'administrateur

Administrateurs

Rémunération à raison du mandat des administrateurs non dirigeants mandataires sociaux *(montants bruts)*	**Versée en 2021**	**Attribué en 2021**	**Présentation**
Total des rémunérations versées au cours de l'exercice ou attribuées au titre de l'exercice aux administrateurs à raison de leur mandat	1 081 500	986 500	Cf. section 2.3.1 sur la politique de rémunération des administrateurs

Dirigeants mandataires sociaux *(montants bruts)*	**Versée en 2021**	**Attribué en 2021**	**Présentation**
Paul HERMELIN : Président-directeur général jusqu'au 20 mai 2020			
Rémunération fixe 2021	-	-	n/a
Rémunération variable annuelle 2020	368 850		Rémunération versée au titre de l'année 2020 et ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 (après réductions de 25 % liées au covid appliquées à 491 800 comme prévu par la politique de rémunération)
Rémunération variable annuelle 2021		n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	-	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	-	-	n/a
Actions de performance		-	n/a
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	Renonciation
Avantages en nature	-	-	n/a
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	n/a
Régime de retraite supplémentaire	-	-	n/a
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL [1]	**368 850**	**-**	

Dirigeants mandataires sociaux *(montants bruts)*	**Versée en 2021**	**Attribué en 2021**	**Présentation**
Paul HERMELIN : Président du Conseil d'Administration à compter du 20 mai 2020			
Rémunération fixe 2021	800 000		Cf. section 2.3.2.3. sur la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration
Rémunération variable annuelle 2020	-	-	n/a
Rémunération variable annuelle 2021	-	-	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	n/a
Rémunération exceptionnelle	-	-	n/a
Actions de performance	-	-	n/a
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	Renonciation
Avantages en nature	-	-	n/a
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	n/a
Régime de retraite supplémentaire	-	-	Cf. section 2.3.2.3 sur le régime de retraite supplémentaire fermé depuis 2015
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	**800 000**	**-**	

Dirigeants mandataires sociaux *(montants bruts)*	**Versée en 2021**	**Attribué en 2021**	**Présentation**
Aiman EZZAT : Directeur général délégué à compter du 1er janvier 2018 jusqu'au 20 mai 2020			
Rémunération fixe 2021	-	-	n/a
Rémunération variable annuelle 2020 (1)	196 677		Rémunération versée au titre de l'année 2020 et ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 (après réductions de 25 % liées au covid appliquées à 262 236 comme prévu par la politique de rémunération)
Rémunération variable annuelle 2021	-	-	n/a
Rémunération variable pluriannuelle	265 869	-	75 531 € en application de la politique de rémunération du Directeur général délégué ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021. Montant calculé au *prorata* de la durée du mandat soit sur 5/12e 190 388 € en application de la politique de rémunération du Directeur général délégué ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.
Rémunération exceptionnelle	-	-	n/a
Actions de performance	-	-	n/a
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	Renonciation
Avantages en nature	-	-	n/a
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	n/a
Régime de retraite supplémentaire	-	-	n/a
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL DELEGUÉ (1)	**462 546**		

2.

Dirigeants mandataires sociaux *(montants bruts)*	**Versée en 2021**	**Attribué en 2021**	**Présentation**
Aiman EZZAT : Directeur général à compter du 20 mai 2020			
Rémunération fixe 2021	1 000 000		Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général
Rémunération variable annuelle 2020 (1)	428 890		En application de la politique de rémunération du Directeur général ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021. (après réduction de 25 % liées au covid appliquées à 571 853 comme prévu par la politique de rémunération) Montant calculé au *prorata* de la durée du mandat soit sur 7/12e
Rémunération variable annuelle 2021		1 485 440	Cf. sections 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général et 2.3.3.1 sur le détail des modalités de calcul et des indicateurs adoptés pour la rémunération variable au titre de l'année 2021
Rémunération variable pluriannuelle	112 793	459 240	En application de la politique de rémunération du Directeur général ayant fait l'objet d'une approbation lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021. Montant calculé au *prorata* de la durée du mandat soit sur 7/12e Cf. sections 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général et 2.3.3.1 sur le détail des modalités de calcul et de paiement du plan d'épargne longue
Rémunération exceptionnelle	-		n/a
Actions de performance		2 399 160	Cf. sections 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général et 2.3.3.1 sur la nature des conditions de performance et de présence et le % concerné
Rémunération à raison du mandat d'Administrateur	-	-	Renonciation
Avantages en nature	-	-	Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général
Indemnité de prise de fonction	-	-	n/a
Indemnité de cessation de fonction	-	-	Cf. section 2.3.2.2 sur la politique de rémunération du Directeur général
Régime de retraite supplémentaire	-	-	n/a
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL (1)	**1 541 683**	**4 343 840**	
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE OU ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE À L'ENSEMBLE DES MANDATAIRES SOCIAUX (1)	**4 254 579**	**5 330 340**	

(1) Rémunération au titre de l'année 2020 des dirigeants mandataires sociaux établie en conformité avec les politiques de rémunération approuvées par l'Assemblée générale du 20 mai 2021, la rémunération variable au titre de l'année 2020 étant le montant payé après prise en compte de la réduction de 25 % appliquée dans le contexte de la pandémie de Covid-19.

Par ailleurs, en complément des éléments ci-avant mentionnés, conformément à l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, il est précisé que :

- la politique de rémunération du Groupe n'intègre pas l'utilisation d'une clause offrant la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable ;
- en cas de non-application de la loi sur l'équilibre femmes/hommes au sein du Conseil d'Administration, la rémunération des administrateurs serait suspendue ;
- la politique de rémunération a été appliquée de la manière décrite et votée l'année dernière lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2021 ;
- les résultats des votes sur la rémunération lors de la précédente Assemblée générale du 20 mai 2021 ont été les suivants :
  - les résolutions relatives aux votes sur les résolutions ex-post ont été approuvées à 97,99 % pour le Président-Directeur général, à 98,34 % pour les Directeurs généraux délégués, à 99,92 % pour le Président du Conseil d'Administration, à 94,37 % pour le Directeur général et à 98,86 % pour les administrateurs,
  - les résolutions relatives aux votes sur les résolutions ex-ante ont été approuvées à 93,03 % pour le Directeur général, à 98,03 % pour le Président du Conseil d'Administration et à 99,97 % pour les administrateurs.

Ratios sur les multiples de rémunération

Périmètre

Le périmètre retenu pour l'application de l'article L. 225-37-3- 6° du Code de commerce visant à calculer sur une période de 5 années le ratio entre le niveau de rémunération de chacun des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés du périmètre concerné (autres que les mandataires sociaux) a été celui des sociétés françaises de l'Unité Économique et Sociale (UES), auquel est venu s'ajouter, du fait de l'acquisition de la société Altran Technologies SA début 2020, l'ensemble des sociétés françaises du Groupe Altran. La France pays d'origine du Groupe et second pays du Groupe par la taille est apparu comme le périmètre naturel de référence pour déterminer ce ratio, la holding du Groupe et la moitié du Comité de Direction étant par ailleurs basées en France. **Ainsi le périmètre pris en considération concerne 99,9 % de l'effectif des sociétés françaises du Groupe.**

Méthodologie

Les lignes directrices de l'AFEP ont été appliquées et les éléments compris dans le calcul des ratios d'équité concernent l'ensemble des éléments de rémunération versés dans l'année concernée que ce soit au numérateur ou au dénominateur (rémunération fixe, rémunération variable, rémunération exceptionnelle ou différée, avantages en nature, participation, intéressement, cotisations sociales…) ainsi que la valorisation en normes IFRS des attributions d'actions réalisées dans l'année considérée et pour les dirigeants mandataires sociaux éventuellement concernés l'attribution du plan d'épargne longue attribué au titre d'une année. Les salariés compris dans le dénominateur sont les salariés qui ont été présents et actifs pendant toute l'année concernée, leur rémunération étant prise sur la base d'un temps plein. Les stagiaires, les contrats professionnels, les personnes en congé sabbatique ou en absence de longue durée ne sont ainsi pas intégrés dans le dénominateur. Ces règles sont également celles qui ont été utilisées pour les sociétés du groupe Altran intégrées dans le périmètre depuis 2020. Par ailleurs compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l''année 2020, le salaire des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'année 2020 utilisés pour calculer les ratios ci-dessous ont été rétablis sur la base d'une année pleine et tous les dirigeants mandataires sociaux ont été reportés dans le tableau ci-dessous sur une base annualisée pour 2020.

Il est également rappelé que la réduction de la rémunération 2020 liée à la crise sanitaire doit être prise en compte dans l'évolution entre 2020 et 2021. Aussi, le retraitement de cette évolution a été intégré dans le tableau qui suit.

2.

Tableau des ratios au titre du I.6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Année	Commentaires	2017	2018	2019	2020 (1)	2021	2021-2022 hors impact Covid 2020 (5)
Évolution de la rémunération brute annualisée des mandataires sociaux payée ou attribuée sur l'année *(en k€)*							
Président du Conseil d'Administration – P. HERMELIN : évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	33,3 %	0 %
Président Directeur général – P. HERMELIN : évolution annuelle en %	Du 24/05/2012 au 20 mai 2020	1,6 %	- 3,3 %	3,7 %	- 43,2 % (2)	n/a	
Directeur général – A. EZZAT : évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	18,3 %	4 %
Directeur général délégué – A. EZZAT : évolution annuelle en %	Du 01/01/2018 au 20 mai 2020			5,4 %	- 49,7 % (2)	n/a	
Évolution de la rémunération brute moyenne payée ou attribuée sur les salariés présents sur l'ensemble de l'année *(en k€)* **Périmètre France**							
Évolution annuelle en %	Altran en 2020	2,6 %	1,1 %	2,7 %	- 5,2 % (3)	3,8 %	3,8 %
Ratio d'équité : évolution vs. la rémunération moyenne chargée							
Président du Conseil d'Administration – P. HERMELIN					10,9	13,8	
évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	26,6 %	- 3 %
Président-directeur général – P. HERMELIN		80,5	74,4	76,9	47,7 (2)	n/a	
Évolution annuelle en %	Du 24/5/2012 au 20 mai 2020	2,7 %	- 7,7 %	3,4 %	- 37,9 %	n/a	
Directeur généra – A. EZZAT					63,8 (4)	73,1	(4)
évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	14,6 %	0,4 %
Directeur général délégué – A. EZZAT			51,7	54,1	30,9 (2)	n/a	
Évolution annuelle en %	Du 01/01/2018 au 20 mai 2020			4,7 %	- 42,9 %	n/a	
Évolution de la rémunération médiane moyenne payée ou attribuée sur les salariés présents sur l'ensemble de l'année *(en k€)*							
Évolution en %	Altran en 2020	1,1 %	1,3 %	2,0 %	- 2,7 % (3)	2,0 %	2,0 %
Ratio d'équité : évolution vs. la rémunération médiane chargée							
Président du Conseil d'Administration – P. HERMELIN					13,3	17,2	
évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	28,5 %	- 2,0 %
Président-directeur général – P. HERMELIN		100,6	92,5	96,4	58,3 2)	n/a	
Évolution annuelle en %	Du 24/05/2012 au 20 mai 2020	4,2 %	- 8,0 %	4,2 %	- 39,5 %	n/a	
Directeur général – A. EZZAT					77,9 (4)	90,6	(4)
Évolution annuelle en %	Depuis le 20 mai 2020				n/a	16,3 %	1,9 %
Directeur général délégué – A. EZZAT			64,3	67,9	37,7 (2)	n/a	
Évolution annuelle en %	Du 01/01/2018 au 20 mai 2020			5,5 %	- 44,4 %	n/a	

(1) Intégration d'Altran en 2020.
(2) La rémunération annualisée au titre de l'année 2020 comprenait l'impact de la réduction de 25 % en lien avec la crise du Covid, expliquant ainsi la différence avec l'année 2020.
(3) L'intégration d'Altran dans le périmètre à partir de 2020 a eu pour effet de réduite la moyenne et la médiane de rémunération du périmètre consolidé (12 % d'écart sur la médiane entre Capgemini et Altran).
(4) La rémunération annualisée 2020 du Directeur général intégrait également l'effet de la réduction de 25 % de la rémunération fixe et variable en lien avec la crise sanitaire, expliquant ainsi avec la meilleure performance de l'entreprise, l'évolution par rapport à l'année 2021.
(5) Évolution retraitée pour comparer l'évolution, hors impact de la réduction liée à la Covid sur les parties fixe et variable.

Évolution de la rémunération, des performances de la Société et de la rémunération moyenne

Le mandat social exécutif le plus long des cinq dernières années est celui de Président Directeur général. Les trois autres mandats sociaux (Président du Conseil d'Administration, Directeur général et Directeur général délégué) ont duré deux ans sur cette même période. Les changements de rémunération pour ces trois fonctions sont liés aux performances annuelles du Groupe par rapport à ses objectifs annuels sur la part variable et d'autre part à la valorisation des actions de performance attribuées. La rémunération du mandat de Président Directeur général au titre de l'année 2020 a fortement baissé du fait de l'absence d'attribution d'actions en 2020 (fin du mandat en mai 2020) et de l'impact de la réduction de 25 % liée à la crise du Covid-19, qui a également impacté la rémunération du mandat de Directeur général.

Au regard de la performance globale enregistrée sur la période considérée, que ce soit au niveau de la croissance (+ 45 %) qu'au niveau de la rentabilité (+ 57 %), l'évolution de la rémunération du Président-directeur général et du Directeur général reflète le caractère ambitieux des objectifs du Groupe alors que par ailleurs la rémunération moyenne sur l'effectif présent en année pleine sur le périmètre de consolidation a, pour sa part, évolué positivement sur la période.

Évolution des Indicateurs-clés de Performance
(en millions d'euros)

	2017	2018	2019	2020	2021	2021-2017
Chiffre d'affaires	12 525	13 197	14 125	15 848	18 160	
Évolution annuelle en %	- 0,1 %	5,4 %	7 %	12,2 %	14,6 %	45 %
Marge opérationnelle	1 493	1 597	1 741	1 879	2 340	
Évolution annuelle en %	3,7 %	7 %	9 %	7,9 %	24,5 %	57 %

2.3.4 Options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et actions de performance

Les tableaux présentés ci-après donnent le détail des options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance attribuées, levées ou définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice 2021,ainsi que l'historique des attributions d'options de souscription et des attributions d'actions de performance.

Il convient de noter que le Groupe n'a pas attribué d'options de souscription depuis 2009.

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

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

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Capgemini SE et/ou par toute société du Groupe	N° et date du plan	Nombre théorique maximal d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition éventuelle	Date de disponibilité éventuelle	Condition(s) de performance
Aiman EZZAT	14e plan du 06/10/2021	18 500	2 399 160 €	08/10/2024	Date la plus lointaine entre la date d'expiration du mandat social et le 08/10/2025	La description détaillée des conditions de performance figure à la Note 12 des comptes consolidés

2.

Actions de performance définitivement acquises aux dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'actions de performance définitivement attribuées au cours de l'exercice	Conditions d'acquisition	Année d'attribution
Paul HERMELIN	11e plan octobre 2018	26 040	Performance et présence	2018
Aiman EZZAT	11e plan octobre 2018	15 345	Performance et présence	2018

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions allouées aux mandataires sociaux

Le Groupe ne procède plus à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions depuis l'année 2009 et la dernière attribution datant du 1er juin 2008 est arrivée à échéance en 2013.

Historique des attributions d'actions de performance-situation au 31 décembre 2021

Plans terminés

Plan concerné	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Date d'attribution	05/03/2009	01/10/2010	12/12/2012	20/02/2013	30/07/2014	29/07/2015
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 148 250	1 555 000	1 003 500	1 209 100	1 290 500	1 068 550
*dont à Paul HERMELIN**	*50 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*	*50 000*	*40 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	485 750	881 048	882 500	1 014 700	1 065 000	881 510
*dont à Paul HERMELIN**	*25 000*	*(néant)*	*50 000*	*50 000*	*50 000*	*39 200*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	662 500	673 952	121 000	194 400	225 500	187 040
Date d'acquisition – France	05/03/2011	01/10/2012	01/01/2015	01/03/2015	01/08/2016	01/03/2018
Date d'acquisition – étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018	01/08/2019
Date de fin de période de conservation – France	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2019	01/03/2019	01/08/2020	01/03/2021
Date de fin de période de conservation – étranger	05/03/2013	01/10/2014	01/01/2017	01/03/2017	01/08/2018	01/08/2019
Prix de l'action à l'attribution *(en euros)*	23,3	37,16	33,15	36,53	53,35	87,6

* L'historique complet des plans d'actions de performance actifs en 2021 se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Plan concerné	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2017
Date d'attribution	17/02/2016	26/07/2016	26/07/2017	05/10/2017
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	180 500	1 663 500	63 597	1 522 500
*dont à Paul HERMELIN**	*(néant)*	*42 000*	*(néant)*	*35 000*
Nombre d'actions définitivement acquises	111 200	1 178 005	32 324	984 690
*dont à Paul HERMELIN**	*n/a*	*37 800*	*n/a*	*28 000*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	69 300	485 495	31 213	537 810
Date d'acquisition – France	01/03/2018	01/08/2019	n/a	05/10/2020
Date d'acquisition – étranger	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021
Date de fin de période de conservation – France	01/03/2020	01/08/2021	n/a	05/10/2022
Date de fin de période de conservation – étranger	01/03/2020	01/08/2020	01/08/2020	05/10/2021
Prix de l'action à l'attribution *(en euros)*	71,61	83,78	94,2	100,25

* L'historique complet des plans d'actions de performance actifs en 2021 se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Plans en cours

Plan concerné	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2021
Date d'Assemblée générale	23/05/2018	23/05/2019	20/05/2020	20/05/2021	20/05/2021
Date d'attribution	03/10/2018	02/10/2019	07/10/2020	06/10/2021	01/12/2021
Nombre d'actions de performance attribuées initialement	1 384 530	1 523 015	1 900 000	1 834 500	14 325
*dont à Paul HERMELIN**	*28 000*	*28000*	-	-	-
*dont à Aiman EZZAT**	*16 500*	*19 000*	*25 000*	*18 500*	-
Nombre d'actions définitivement acquises	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
*dont à Paul HERMELIN**	*26 040*	*n/a*	-	-	-
*dont à Aiman EZZAT**	*15 345*	*n/a*	*n/a*	*n/a*	*n/a*
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	260 344	157 353	124 145	37 770	-
Nombre d'actions potentiellement attribuables à fin 2021	792 032	1 365 662	1 775 855	1 796 730	14 325
*dont à Paul HERMELIN**	-	*28 000*	-	-	-
*dont à Aiman EZZAT**	-	*19 000*	*25 000*	*18 500*	-
Date d'acquisition – France	03/10/2021	02/10/2022	07/10/2023	08/10/2024	n/a
Date d'acquisition – étranger	03/10/2022	02/10/2023	07/10/2024	08/10/2025	01/12/2024
Date de fin de période de conservation – France	03//10/2023	02/10/2024	07/10/2024	08/10/2025	n/a
Date de fin de période de conservation – étranger	03/10/2022	02/10/2023	07/10/2024	08/10/2025	01/12/2024
Prix de l'action à l'attribution *(en euros)*	112,35	107,35	107,55	175,65	207,3

* L'historique complet des plans d'actions de performance actifs en 2021 se trouve en Note 12 aux comptes consolidés.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions et des actions de performance allouées aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux)

Les options d'achat d'actions consenties par Capgemini SE aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions définitivement acquises aux dix salariés (non dirigeants mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ayant ainsi souscrit au plus grand nombre d'actions sont :

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux/levées par les dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'options attribuées/ levées	Prix moyen pondéré	Plan concerné
Options consenties durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	Aucune	n/a	Non
Options levées (détenues précédemment sur Capgemini SE) par les dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Aucune	n/a	Non

Les actions de performance consenties par Capgemini SE aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé et le nombre d'actions de performance définitivement acquises aux dix salariés (non dirigeants mandataires sociaux) dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé sont :

Actions de performance consenties/acquises aux dix premiers salariés (non dirigeants mandataires sociaux) attributaires	Nombre total d'actions attribuées/ définitivement acquises	Plan concerné
Actions de performance attribuées durant l'exercice par Capgemini SE aux dix salariés de toute société éligible dont le nombre d'actions reçues est le plus élevé	99 000	14e plan d'attribution d'actions de performance
Actions de performance (détenues précédemment sur Capgemini SE) pour les dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions définitivement acquises est le plus élevé	84 470	10e et 11e plans d'attribution d'actions

3.

Risques et contrôle interne

3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 110

3.1.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 110

3.1.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable 112

3.1.3 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne 114

3.2 Facteurs de risques 115

3.2.1 Risques critiques 116

3.2.2 Analyse des risques matériels de Responsabilité Sociale et Environnementale 125

3.3 Assurances 126

3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

La rédaction de cette section a été réalisée conjointement par différentes parties prenantes internes du Groupe. Parmi toutes ces fonctions qui jouent, par ailleurs, un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques principaux, on peut citer les Directions de l'Audit Interne, de l'Éthique, de la Conformité, de la Finance, des Risques et Assurances, du Juridique, des Ressources Humaines, de la Sécurité et de la Mobilité.

Elle a été revue et approuvée par le Conseil d'Administration le 14 février 2022, conformément à la loi du 3 juillet 2008, après examen par le Comité d'Audit et des Risques.

3.1.1 Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

a) Référentiel

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

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent à la maîtrise des activités du Groupe et répondent à des objectifs complémentaires.

b) Les objectifs des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe visent à créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe, ainsi qu'à identifier et mesurer les risques majeurs auxquels le Groupe est confronté, à anticiper et prévoir leur évolution, et enfin mettre en place des actions de prévention et de transfert.

Dans ce cadre, Capgemini a défini et mis en œuvre un système de contrôle qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements de ses actes de gestion ;
- le respect des sept valeurs fondamentales du Groupe, en même temps que des grandes orientations arrêtées par le Conseil d'Administration et/ou la Direction générale ;
- l'application par les filiales des instructions qui leur ont été transmises ;
- le bon fonctionnement des processus internes concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières.

c) Périmètre du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Capgemini veille à la mise en œuvre d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne qui couvre l'ensemble des filiales consolidées et des activités du Groupe sur l'exercice 2021.

Les sociétés acquises sont intégrées progressivement dans le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il n'y a pas, aujourd'hui au sein du Groupe, de filiales significatives non intégrées dans le dispositif général présenté dans ce rapport.

d) Limites

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

e) Organisation des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

Valeurs du Groupe

Capgemini attache depuis sa création une grande importance au respect d'un ensemble de valeurs et de principes qui guident et inspirent toutes ses actions et notamment ses pratiques commerciales. Ces valeurs, au nombre de sept, définies par son fondateur Serge Kampf, sont : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, le plaisir, la simplicité et la solidarité. Parmi ces valeurs, l'une d'entre elles, l'honnêteté, joue un rôle essentiel en tant que point d'ancrage de la rigueur et de la discipline nécessaires pour toujours respecter les lois et règlements, ainsi que les procédures internes, qui encadrent nos activités.

Principes généraux en matière de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction générale du Groupe a discuté, rédigé, approuvé et diffusé un recueil de « règles et procédures » (appelé *Blue Book*) que chacun des collaborateurs du Groupe est tenu de respecter. Ce *Blue Book* indique et commente les sept valeurs fondamentales de Capgemini, dessine le cadre de sécurité général dans lequel les activités du Groupe doivent s'inscrire, et enfin détaille les comportements encouragés et précise les interdits dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

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

- la délégation de pouvoirs et d'autorisation des décisions ; le processus de prise de décision en vigueur dans le Groupe repose sur des règles de délégation de pouvoirs régulièrement mises à jour, respectant le principe de subsidiarité et définissant en fonction des enjeux trois niveaux de décision correspondant aux trois niveaux de l'organisation Capgemini :
  - l'unité opérationnelle pour tout ce qui relève de son champ de responsabilité,
  - les dispositions communes aux grandes unités opérationnelles (*Strategic Business Unit – SBU et Global Business Line* – GBL), pour tout ce qui concerne les unités opérationnelles qui leur sont rattachées,
  - le Groupe (Direction générale, Comité de Direction générale, Comité Exécutif, fonctions centrales, etc.) dès lors qu'une décision concerne un champ plus large que celui d'une grande unité opérationnelle ainsi que les opérations qui par nature relèvent du niveau Groupe (acquisitions, cessions…) et/ou celles dont les incidences financières dépassent des seuils bien définis.

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

- le référentiel des politiques et procédures générales ; le *Blue Book*, définit la gouvernance et l'organisation du Groupe, ainsi que les grands principes et les règles fondamentales sur lesquels reposent les procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe, et précise les exigences du Groupe dans chacun des domaines suivants :
  - les principes fondamentaux du Groupe,
  - la gouvernance et l'organisation du Groupe,

- les processus d'autorisation et d'approbation,
- les règles et directives de vente et de production,
- la gestion des risques, l'établissement des prix, les règles contractuelles et juridiques, liés aux contrats clients en avant-vente,
- les règles et directives relatives à la gestion financière, aux fusions, aux acquisitions, aux cessions et aux assurances,
- les politiques de Ressources Humaines,
- les directives relatives au marketing, à la communication, à la gestion des connaissances et des technologies de l'information du Groupe,
- les politiques d'achat, y compris l'éthique et la sélection des fournisseurs,
- les politiques environnementales et celles à destination de la société civile.

Ce recueil des règles et procédures qui ont force de loi au sein du Groupe, rappelle aux collaborateurs quelles sont leurs obligations en la matière et recense les outils et les méthodes leur permettant de maîtriser les risques identifiés dans l'exercice des métiers du Groupe.

Ces « règles et procédures » font l'objet de mises à jour périodiques tenant compte de l'évolution de l'activité du Groupe et de son environnement.

Les acteurs du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

Le Groupe a développé un dispositif de maîtrise de ses risques, administré par un Comité des Risques qui mobilise des acteurs intervenant à différents niveaux de l'organisation. Ces principaux acteurs sont présentés ci-après conformément au modèle des trois lignes de maîtrise.

Les instances de gouvernance

Le Comité d'Audit et des Risques

En matière de gestion des risques, le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE a en charge notamment de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne.

Dans ce cadre, le Comité d'Audit et des Risques est amené à revoir l'ensemble du dispositif mis en place par la Direction générale. Ces revues intègrent :

- la cohérence globale du dispositif ;
- la vérification que les risques les plus significatifs encourus par le Groupe sont identifiés et suivis, notamment par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des Risques de la Direction générale ;
- la présentation des risques critiques nouveaux ou émergents ;
- la revue des projets comportant des risques significatifs.

La Direction générale et le Comité des Risques

La Direction générale du Groupe a délégué à un Comité des Risques, créé en 2016, la définition et la mise en œuvre des différentes activités liées au processus de gestion des risques au sein du Groupe. Le Comité des Risques, présidé par le Directeur Financier du Groupe, et coordonné par le Directeur des Risques et Assurances, a en charge la mise en œuvre effective du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne au sein du Groupe. À ce titre, il rend compte au Comité d'Audit et des Risques pour toute question relative à ces dispositifs.

Le Comité des Risques, qui regroupe les principaux membres de la Direction générale et les acteurs clés de la maîtrise des risques au sein du Groupe, se tient à minima deux fois par an en vue de traiter les points principaux suivants :

- le suivi de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ;
- l'identification des risques et leur priorisation ; le Comité des Risques valide à ce titre la cartographie des risques critiques du Groupe ;
- le suivi des plans d'actions définis et mis en œuvre en lien avec les risques critiques ;
- la revue des risques nouveaux ou émergents potentiellement communiqués par les différentes entités opérationnelles.

Le Comité des Risques est également en charge :

- de proposer au Conseil d'Administration le niveau de risque acceptable pour le Groupe ;
- du suivi de l'évolution des principaux risques du Groupe ;
- de la sélection des risques critiques devant faire l'objet à court terme de plans d'actions ;
- du suivi de ces plans d'actions en lien avec les responsables des risques critiques, eux-mêmes désignés par le Comité des Risques ;
- de l'approbation et la mise à jour de la politique de gestion des risques et de contrôle interne.

Le Comité des Risques s'appuie sur l'action du Directeur des Risques et Assurances en charge de la coordination de la gestion des risques du Groupe et sur les responsables des différentes directions des entités opérationnelles et directions fonctionnelles, en matière de gestion des risques.

À ce titre, le coordinateur de la gestion des risques :

- met à disposition des différentes directions, des outils et approches méthodologiques ;
- coordonne l'ensemble des initiatives en matière de gestion des risques au sein du Groupe ;
- centralise et consolide l'ensemble des travaux et notamment ceux réalisés par les différents responsables de risques critiques ;
- favorise le partage des bonnes pratiques au sein du Groupe.

Le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne procède de l'interaction entre le Comité des Risques et les autres acteurs que sont la direction des Risques et Assurances, l'Audit Interne, la direction de la Conformité, et les directions fonctionnelles expertes du risque, ainsi que les directions opérationnelles qui gèrent au quotidien les risques de leurs domaines de responsabilité.

Première ligne de maîtrise : du management aux collaborateurs

Les directions opérationnelles et métiers complètent et adaptent le *Blue Book* défini par la Direction générale, en mettant en cohérence ces procédures de contrôle interne avec les lois, règlements et usages en vigueur dans le pays dans lequel elles opèrent, afin de contrôler plus efficacement les risques spécifiques à ce pays, et à la culture locale.

Dans le cadre de leurs compétences managériales, les directions opérationnelles et métiers sont entre autres responsables de l'identification et de la maîtrise des risques relatifs à leur environnement propre et ce, dans le respect des règles et procédures mises en œuvre et diffusées par les directions fonctionnelles du Groupe.

Deuxième ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles expertes du risque

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe contribuent, en lien avec le Comité des Risques, à l'identification et à la hiérarchisation des risques. Sur son domaine d'activité, chaque direction définit et déploie des dispositifs de maîtrise des risques et s'assure notamment de la cohérence des actions menées au sein des directions opérationnelles. Elles apportent une assistance à l'ensemble des entités du Groupe en facilitant le partage des bonnes pratiques en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Troisième ligne de maîtrise : l'Audit Interne

Conformément aux normes professionnelles régissant cette activité, l'Audit Interne évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, étant entendu qu'aussi bien conçues et rigoureuses soient-elles, elles

ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable et ne sauraient constituer une garantie absolue contre la survenance de tous les risques.

L'Audit Interne a ainsi pour mission :

— de vérifier que les procédures de contrôle déployées au sein des grandes unités opérationnelles et des entités juridiques qui les constituent sont conformes tant aux principes et aux règles générales arrêtés par le Groupe qu'à certaines procédures spécifiques permettant d'éviter ou de réduire les risques auxquels elles sont exposées localement ;

— de procéder à l'audit de grands contrats dont les risques sont considérés comme significatifs.

Depuis plus de 40 ans, le Groupe s'est doté d'une Direction Centrale de l'Audit Interne, dont le Directeur est directement rattaché au Directeur général, ce rattachement direct constituant une garantie d'indépendance de la fonction d'Audit Interne envers les fonctions et unités auditées. L'équipe d'Audit Interne est constituée à la fin de l'année 2021 de 31 professionnels (équivalent temps plein) représentant 7 nationalités différentes et couvrant 87 % des langues parlées localement dans le Groupe. Cette forte internationalisation de l'équipe d'Audit Interne résulte de la volonté d'accompagner l'expansion du Groupe dans les nouvelles régions du monde ; par ailleurs le département d'Audit Interne dispose notamment d'une antenne basée à Mumbai comptant 16 auditeurs, dont 4 experts opérationnels spécialisés dans la revue des projets informatiques.

Chaque unité opérationnelle est auditée dans le cadre d'un programme triennal couvrant l'ensemble du Groupe. Son inscription sur le planning annuel des audits internes dépend notamment du résultat de l'audit précédent et de son degré d'exposition aux risques ; le Directeur général se réserve le droit de le modifier en cas d'urgence (apparition de retards ou d'anomalies, révélation de graves distorsions dans la réalisation des engagements budgétaires, etc.). À la demande du Directeur général, l'Audit Interne peut également mener des missions spéciales portant sur le diagnostic d'une situation particulière.

Au cours de l'année 2021, le département de l'Audit Interne a conduit 21 audits d'unités appartenant à toutes les grandes unités opérationnelles du Groupe et représentant une couverture de 35 % du chiffre d'affaires du Groupe ; ces audits ont été réalisés à distance en raison des mesures restrictives adoptées en réponse à la crise sanitaire.

Chaque mission a représenté en moyenne 105 jours-homme de contrôle effectif et s'est conclue par un plan d'action que le management de l'unité auditée s'engage à mettre en œuvre dans les plus courts délais afin d'améliorer ou de corriger les faiblesses de contrôle interne relevées par l'audit. L'Audit Interne dispose d'un outil de supervision déployé sur le Groupe permettant le pilotage en temps réel de la mise en œuvre des plans d'actions définis par le management local à la suite des missions d'audit. Une attention particulière est portée sur les plans d'actions jugés prioritaires.

Le Directeur de l'Audit Interne présente deux fois par an au Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration de Capgemini SE un rapport complet sur son activité, notamment en ce qui concerne l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière.

3.1.2 Mise en œuvre des objectifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable

Ces procédures assurent la mise en œuvre et le respect des règles financières et comptables définies par le Groupe en matière budgétaire, d'élaboration des prévisions, de reporting opérationnel, de consolidation, de contrôle de gestion et de communication financière des résultats.

a) Organisation financière et comptable

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

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

Les pays et les zones géographiques sont dotés d'un Directeur Financier statutaire *(Legal Financial Director)* dont le rôle est de déployer les systèmes et procédures du Groupe dans son pays, de contribuer au maintien d'un environnement de contrôle interne efficace, d'assurer au sein de la communauté financière de son pays ou de sa région la formation des personnels aux règles et méthodes comptables du Groupe, de veiller au respect des règles fiscales et statutaires locales, de gérer la relation avec les centres de services partagés et avec les auditeurs externes, de définir les calendriers d'établissement des informations comptables et financières, de signer les liasses de consolidation des filiales placées sous sa responsabilité, de signer la lettre de représentation, conjointement avec le responsable de l'unité opérationnelle, et enfin, d'informer directement le Directeur Financier du Groupe de tout point sur lequel il estime important d'attirer son attention.

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

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

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un système de gestion intégrée global (GFS). La migration de l'application dans son ensemble vers la dernière version de l'éditeur a été effectuée au 1er janvier 2015, et son déploiement dans les filiales du Groupe s'est poursuivi pendant l'exercice 2021. L'homogénéisation souhaitable des systèmes de gestion a donc progressé et ainsi l'environnement de contrôle s'est renforcé.

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

b) Budgets, prévisions, reporting et consolidation

Afin d'assurer un contrôle efficace de ses activités, le Groupe soumet ses entités opérationnelles à des obligations de reporting (hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) portant

sur toutes informations de nature budgétaire, prévisionnelle, opérationnelle et comptable dont il lui faut disposer pour le pilotage général du Groupe comme suit :

— budgets et prévisions ; le budget est l'outil fondamental du contrôle de gestion. Objet de longues discussions et d'une négociation finale entre chaque manager opérationnel du Groupe et son supérieur hiérarchique, chacun des budgets élémentaires est arrêté en fonction des performances passées, des orientations stratégiques décidées par le Groupe et des anticipations disponibles sur l'évolution probable du marché. La Direction générale fixe les objectifs que doivent atteindre chaque zone géographique, chaque grande unité opérationnelle et les unités opérationnelles qu'elle contrôle. Le processus d'élaboration de ce budget constitue un temps fort de la relation entre les différents niveaux de la hiérarchie du Groupe et permet d'associer de manière significative la rémunération des managers opérationnels à la réalisation des objectifs budgétaires de l'unité qu'ils dirigent et de ceux de l'unité de niveau supérieur à laquelle ils appartiennent. Un état des prévisions de résultat d'exploitation (portant sur le mois en cours, sur les six mois suivants et sur la totalité de l'exercice) est établi chaque mois par chaque responsable d'unité et fait l'objet d'une analyse des écarts constatés par rapport au budget afin de décider sans délai des plans d'actions éventuellement nécessaires ;

— reporting opérationnel ; l'information est principalement structurée par géographie et par métier. Elle permet une analyse mensuelle des revenus et des charges, aussi bien par nature que par destination, et la mise à jour des différents indicateurs de performance comparés au budget (R/B), aux dernières prévisions disponibles (R/F) et aux résultats de la même période de l'année précédente (R/R'). Un rapport sur la gestion et les résultats de chaque grande unité opérationnelle est établi conjointement par le manager qui en est responsable et par son contrôleur financier afin d'expliquer les performances chiffrées, les prévisions faites pour les six prochains mois et les actions entreprises en cas d'écart significatif avec le budget, rapport qui est adressé à la Direction générale du Groupe. Un rapprochement systématique est fait entre les données financières fournies par le reporting opérationnel et les informations financières consolidées issues des entités juridiques du Groupe afin de vérifier leur concordance ;

— consolidation comptable ; à chaque clôture annuelle ou semestrielle, le périmètre de consolidation est actualisé par la Direction Financière et validé par la Direction Juridique du Groupe. Des instructions écrites précisent le calendrier des tâches (en particulier les modalités de rapprochement des transactions intra-groupe), les points d'actualité qui méritent une attention particulière et les procédures de contrôle qui seront mises en œuvre pour l'arrêté des états financiers consolidés du Groupe. Chaque clôture annuelle et semestrielle est précédée d'une phase de *hard-close* sur la base de comptes arrêtés respectivement au 30 novembre et au 31 mai.

La consolidation financière est réalisée à partir des liasses de consolidation par zone géographique obligatoirement validée par la personne responsable de leur préparation. Les comptes de résultat, les bilans et autres indicateurs clés de gestion pouvant être utiles à une analyse ultérieure sont conservés dans une base de données unique dont la maintenance est assurée par le Groupe et à laquelle l'accès est strictement réglementé.

Lors de la clôture annuelle, la Direction Financière fait parvenir à l'ensemble de ses filiales un questionnaire portant sur l'application des principes généraux et des procédures de contrôle interne relatives au traitement de l'information financière et comptable telle qu'elle a été publiée. Ces questionnaires sont analysés afin que toute anomalie soit identifiée et fasse l'objet d'actions correctives.

c) Information financière

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

— d'une revue systématique, faite avec la participation de la Direction Juridique, de toutes les opérations et transactions significatives survenues pendant la période ;

— d'une procédure d'identification, de recensement et de remontée des engagements hors bilan et de toute autre information pouvant avoir des répercussions significatives sur la situation financière du Groupe ou de l'une ou l'autre de ses filiales au terme de la période considérée ;

— d'un examen de la situation fiscale de chacune des entités juridiques du Groupe ;

— d'une revue de la valeur des actifs incorporels ;

— d'une analyse détaillée du tableau de variation des flux de trésorerie.

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

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

— les Commissaires aux Comptes ; il convient de rappeler ici qu'au titre de leur mission de certification des comptes, ils assurent une revue des procédures de contrôle interne qui concourent à l'élaboration et à la qualité des états financiers.

La communication de cette information financière fait l'objet d'un contrôle interne rigoureux qui porte en particulier sur les trois vecteurs suivants :

— les rapports financiers semestriel et annuel, ainsi que le Document d'Enregistrement Universel ;
— les communiqués de presse à caractère financier ;
— les réunions d'analystes et d'investisseurs.

Les rapports financiers et le Document d'Enregistrement Universel rassemblent toutes les informations dont la diffusion répond aux exigences légales et réglementaires : ils sont rédigés sous la responsabilité de la Direction Financière.

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

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

3.1.3 Actions menées en lien avec l'amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

a) Focus sur les principaux travaux réalisés en 2021

Au cours de l'année 2021, le Groupe a mené et poursuivi un certain nombre d'actions visant à déployer et harmoniser les processus et procédures au sein du Groupe, et qui ont pour effet de renforcer l'environnement de contrôle et d'améliorer la gestion des risques au sein de Capgemini. Parmi ces actions il convient de souligner :

- la communication interne de la politique de gestion des risques du Groupe ;
- la poursuite du suivi et de l'amélioration des plans d'actions des risques critiques ;
- la revue et la complétion de l'univers de risques Capgemini avec prise en compte des enjeux émergents liés à la responsabilité sociétale et environnementale ;
- la mise à jour de la cartographie des risques comprenant l'identification et l'appréciation des risques critiques à l'échelle du Groupe ;
- la revue locale des risques dans différents pays (Allemagne, Suisse, France, …) ;
- la poursuite du programme d'audit des risques internes et externes des sites opérationnels du Groupe, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects dommages aux biens, environnement, santé et sécurité ;
- la mise en œuvre du projet de renforcement de la résilience du « Corporate Directory » et d'un processus unifié de gestion des incidents de sécurité et des atteintes aux données personnelles ;
- le renforcement des processus de gestion des risques cyber liés à la *supply chain* (avec nos clients, nos fournisseurs et partenaires), ainsi qu'aux acquisitions ;
- le déploiement de l'outil de contrôle des accès au réseau informatique du Groupe, étendu aux applications fonctionnelles, intégrant des règles de contrôle de séparation des tâches ainsi que le déploiement des accès en mode SSO pour les principales applications financières du Groupe ;
- l'intégration d'Altran dans le programme de protection des données du Groupe en s'assurant de leur adhésion aux Règles Internes d'Entreprises de Capgemini (ou *Binding Corporate Rules*) ;
- le renforcement des procédures de gestion des risques liés à la protection des données dans l'ensemble de l'écosystème de Capgemini ;
- la consolidation des cartographies des risques anti-corruption Altran et Capgemini mises en œuvre par chacun des groupes avant leur rapprochement et l'élaboration de nouveaux plans d'actions sur cette base ;
- la poursuite du suivi et de l'amélioration des plans d'actions dans le cadre du programme de lutte contre la corruption du Groupe ;
- la mise à jour de la cartographie des risques extra-financiers (incluant les risques couverts par la loi relative au devoir de vigilance), après consultation des parties prenantes internes et externes et alignement avec l'univers des risques Groupe ;
- la mise à jour de la matrice de matérialité après consultation des parties prenantes internes et externes ;
- l'élaboration d'une cartographie des risques relatifs aux droits humains en consultation avec les parties prenantes internes et externes ;
- la finalisation du déploiement de la ligne d'alerte éthique pour le Groupe, *SpeakUp*, y compris auprès des collaborateurs d'Altran, excepté en Allemagne où le déploiement est prévu en 2022 ;
- le lancement d'une nouvelle formation en ligne sur la Charte Éthique, « Ethics@Capgemini » ;
- la publication, interne et externe, d'un nouveau Code d'Éthique de l'intelligence artificielle ;
- la publication, interne et externe, d'une nouvelle Politique Groupe des Droits Humains ;
- la poursuite du déploiement au sein du Groupe d'un système de gestion des revues stratégiques des talents afin d'identifier les forces et les faiblesses des équipes dirigeantes, et la formalisation des plans de successions ;
- le déploiement du programme d'évaluation de l'intégrité des fournisseurs dès leur création ;
- le renforcement des outils de pilotage des dépenses externes et les indicateurs clefs associés visant à renforcer la maîtrise des relations fournisseurs ;
- le déploiement d'un programme d'évaluation de l'intégrité des clients ;
- la mise en place, dans le cadre de l'intégration d'Altran, d'un réseau global de juristes pour accompagner les équipes opérationnelles de Capgemini Engineering, et le renforcement des expertises juridiques dans les secteurs *Engineering* and Research and Development ;
- le déploiement de la politique interne Droit de la Concurrence chez Capgemini Engineering.

b) Perspectives 2022 dans le cadre de la démarche d'amélioration continue

En 2022, le processus de gestion des risques continuera à se déployer sur la base de la dernière cartographie des risques actualisée fin 2021. Une attention particulière sera portée sur l'adéquation entre le plan d'Audit Interne (troisième ligne de maîtrise) et les actions mises en place en vue de la réduction des risques critiques, en tenant compte de la localisation des risques.

Dans le cadre de la recherche de renforcement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, l'année 2021 permettra également au Groupe de :

- poursuivre le suivi et l'amélioration des plans d'actions des risques critiques ;
- déployer un outil support à la démarche de gestion des risques (système d'information de gestion des risques) ;
- lancer un programme triennal Cyber bâti sur 3 piliers : (1) architecture « zero trust » (gestion unifiée des identités, micro-segmentation, accès conditionnel aux applications), (2) renforcement des capacités (augmentation et formation des ressources, Cyber Defense Centers), (3) soutien aux opérations (anticipation des menaces sectorielles, gestion d'incidents) ;
- renforcer et automatiser le pilotage des risques cyber garantissant l'adéquation avec les enjeux financiers et l'adaptation régulière des moyens, face à l'évolution des menaces et impacts ;
- initier un programme de certification globale à la norme ISO27001 sur le système de management de la sécurité de l'information et ISO27701 sur la protection des données, dans un effort conjoint Group Data Protection, *Group Delivery* et Group Cybersecurity ;

- poursuivre le renforcement du contrôle des garanties apportées par notre écosystème de prestataires en matière de protection des données et de cybersécurité, tant dans le cadre de leur sélection, que tout au long de nos relations contractuelles ;
- consolider le contrôle digital de bout en bout de la prise en compte de la vie privée dans le cadre des projets clients ;
- continuer la réalisation d'audit pour mesurer le niveau de conformité de nos engagements clients au regard de notre programme de protection des données, mais également des exigences clients telles que définies aux termes des contrats ;
- suivre en continu les nouvelles législations en matière de protection des données, cybersecurité et nouvelles technologies afin d'ajuster notre programme et proposer une feuille de route adaptée aux différentes activités de Capgemini ;
- poursuivre le déploiement du nouvel outil de gestion des conflits d'intérêt dans le Groupe, Declare ;
- développer et déployer un programme relatif à notre engagement concernant la Politique Groupe sur les Droits Humains, dont un nouveau module de formation pour tous les collaborateurs du Groupe ;
- analyser les alertes liées notamment à des violations de notre Politique sur les Droits Humains telles que déclarées dans *SpeakUp* ;
- tester tous les collaborateurs du Groupe sur les éléments de notre Charte Éthique, dans le cadre d'une nouvelle certification annuelle *via* notre module de formation Ethics@ Capgemini ;
- réaliser une cartographie des risques de sûreté au niveau groupe et une déclinaison par pays ;
- déployer un réseau de responsables sécurité par pays, dans le prolongement de la mise en place d'une fonction Group Security ;
- publier à travers un site intranet renouvelé et dédié, les politiques de sûreté relatives à la connaissances des incidents de sécurité, les processus de remontée d'information ;
- poursuivre le déploiement la nouvelle application de gestion des achats sur la majorité des pays ;
- renforcer les outils de pilotage des dépenses externes et les indicateurs clefs associées visant à renforcer la maîtrise de nos relations fournisseurs ;
- consolider les fournisseurs historiques d'Altran sur une base unique et déployer un processus de référencement commun pour les nouveaux fournisseurs ;
- intégrer les objectifs ESG et *Carbon* au sein des processus des achats ;
- déployer un plan d'accélération pour la remédiation des risques éthiques et de corruption liés aux fournisseurs historiques du Groupe ;
- intégrer l'approche *ESG* au sein du Code de Conduite Fournisseur (*Supplier Standards of Conduct)* ;
- poursuivre l'élaboration et le suivi des plans d'actions et des indicateurs de performance concernant les risques significatifs identifiés lors de l'exercice de la cartographie des risques extra-financiers, ainsi que le suivi du plan de vigilance ;
- poursuivre la mise à jour des cartographies des risques anti-corruption au niveau local dans l'ensemble des pays où Capgemini est présent, et l'élaboration de plans d'actions associés, si nécessaire ;
- poursuivre le suivi et l'amélioration du programme anti-corruption, notamment en renforçant les contrôles portant sur l'application effective du programme ;
- déployer la nouvelle organisation « Commercial and Contract Management », avec la mise en place d'une fonction globale qui doit contribuer à l'amélioration continue de la gestion des risques contractuels dans les phases d'avant et de post vente ;
- renforcer l'organisation et des règles du Groupe en matière réglementaire, notamment dans le domaine export control ;
- embaucher de jeunes diplômés dans tous les pays grâce à l'amélioration des processus de recrutement et des bonnes pratiques, en collaboration avec les opérations ;
- accélérer les actions en matière de mobilité des talents afin de développer nos ressources en interne ;
- mettre en place d'une approche d'analyse prédictive concernant l'attrition pour informer les opérations ;
- développer le programme de retour d'expérience à 360° pour l'ensemble de la communauté VP, et mettre en place le nouveau modèle de leadership ;
- mettre en place de dialogues réguliers avec les talents du Groupe et la validation des plans de succession.

3.2 Facteurs de risques

Covid-19

Dès le début de la crise pandémique liée au Covid-19, le Groupe a mis en place des mesures de prévention et de protection envers l'ensemble de ses salariés et de ses parties prenantes, et a veillé en permanence au respect des décisions et recommandations des autorités publiques locales. En outre, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre des plans de continuité des activités qui ont été élaborés et déployés avec efficacité au cours de l'exercice 2020 pour maintenir la qualité des services rendus à ses clients.

L'unité de gestion dédiée au suivi des décisions liées à la gestion de cette crise rend compte directement au Comité Exécutif du Groupe. Cette unité a ainsi mis en place une série de directives, de protocoles et de processus du Groupe, qui sont adaptés en fonction de l'évolution de la pandémie pour gérer la crise sur deux fronts :

SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS avec la mise en œuvre des mesures suivantes :

- interdiction des voyages autres que critiques ;
- interdiction des réunions internationales ;
- report et annulation des événements prévus ;
- campagne d'information sur les gestes barrières et les précautions hygiéniques ;
- mise en « quatorzaine » des employés à risque ;
- équipement des sites : gel, masques, scanners thermographiques, capteurs de CO_2, désinfection des centrales d'air ;
- filtration des visiteurs et restrictions d'accès aux employés vaccinés ou testés en fonction des règles en vigueur ;
- mise en place d'un programme de support psychologique ;
- mise en place d'un protocole de nettoyage et de désinfection des sites ;

— mise en place d'une cellule de suivi des campagnes de vaccination au regard des règles en vigueur dans les différents pays ;
— campagnes de vaccinations financées par le Groupe là où les règles nationales le permettaient (Inde par exemple).

CONTINUITE DES OPÉRATIONS avec un programme massif de déploiement du télétravail systémique des employés, dans tous les pays affectés par la pandémie et la mise en place de rotations opérationnelles pour les engagements ne pouvant être réalisés que sur site.

En effet, le Groupe travaille depuis des années sur des modèles opérationnel décentralisés *(distributed delivery model)* s'appuyant sur plusieurs sites répartis dans le monde, grâce à des outils digitaux et de collaboration en ligne de pointe. Le travail à domicile a ainsi été largement déployé dans l'ensemble du Groupe, en accord avec nos clients, afin de garantir la continuité des opérations, ainsi que la sécurité de nos employés. Un nombre très limité d'activités qui, par nature, ne peuvent être réalisées à distance, sont effectuées au cas par cas, avec des équipes tournantes et des mesures de santé et de sécurité appropriées.

Grâce à une planification adéquate et à une exécution rapide tirant parti des investissements effectués en interne dans ces technologies, Capgemini peut faire état de déploiement du travail à domicile parmi les plus avancés dans cette industrie et cela dans l'ensemble de ses activités à travers le monde.

L'unité Covid-19 se réunit régulièrement et se coordonne avec les unités locales de chacun des pays où le Groupe est présent. Elle veille à l'application des règles du Groupe, à la cohérence de la communication interne et externe du Groupe et informe régulièrement le Comité Exécutif de la situation.

Ainsi, à ce stade, le Groupe estime qu'il devrait être en mesure, notamment grâce à ses capacités digitales, d'assurer la continuité de tous les services demandés actuellement par ses clients. Cependant, l'évolution de la pandémie du coronavirus et l'incertitude sur sa durée, pourraient augmenter considérablement le niveau de risque lié à l'environnement dans lequel le Groupe opère.

Au-delà de ces aspects, et de manière générale, les effets de la pandémie mondiale Covid-19 ont un impact sur un certain nombre de risques. Ces effets ont été pris en compte durant l'exercice de mise à jour de la cartographie des risques, comme en 2020. Ainsi pour chaque risque identifié, les répercussions du Covid-19 ont été considérées afin d'analyser leur influence sur l'impact ou/et la probabilité de survenance du risque.

3.2.1 Risques critiques

L'analyse des risques liés aux activités du Groupe fait partie intégrante des différents processus de décision du Groupe, qu'il s'agisse à court terme des plans annuels ou à moyen terme du plan stratégique.

Dans ce cadre, et afin de s'assurer de la bonne conduite des affaires et de l'atteinte des différents objectifs stratégiques, le Groupe a mis en œuvre un processus systématique et dynamique de gestion de ses risques structuré autour de quatre temps forts : identification, hiérarchisation, traitement et pilotage.

Le Groupe dispose d'une vision actualisée et consolidée de ses principales expositions aux risques dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, y inclut les risques émergents, et a défini une stratégie de gestion spécifique pour chacun des risques jugés critiques.

Les différents risques sont présentés ci-après par catégories et par ordre décroissant de criticité (résultant d'un croisement entre l'ampleur estimée de leur impact négatif et leur probabilité d'occurrence) au sein de chacune de ces catégories :

— risques liés à la stratégie et risques de marché ;
— risques opérationnels ;
— risques liés à la sécurité ;
— risques juridiques et réglementaires ;
— risques liés aux Ressources Humaines ;
— risques de réputation.

Le Groupe pourrait par ailleurs être soumis à des risques financiers (par exemple des risques de liquidité, des risques de change, des risques de taux d'intérêt, des risques de crédit ou des risques relatifs aux engagements de retraite et engagements assimilés) qui ne sont pas évalués comme critiques à ce jour. Pour plus d'informations sur ces risques financiers, veuillez-vous référer à la partie 5 relative aux comptes consolidés.

L'évaluation est réalisée sur la base du risque net (après prise en compte des mesures de gestion du risque mises en place).

a) Identification des risques

Dans le cadre de l'actualisation de sa cartographie des risques majeurs réalisée fin 2021, Capgemini a procédé à une évaluation des risques susceptibles d'avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Cette analyse a porté sur les risques identifiés lors de l'exercice 2020 tout en visant à identifier de nouveaux risques émergents. À ce titre, le risque lié à l'inclusion digitale, qui est un des piliers de notre politique en matière de responsabilité sociétale et environnementale a été intégré au registre des risques pour être évalué.

Pour chaque risque identifié, comme indiqué ci-dessus, la crise pandémique liée au Covid-19 a été prise en compte durant l'exercice d'évaluation de l'impact et de la probabilité d'occurrence. La présentation des risques ci-après résulte de ce travail d'analyse.

Il est possible que l'évolution des conditions économiques ou de l'environnement juridique fasse apparaître certains risques non identifiés à ce jour comme critiques, qui pourraient affecter les résultats du Groupe, ses objectifs, son image ou le cours de son action.

À noter qu'aucun nouveau risque critique n'a été identifié durant l'exercice 2021.

b) Risques liés à la stratégie et risques de marché

Ralentissement du marché

Facteurs de risques

De manière globale, une crise majeure affectant les marchés financiers, ou une évolution défavorable des indicateurs macro-économiques, seraient potentiellement de nature à limiter la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs et à poursuivre son développement.

La poursuite de l'évolution de la pandémie en cours et les incertitudes quant à sa durée sont des facteurs potentiellement aggravants qui pourraient augmenter le risque d'un ralentissement du marché impactant l'environnement dans lequel le Groupe opère. Les effets de cette pandémie en cours pourraient se faire sentir à plusieurs niveaux.

Bien que les investissements dans le digital se soient généralement accélérés à travers les différentes vagues de la pandémie, la croissance et les résultats du Groupe pourraient être impactés par un retournement à la baisse du marché des services dans lesquels le Groupe opère, ou d'un secteur d'activité clients dans lequel Capgemini est fortement implanté. Un ralentissement continu de l'activité de certaines industries dans lesquelles nos clients opèrent pourraient également limiter leur capacité à investir.

Les principaux facteurs de risque susceptibles d'avoir un impact sur notre modèle économique et sur celui de nos clients sont, entre autres, les suivants :

— l'augmentation des taux d'intérêt bancaires, impactant potentiellement le coût de la dette ;

- une augmentation des taux d'inflation, pouvant avoir un impact sur les marges ;
- une nouvelle perturbation de la chaîne d'approvisionnement, pouvant limiter la capacité de nos clients à générer des revenus ;
- des fermetures régionales ayant un impact sur l'utilisation de notre main-d'œuvre ;
- l'instabilité locale avec un impact sur la mobilité et la sécurité des talents ;
- la demande de « talents numériques », qui entraîne une inflation des salaires et une attrition soutenue.

Les possibilités d'un ralentissement de l'activité, qu'elle soit globale ou régionale, s'amplifient avec l'augmentation des tensions géopolitiques à différents endroits du globe (avec par exemple des mesures protectionnistes, les tensions commerciales multilatérales,). Chacun de ces effets, ainsi que d'autres que le Groupe ne peut anticiper, pourraient avoir une incidence défavorable sur ses activités, ses performances opérationnelles, sa condition financière ainsi que sa génération de trésorerie.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe est organisé autour de *Business Units* Stratégiques couvrant différentes régions du monde et de *Business Units* nationales (proches de leur marché cible), ce qui permet une compréhension rapide des changements du marché et une réponse rapide aux changements de l'environnement commercial.

Le Groupe surveille et anticipe, dans la mesure du possible, les développements macro-économiques au niveau mondial et au niveau régional où il opère, et analyse les impacts potentiels de ces changements sur ses propres activités et celles de ses clients.

Risques pays/violences politiques et catastrophes naturelles

Ukraine

Depuis fin 2021, au vu de l'évolution de la situation en Ukraine, Capgemini a mis en place des plans *ad hoc* destinés à soutenir ses équipes locales (dont l'assistance et des ressources logistiques pour leur transfert), et préparé des plans de continuité des activités pour ses clients en Ukraine. Dans ce contexte de guerre, la priorité absolue du Groupe reste de fournir l'assistance nécessaire pour contribuer à la sécurité de nos équipes et de leurs familles en Ukraine.

Le Groupe souligne également que la situation actuelle ne permet pas à Capgemini d'assurer la continuité de ses activités en Russie pour ses clients. En conséquence, le Groupe étudie les options en vue de mettre fin à sa présence en Russie et de gérer cette transition, en respectant les droits de ses collaborateurs, et en totale conformité avec la législation applicable. Capgemini fournit actuellement des services à un nombre très restreint de marques internationales présentes dans le pays.

L'exposition directe du Groupe à l'Ukraine et à la Russie est très limitée, ces deux pays représentant conjointement moins de 1 % de son chiffre d'affaires et de ses effectifs. Néanmoins, le Groupe suit scrupuleusement la situation et ses possibles incidences sur l'économie mondiale et l'activité de ses clients, qui pourraient avoir un impact sur la demande de ses services au-delà de cette région.

Facteurs de risques

Capgemini est implanté de manière stable dans près de 50 pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe et en Amérique du Nord, qui sont des zones relativement stables sur le plan économique et politique. Son modèle industriel dit de *Rightshore®*, consiste à répartir la production d'une partie de ses services dans des centres de production qui peuvent être éloignés du lieu de leur utilisation, ou dans des pays autres que ceux où sont situés les clients servis, notamment en Inde (qui concentre à elle seule environ 50 % des effectifs totaux du Groupe), en Pologne, au Portugal, en Roumanie, en Chine, au Guatemala, au Maroc, en Tunisie et dans d'autres pays d'Asie ou d'Amérique latine.

Certaines géographies sont plus exposées au risque d'interruption d'activité d'un centre de production à la suite d'une catastrophe naturelle, dont la probabilité de survenance a tendance à augmenter du fait des effets du réchauffement climatique, ou par suite d'un incident rendant l'accès aux réseaux de télécommunications difficile voire impossible. Des violences politiques dans un pays, voire une région, ou une crise géopolitique pourraient impacter plusieurs unités présentes dans ce pays. Par ailleurs, le contexte sanitaire de l'épidémie de Covid-19 soumet les activités aux décisions sanitaires, voire réduit les activités sur site, au gré des décisions des autorités de chaque pays.

Si le Groupe devait faire face à une interruption durable de son activité dans un pays en raison de la survenance de l'un de ces différents facteurs, cela pourrait impacter sa performance et sa réputation.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place un suivi rigoureux de ses principaux clients dans une logique d'identification le plus en amont possible de tous les signaux faibles en provenance des marchés où il opère, et plus directement de ses clients, dont certains sont plus exposés que d'autres à certains risques, par exemple risques de catastrophes naturelles ou risques d'instabilité géopolitique.

Pour faire face à la crise sanitaire mondiale, le Groupe a déployé le télétravail pour l'ensemble de ses centres de production afin d'assurer la continuité de ses services auprès de ses clients.

En outre, au-delà de la crise mondiale sanitaire, le fait d'utiliser un grand nombre de centres de production à travers le monde réduit le risque de discontinuité de service en favorisant les solutions de secours. Les services et systèmes de production fournis par le Groupe à ses filiales font l'objet d'une duplication et de plans de secours qui sont testés périodiquement. À titre d'exemple, à l'instar d'autres entités du Groupe, la filiale indienne du Groupe a mis en place une organisation dénommée *Business Continuity Management* (*BCM*), qui assure la continuité de ses services par des mesures conformes à la norme ISO 22301, ce qui a permis d'obtenir la certification 22301 sur l'ensemble des sites Indiens.

Les réseaux de télécommunications utilisés sont dupliqués dans le cas d'une production distribuée. Ainsi, en cas de rupture des connexions préférentielles (primaires) entre l'Europe et l'Inde, le service est assuré par des routes alternatives, dispositif qui a déjà prouvé son efficacité.

Enfin, Capgemini a mis en place un programme d'audit des risques internes et externes de ses sites opérationnels, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité des hommes et des bâtiments. Ce programme se déroule progressivement, en ciblant les sites principaux du Groupe à travers le monde. Les recommandations de ces audits sont ensuite suivies par l'équipe de gestion des sites.

Pour plus d'informations sur les dispositifs de gestion de ce risque, veuillez-vous reporter à la section 4.3.4.

Adaptation du portefeuille d'offres de services

Facteurs de risques

Capgemini pourrait être confronté à l'adaptation trop lente de son portefeuille d'offres de services pour faire face aux changements rapides des technologies et pour répondre aux nouvelles attentes des clients.

In fine, un portefeuille d'offres inadapté pourrait se traduire par la baisse des ventes du Groupe et une dégradation de sa marge.

Dispositifs de gestion du risque

La prise en compte par le Groupe des évolutions technologiques et des nouvelles demandes des clients fait l'objet d'un focus

particulier au travers d'un portefeuille d'offres de services adapté et renouvelé régulièrement. À ce titre, le Groupe met en œuvre différents processus permettant d'évaluer et d'intégrer les évolutions technologiques pertinentes et les nouvelles demandes des clients. Dans certains cas, ces technologies et compétences associées sont acquises dans le cadre d'opérations de croissance externe.

À titre d'exemples, le Groupe a acquis récemment des sociétés spécialisées en services liés à la sécurité cyber, à la transformation digitale dans différents domaines industriels et technologiques, ainsi qu'en marketing digital.

Des partenariats sont également conclus avec des universités, des écoles, des centres de recherche, des startups, et/ou des experts indépendants.

Des programmes de formation sont par ailleurs déployés au sein du Groupe afin de garantir une parfaite connaissance de ces technologies au bénéfice de nos clients.

Dans le cadre du déploiement du projet *LEAD*, visant à optimiser l'organisation et la gouvernance du Groupe, des lignes métiers globales ont en charge la définition et le pilotage du portefeuille des offres de services. Cette nouvelle organisation est de nature à permettre au Groupe de disposer de l'agilité nécessaire pour prendre en compte les évolutions des attentes de nos clients et du marché, et d'adapter en conséquence nos offres de services. À cette fin, les équipes travaillent sur trois axes complémentaires : l'identification des besoins de nos clients et des attentes du marché, le packaging des offres *via* des outils de go-to-market et le déploiement des offres *via* des Centres d'excellence.

Enfin, la crise pandémique liée au Covid-19 a représenté une opportunité de développer des nouvelles offres liées aux évolutions des besoins des clients et de leurs nouvelles modalités de fonctionnement à travers notamment le renforcement du digital.

Risques liés à l'intégration d'acquisitions significatives

Facteurs de risques

Afin de renforcer sa présence sur certains marchés ou en vue de compléter son offre de services, Capgemini procède régulièrement à des acquisitions de sociétés de tailles différentes.

Il existe toujours un risque lié à une opération d'acquisition qui peut être lié, entre autres, à la solidité financière de la cible, la complémentarité des activités ou à l'intégration de ses activités au sein de Capgemini. En particulier, le processus d'intégration peut se révéler plus complexe que prévu, ne produire qu'une partie des synergies attendues (au plan financier, commercial, technique, humain…), générer le départ de collaborateurs clés, mobiliser de façon importante les équipes concernées et au final, ne pas permettre d'atteindre les objectifs fixés et affecter négativement les résultats financiers du Groupe.

Dispositifs de gestion du risque

Le Comité des Fusions/Acquisitions, présidé par le Directeur général, examine les projets d'acquisitions en cours d'identification, de sélection, d'évaluation ou de négociation.

Avant tout projet d'acquisition, le Groupe procède à des *due diligences* notamment pour analyser les expositions potentielles de la cible aux risques critiques du Groupe, en s'appuyant sur des conseils extérieurs. Ces audits portent à la fois sur la dimension financière et la valorisation de la cible, ainsi que sur les aspects juridiques et fiscaux, Ressources Humaines, gouvernance, conformité et éthique. Des revues spécifiques sont réalisées sur les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données.

Toute opération d'acquisition fait l'objet d'un plan d'intégration, permettant d'anticiper puis de suivre l'ensemble des étapes clés du processus, sous l'angle stratégique, opérationnel, financier et humain. Pour les acquisitions de taille significative, le plan d'intégration fait l'objet d'un reporting adhoc auprès du Comité de Direction générale du Groupe.

Capgemini met en place un processus d'intégration robuste reposant sur une gouvernance forte et des équipes dédiées à l'alignement des pratiques internes.

c) Risques opérationnels

Perte de compétitivité

Facteurs de risques

Dans un contexte extrêmement concurrentiel, renforcé par la crise pandémique, l'adaptation permanente des capacités de production à l'évolution du carnet de commandes (type et complexité des projets, localisation des projets, exécutions des missions à réaliser de plus en plus rapidement à la demande des clients) est un enjeu majeur pour un groupe de services comme le nôtre.

En matière de compétitivité, les principaux facteurs de risque associés sont l'évolution constante des technologies, les changements dans la dynamique commerciale des clients, l'évolution des modèles de travail en distanciel, l'augmentation de l'automatisation, la disponibilité des talents, l'augmentation des investissements dans la cybersécurité et le développement durable.

Dans ce cadre, le Groupe reste attentif à différents facteurs de risques identifiés qui, s'ils venaient à augmenter, seraient de nature à limiter la capacité d'adaptation de l'outil de production du Groupe. Parmi ces facteurs identifiés, on peut citer d'une part, les limitations actuellement imposées par certains pays, dont les États-Unis, sur la location de certaines ressources sur leur territoire et d'autre part, les évolutions réglementaires notamment relatives aux problématiques de rémunération qui se posent dans certains pays. Les évolutions technologiques pourraient rendre plus difficile la recherche de ressources spécialisées et faire augmenter le coût de ces profils rares.

De manière globale, le Groupe pourrait être dans l'incapacité de maîtriser l'évolution de sa base de coûts, ce qui impacterait de manière significative la rentabilité globale de ses opérations.

Dispositifs de gestion du risque

La définition du bon niveau de productivité de nos centres de production est un sujet majeur pour le Groupe. Plusieurs initiatives, processus et organisations existent au sein Groupe pour relever cet enjeu, tant au niveau de la gestion des hommes que des systèmes.

En termes de gouvernance et d'organisation, le projet *LEAD* concourt à une plus grande responsabilisation des managers dans la connaissance de leurs marchés et de leurs clients, leur permettant d'adapter plus rapidement leurs capacités de production selon l'évolution de la situation.

En termes de processus, la technologie joue un rôle déterminant dans sa capacité à permettre une industrialisation plus forte de certaines tâches à faible valeur ajoutée. En ce sens, des initiatives relatives aux principaux centres de production (Inde, Pologne…) ont été récemment déployées visant à une plus grande automatisation et agilité de nos capacités de production.

Afin de maîtriser le risque, nous avons lancé des initiatives concernant l'extension de nos centres de production globaux, le recours au Cloud, les modèles d'exploitation industrielle et les services partagés, ainsi que la mise à niveau de nos offres d'automatisation.

Défaillance majeure dans l'exécution des projets

Facteurs de risques

La difficulté d'exécution d'une prestation dans le cadre d'engagements contractuels pris par le Groupe avec ses clients pourrait être sous-estimée et/ou son coût sous-évalué. Il peut en résulter des dépassements de dépenses non couverts par des recettes, notamment dans les projets de développement dits « au forfait », ou des réductions de recettes sans diminution de dépenses dans certains contrats d'externalisation comportant des engagements de niveaux de services.

Par ailleurs, malgré le niveau élevé d'attention et de contrôle qui entoure l'exécution des projets, il est impossible de garantir que tous les risques sont entièrement contenus et maîtrisés. En particulier, des erreurs humaines, des omissions, des infractions aux règles internes, aux réglementations ou aux lois qui ne seraient pas, ou ne pourraient être en pratique, identifiées à temps, pourraient causer des dommages dont Capgemini pourrait être tenu responsable. Ainsi, toute défaillance majeure dans l'exécution des projets pourrait avoir à la fois des impacts financiers et des impacts sur la réputation de Capgemini.

Dispositifs de gestion du risque

Pour assurer la qualité d'exécution des projets clients, le Groupe a développé un ensemble de méthodes et de processus de contrôle, regroupés et formalisés dans la méthodologie Unique. Sur cette base, les responsables de projets sont formés et certifiés, et le groupe Capgemini lui-même est certifié (CMM, ISO9001, etc.).

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

1. Le contrôle des risques propres à la phase d'avant-vente

Les décisions d'engager le Groupe dans des opportunités commerciales, en particulier pour les projets à prix fixes et dans le métier de l'Infogérance (engagements à long terme, parfois assortis de transferts d'actifs, de reprises de personnel, et du transfert des obligations associées) font l'objet d'analyses de risques et de processus d'approbation proportionnels à leur taille, leur complexité et leur exposition aux risques anticipés. L'analyse des risques est produite par les équipes de gestion des risques avant-vente (*Business Risk Management*) présentes aux différents niveaux du Groupe. Les opportunités présentant certains critères prédéfinis de taille ou de niveau de complexité sont du seul ressort du Comité des Engagements *(Group Review Board)*.

2. Le contrôle de la production et de la qualité des projets

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

Tous les projets sont revus aux différents niveaux de l'organisation à un rythme mensuel.

Par ailleurs, le Groupe mène des revues spécifiques (dites *flying squads*) sur les projets en difficulté ou qui présentent potentiellement des risques supérieurs.

3. Le contrôle financier des projets

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

— le suivi financier de chaque projet et principalement des coûts de production associés qui sont comparés au budget initialement approuvé ;

— le contrôle permanent du respect des engagements contractuels, en particulier des facturations et des échéanciers de paiements.

En cas de dégradations significatives d'indicateurs de performance clés en matière financière, le Groupe peut mener des revues spécifiques (dites *flying squads*).

d) Risques liés à la sécurité

Risques cyber

Facteurs de risques

En 2021, la transformation numérique s'est accélérée (*cloud computing*, mobilité, objets connectés et intelligence artificielle…) et a confirmé les nouveaux facteurs de risques, notamment du fait du télétravail engendré par la crise du Covid-19.

Cette transformation est une opportunité pour les acteurs malveillants (individus, organisations, voire États…) qui déploient des moyens de plus en plus élaborés afin de porter atteinte à la sécurité de nos systèmes d'information, ainsi qu'à celles de nos clients. Ils opèrent désormais de manière collaborative et très structurée en s'appuyant sur des technologies de pointe alliant parfois l'intelligence artificielle. Il est également possible que des erreurs humaines ou des conduites fautives conduisent à des actes malveillants comme des vols/divulgations de données/identités et des atteintes à la disponibilité des infrastructures (parfois associés à des demandes de rançons).

Dès 2019, et cela s'est confirmé en 2020 et 2021, les menaces pesant sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (*supply chain*) se sont amplifiées. Les cybercriminels cherchent à compromettre les fournisseurs de service numérique pour atteindre leurs clients, voire les clients de nos clients. Les menaces et les compromissions peuvent aussi concerner directement nos clients et se propager vers leurs fournisseurs informatiques avec lesquels ils sont interconnectés.

Les impacts de la cybercriminalité peuvent se traduire en des retards dans la réalisation de nos projets, des interruptions de services chez nos clients, ou des coûts supplémentaires pouvant altérer la réputation et la santé financière du Groupe. Par ailleurs, l'évolution des lois et règlements, des standards (nationaux, européens, internationaux) ainsi que les exigences contractuelles des clients renforcent le risque de non-conformité dans le domaine de la cybersécurité et de la protection des données.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille, en permanence, à assurer la sécurité de ses actifs matériels et immatériels, à la conformité à ses engagements contractuels, et aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont, le cas échéant, applicables. Il s'emploie à mettre en œuvre, avec toutes les parties prenantes, les mesures d'anticipation, de prévention/protection et de détection/réaction nécessaires et adaptées.

Le Groupe dispose à cet effet d'une Direction de la cybersécurité qui a pour mission de maîtriser les risques de cybersécurité concernant les systèmes d'information internes et ceux exploités pour les projets menés avec nos clients. Cette organisation dédiée est placée sous la responsabilité d'un membre du Comité de Direction générale.

Cette Direction gère en permanence l'exposition aux risques cyber. Elle se structure en quatre domaines traitants :

— de la Gestion des risques cyber (internes/externes, liés aux engagements et fournisseurs) en étroite collaboration avec les Directions des Risques, de l'Audit Interne, des Opérations et Informatique, Juridique, Ressources Humaines et des Achats ;

— des architectures et standards technologiques (répondant aux menaces) ;

— de la cyber-protection adaptée au contexte du Groupe (référentiels et politiques, sensibilisation, plan de contrôle/audit et projets transverses) ;

— des opérations de sécurité (détection des menaces et des attaques, gestion des incidents et des crises).

La communauté cybersécurité du Groupe s'appuie sur trois rôles :

— le Directeur cybersécurité du Groupe et son équipe pilotant globalement les quatre domaines ci-dessus ;

— les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information dans les *Business Units* et les unités opérationnelles, pour le déploiement de la stratégie et des politiques au sein des offres de services, des projets clients et des systèmes d'information internes. Dans chaque pays, le RSSI interagit avec le Correspondant à la Protection des Donnée et les autorités locales ;

— les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information des projets menés pour nos clients, garantissant l'application de nos politiques/pratiques et recommandations internes et la conformité à nos engagements contractuels.

Les politiques de cybersécurité du Groupe sont déployées uniformément dans toutes les entités du Groupe. Elles reprennent des éléments de la Directive NIS (*Network and Information Security*), s'appuient sur les standards internationaux (notamment ISO 27001 et le référentiel américain du NIST – National Institute for Standards and Technology). Elles sont complétées par des standards techniques obligatoires ainsi que par des exigences de sécurité dans le cadre de l'interconnexion avec le réseau de clients.

La certification ISO27001 des centres opérationnels et *data centers* est obligatoire et est pilotée au niveau du Groupe. Fin 2021, plus de 300 sites sont certifiés représentant environ 85 % de notre cible (suite à l'intégration de Altran).

Un programme de sensibilisation et de formation obligatoire sur le risque cyber est en place pour l'ensemble des employés afin d'appliquer des règles globales et une discipline commune à travers le Groupe. Des tests de « *phishing* » (hameçonnage) sont mis en place au niveau global et local ainsi que spécifiquement à certains projets clients. Des actions de formation spécifiques sont exigées selon les résultats des entités.

Au plan opérationnel, le Groupe est très vigilant sur la sécurité de ses réseaux de communication internes et de ses applications critiques, protégées par des règles de sécurité respectant les standards internationaux associés à, des contrôles et tests proactifs.

Des équipements techniques spécifiques sont déployés et exploités 24/7 (*firewalls*, *anti-malware*, contrôles d'accès, chiffrement, détection des menaces et des fuites de données, sécurité de la messagerie…). Un centre opérationnel de détection des attaques, fonctionnant en continu garantit une gestion optimale de tout événement anormal et des incidents de sécurité. Cette infrastructure et les services associés peuvent être utilisés en soutien des incidents subis par nos clients.

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

Un programme de transformation basé sur le modèle Zero-Trust est en cours de mise en œuvre afin d'adapter et d'optimiser les mesures de sécurité face à l'évolution des menaces et des nouveaux modes de travail. Il vise également à renforcer la gestion des identités et des applications tout en réduisant le risque des attaques par rançongiciel.

Pour répondre aux enjeux de transversalité et de globalité de la menace cyber visant les données, le Groupe a mis en place un programme de pilotage regroupant les efforts des fonctions centrales : Juridique, Informatique, cybersécurité, Opérations et Achats. Elles collaborent sur des projets clés de renforcement de la Protection des données : déploiement et contrôle des politiques, gestion des incidents et des fuites de données. Un reporting mensuel est effectué pour le Comité de Direction du Groupe.

Un *Cyber-Risk Index* a été défini pour quantifier l'exposition au risque cyber sur 16 thématiques : Technologie (vulnérabilités internes), Facteur Humain (sensibilisation et test de *phishing*), Risque externe (exposition sur Internet), Tierces parties (fournisseurs et partenaires), Politiques, Conformité. L'index est calculé mensuellement pour le Groupe et pour chaque entité à des fins de reporting vers les Comités de Direction.

En termes de continuité d'activité, le Groupe a mis en place des procédures de sauvegarde de ses activités et de ses réseaux de communication en cas de cyber attaque ou d'interruption informatique. Les principaux systèmes informatiques de gestion font l'objet de plans de secours dans différents centres d'hébergement (*data centers*). Les systèmes de sauvegardes sont adaptés pour tenir compte de l'évolution des menaces de type rançongiciel.

Risques liés à la sécurité des personnes

Facteurs de risques

Capgemini est un groupe mondial regroupant plus de 290 000 personnes dans près de 50 pays. Les employés de Capgemini représentent le principal actif du Groupe : les hommes et femmes collaborateurs de Capgemini sont clés, leur sécurité est fondamentale.

La survenance soudaine d'événement extérieurs significatifs partout dans le monde (catastrophes naturelles, attaque terroriste, soulèvement populaire ou guerre civile, acte de banditisme…) ou bien les déplacements de collaborateurs dans des pays géopolitiquement instables ou des zones géographiques dangereuses sont des risques intrinsèquement liés à l'organisation et aux activités de notre Groupe.

Si l'évolution des pratiques de travail, avec la mise en place du mode « *New* Normal » et la généralisation du télétravail renforcée par la crise sanitaire, a permis de réduire ces situations à risques, elle peut également générer de nouveaux risques sur la santé physique ou psychologique des collaborateurs du Groupe.

La survenance de l'un de ces risques pourrait ainsi porter atteinte à l'intégrité physique ou à la sécurité psychologique des collaborateurs avec un niveau de sévérité important et pourrait avoir des impacts sur la réputation de Capgemini.

Dispositifs de gestion du risque

D'un point de vue opérationnel, les managers d'entités sont responsables de la sécurité de leur personnel, ou des employés mis à leur disposition. Le Groupe a mis en place différents dispositifs de manière à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes.

La cellule sécurité accompagne les collaborateurs et les managers en mode 24/7.

Dans ce cadre, les missions d'accompagnement de nos clients dans certains pays classés à risques sont soumises à l'approbation de Group Security selon les directives du Comité des Engagements. Des règles et des procédures ont été établies pour les pays à risques dans lesquels le Groupe est amené à réaliser des missions pour satisfaire les demandes de ses grands clients.

Par ailleurs, des contrats spécifiques ont été conclus avec des opérateurs externes spécialisés dans la gestion de ces risques pour évaluer de manière indépendante le degré de risque encouru pays par pays. Ainsi, certains pays font l'objet d'une interdiction absolue de déplacement. Le risque est réévalué en permanence en fonction de la situation géopolitique, et des systèmes d'alerte permettent d'informer les collaborateurs des risques pays.

Chaque collaborateur, qui intervient dans un pays étranger, reçoit une formation dédiée afin de le sensibiliser sur des situations particulières à prendre en compte dans le cadre de sa mission.

Chaque déplacement de collaborateur dans un pays à risque, fait l'objet d'un suivi particulier intégrant le respect de différents protocoles clairement définis et communiqués.

Parallèlement, le Groupe veille aux conditions de sécurité d'accès de ses bâtiments et à celles mis en œuvre par ses clients.

Enfin, un programme mondial avec le recours à une société spécialisée, permet d'assister l'ensemble de nos collaborateurs qu'il s'agisse de leur sécurité, de l'assistance en matière d'urgence médicale et également de leur rapatriement le cas échéant (cf. section 3.3 « Assurances »).

Dans le cadre des crises, une cellule support psychologique est accessible en mode 24/7 pour l'ensemble des collaborateurs dans le monde.

Une application mobile permet également aux collaborateurs de déclencher une alerte en cas de danger ou besoin immédiat.

Pour plus d'informations sur la politique de sécurité et de santé au travail du Groupe, veuillez-vous référer à la section 4.3.4 du présent document.

e) Risques juridiques et réglementaires

Risques relatifs à la protection des données personnelles

Facteurs de risques

Les données sont une valeur stratégique pour Capgemini et ses clients. Ce phénomène n'est plus à démontrer et s'est encore accentué depuis le début de la crise sanitaire. Aujourd'hui, la moitié des organisations affirment que leur prise de décision est entièrement basée sur la donnée [1].

La pandémie n'a pas seulement créé de nouveaux défis en termes de protection des données, elle a également souligné la nécessité pour nos clients et pour Capgemini de mieux connaître leurs employés et leurs clients respectifs. Les données permettent de mieux anticiper et piloter notre activité. Cependant, cela ne peut être fait correctement que dans la mesure où les exigences légales en matière de protection des données sont respectées.

En effet, la pression réglementaire qui s'impose aux entreprises est de plus en plus forte et les législateurs n'ont de cesse de renforcer les contraintes réglementaires auxquelles les entreprises doivent se conformer lorsqu'elles traitent des données personnelles. L'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données (« RGPD ») en 2018 a accéléré la mise en œuvre des stratégies des entreprises en matière de protection des données. En parallèle, de nombreux pays hors de l'Union européenne se sont dotés d'une législation en matière de protection des données, s'inspirant des principes du GDPR. C'est ainsi le cas du Brésil, de la Malaisie, ou encore du Maroc. Des lois sectorielles sur la protection des données sont également adoptées aux États-Unis. En Inde, le projet de loi sur la protection des données a fait l'objet de plusieurs mois de discussions et il devrait maintenant être adopté dans les prochains mois. Il est intéressant de noter que bon nombre de ces législations reprennent les grands principes du RGPD.

Dans ce contexte, les clients sont de plus en plus exigeants et attendent du groupe Capgemini qu'il apporte des garanties et dispose d'un arsenal solide afin de traiter les données pour son compte et celui de ses clients, en conformité avec les exigences légales.

Le contexte géopolitique peut également avoir un impact sur les obligations que les entreprises doivent respecter en matière de traitement des données. Elles doivent souvent adapter leurs programmes de conformité ou adopter des mesures complémentaires afin de se conformer aux exigences découlant de ces changements géopolitiques. Le Brexit a ainsi contraint les entreprises à adapter les mécanismes en place pour encadrer les transferts de données depuis le Royaume-Uni. De même la décision de la Cour de Justice de l'Union européenne invalidant le Privacy Shield a contraint les entreprises à définir et documenter des contrôles supplémentaires en cas de transferts depuis les pays au sein de l'Union européenne vers des pays hors de l'Union européenne dont la législation n'est pas reconnue comme étant adéquate.

Les données étant au cœur de la stratégie de la grande majorité des entreprises, elles sont naturellement plus attractives pour les acteurs malveillants. Les entreprises (Capgemini et ses clients) doivent donc renforcer leurs mécanismes de contrôles afin de protéger leurs systèmes d'information. Dans le même temps, en cas d'incident avéré, des obligations de notification aux autorités des failles de sécurité et des violations de données s'imposent à Capgemini comme à ses clients.

Enfin, les acquisitions successives du Groupe imposent une attention particulière afin de s'assurer de l'alignement des politiques et procédures en matière de protection des données.

Ainsi, tout non-respect de la réglementation en matière de protection des données personnelles pourrait entraîner pour le Groupe des conséquences financières, des sanctions administratives, contractuelles ou pénales ou avoir des impacts sur sa réputation.

Dispositifs de gestion du risque

Afin de répondre aux exigences légales applicables en matière de protection des données personnelles qu'il traite tant pour son compte que pour celui de ses clients, le groupe Capgemini a adopté des *Binding Corporate Rules* (ou Règles internes d'entreprises) approuvées par les autorités européennes en 2016 et mises à jour conformément à la directive générale européenne Règlement sur la protection des données. Il s'agit de notre politique globale de protection des données, et des règles et procédures visant à garantir la conformité de Capgemini à la législation applicable. Capgemini s'engage à respecter les législations qui imposeraient un niveau de protection plus strict que celui défini aux termes des BCR. Le Groupe assure par ailleurs un suivi des évolutions législatives et les intègre en permanence dans son programme de conformité. Ainsi par exemple, afin de répondre aux exigences du Brexit, le Groupe a assuré la mise en place d'un mécanisme spécifique permettant de transférer les données conformément aux nouvelles exigences posées par la loi britannique. De même, le Groupe a documenté l'analyse de risques qu'il conduit avant la réalisation de transferts depuis l'Union européenne vers des pays tiers afin de se conformer avec les nouvelles recommandations des autorités de protection européennes en la matière suite à la décision de la Cour de justice de l'Union européenne invalidant le Privacy Shield.

Parmi les principes et procédures définis et implémentés aux termes des BCR, la prise en compte de la vie privée dès la conception, principe connu sous le nom de *Privacy by Design* est particulièrement important. En effet, le *Privacy by Design* vise à assurer la protection des individus en intégrant la confidentialité dès le début du développement des produits, des services, des pratiques commerciales et des infrastructures physiques. Des mécanismes de contrôle sont ainsi mis en place tels que le maintien de registres de traitement pour les activités de responsable de traitement et de sous-traitant, la définition de durée maximale de conservation des données ou encore l'évaluation de bout en bout de la maturité des projets en matière de protection des données.

La formation continue des employés sur la protection des données étant essentielle pour renforcer la confiance numérique, le Groupe propose des modules d'apprentissage en ligne obligatoires pour l'ensemble des salariés, ainsi que des formations ciblées pour des fonctions spécifiques. Par ailleurs, notre réseau de délégués à la protection des données assure la mise en œuvre effective des différents principes au travers de l'organisation.

Capgemini a par ailleurs mis en place des contrôles de ses prestataires, tant au moment des appels d'offres que pendant la vie du contrat, afin de limiter son exposition au risque dans le cadre de ses relations avec ses sous-traitants.

La gestion des incidents de sécurité et des pertes de données est encadrée grâce à une politique rédigée conjointement avec l'équipe en charge de la cybersécurité. L'objectif de ce document est de présenter les règles, contrôles et exigences qui s'appliquent à toutes les entités de Capgemini lors de la gestion des incidents. Il comprend également les règles de calcul des risques ainsi que le processus d'escalade. La collaboration renforcée entre les équipes de cybersécurité et de protection des données assure une mise en œuvre efficace de cette politique mais également des mécanismes de prévention de tels incidents.

(1) Rapport du Capgemini Research Institute intitulé « *The data-powered enterprise : Why organizations must strengthen their data mastery* », publié en novembre 2020, accessible à l'adresse suivante : https://www.capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/Rapport_data-powered-enterprise_FR.pdf

Enfin, l'alignement des politiques et procédures applicables aux nouvelles acquisitions de Capgemini est par ailleurs permise par une association du réseau des délégués à la protection des données dès les premières phases d'intégration.

Principaux risques/engagements contractuels (avant-vente et exécution des prestations)

Facteurs de risques

Le Groupe évolue dans un contexte compétitif et doit prendre un certain nombre de risques dans ses engagements contractuels. Le Groupe a conclu et signe de nombreux contrats, nécessitant le respect d'obligations strictes.

Les risques juridiques relatifs aux contrats peuvent être particulièrement élevés en l'absence de plafond de responsabilité de Capgemini pour certains manquements, à l'existence de plafonds de responsabilité disproportionnés, en cas d'acceptation de garanties financières, ou en l'absence de clause de protection particulière dans le cas de prestations touchant notamment la sécurité ou la santé des personnes, à l'environnement, et au non-respect des droits des tiers.

Dans un environnement réglementaire en mutation, la part prépondérante prise par les différents projets liés à la digitalisation des activités clés de nos clients, expose de fait le Groupe à de nouveaux risques en termes de niveau de responsabilité. Ces risques sont d'une part, liés à la protection et à la sécurité des données (cf. Défaut de protection des données personnelles, section 4.4.3 du présent document)., et d'autre part au développement de nouvelles offres de services (intelligence artificielle, Internet des Objets, big data…).

Enfin ce risque peut également provenir de conditions défavorables héritées de contrats antérieurement négociés par des cibles acquises par Capgemini et de la difficulté à faire évoluer ces contrats en vigueur.

Le non-respect des obligations contractuelles et réglementaires pourrait entraîner une responsabilité pour le Groupe, y compris des pénalités et des pertes financières.

Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe a mis en place un guide de négociation des clauses contractuelles *(Client Contract Negotiation Guidelines)* qui identifie les clauses comportant des risques et impose une remontée d'informations et un accord de la direction juridique en cas de dérogation aux positions normatives admises. Des critères de remontée d'informations au Comité des Engagements *(Group Review Board)* ont également été définis pour les contrats identifiés par le Groupe comme porteurs des plus grands risques en raison de leur taille ou de leur complexité. La direction juridique du Groupe ou le Comité des Engagements sont alors les seules habilités à approuver des clauses dérogatoires après examen approfondi des conséquences potentielles.

Lors de la phase d'avant-vente, une organisation dédiée, dénommée *Business Risk Management*, est en charge du processus d'analyse des risques liés aux projets les plus complexes, y compris sous leurs aspects contractuels. Dans ce cadre, les risques identifiés lors de cette phase font l'objet, et ce durant toute la vie du contrat, d'une évaluation régulière et d'un pilotage des plans d'actions ainsi définis, sous la responsabilité des unités opérationnelles. Le processus de revue des réponses aux appels d'offres a été renforcé, intégrant notamment une analyse des risques contractuels et opérationnels, ainsi que l'identification des mesures d'atténuations à mettre en place.

Une procédure de remontée d'informations à la direction juridique du Groupe sur les litiges significatifs réels ou potentiels, ou autres contentieux et enquêtes gouvernementales, est en place. Un réseau de juristes dédiés a été créé pour accompagner les lignes de services globales, les comptes clients globaux, les contrats les plus significatifs ou encore les activités du Groupe dans le secteur des services financiers.

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont le Groupe a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe, autres que celles qui sont reflétées dans les comptes ou mentionnées dans les notes aux états financiers (cf. Note 26, Note 27, Note 30 aux comptes consolidés).

Modifications défavorables et/ou non-conformité aux lois et réglementations

Facteurs de risques

Le Groupe opère dans de nombreux pays, assurant des services à des clients qui, eux aussi, opèrent dans le monde entier, et sont soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution. Nous pouvons à titre d'exemple, évoquer les lois anticorruption, les contrôles à l'import et à l'export, les lois sur le droit de la concurrence, les réglementations sur la protection des données, les sanctions, les règles liées à l'immigration (capacité du Groupe à délocaliser à l'international des ressources pour servir des projets), les obligations en matière de sécurité, et les lois relatives au droit du travail, la règlementation en matière de droit boursier ou encore les modifications éventuelles en matière de fiscalité (ex : prix de transfert).

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

En cas de non-respect de dispositions législatives ou réglementaires, le Groupe pourrait être exposé à des conséquences financières ou des sanctions pénales.

Dispositifs de gestion du risque

Les différentes directions fonctionnelles du Groupe contribuent au dispositif de gestion des risques dans leurs domaines d'activité. Le Groupe est notamment doté d'une Direction juridique dont la présence tant au niveau du Groupe que dans chacune des principales zones géographiques est bien établie. Son rôle est de suivre les évolutions des législations relatives aux activités contractuelles et *corporate* du Groupe et d'assurer une formation sur les grands thèmes juridiques.

Par ailleurs, un Directeur de la Conformité, rattaché au Secrétaire général pilote le volet conformité du Programme Éthique et Conformité du Groupe, en lien étroit avec la Direction Juridique et en s'appuyant sur un réseau mondial de Directeurs Éthique et Conformité locaux en place dans les principales géographies où le Groupe est présent. La gouvernance du Programme Éthique et Conformité est présentée de façon plus détaillée en section 4.4.2.

Le Groupe a adopté une Charte Éthique visant à renforcer et déployer au sein du Groupe une culture éthique promouvant l'intégrité des comportements de chacun. Cette Charte définit, explique et formalise les valeurs, les principes d'actions du Groupe et les règles de conduite et de comportement concernant : les collaborateurs, l'intégrité des affaires, les relations commerciales, les actifs du Groupe et des tiers ainsi que la responsabilité sociale d'entreprise.

La Charte Éthique crée le socle sur lequel prend appui le volet conformité du programme Éthique et Conformité du Groupe, portant principalement sur : la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, le devoir de vigilance, la concurrence, les sanctions et le contrôle des exportations et la protection des données.

Le Groupe a mis en place des politiques détaillées portant notamment sur la lutte contre la corruption, la prévention des conflits d'intérêts, la prévention des délits d'initiés, le respect et la protection des droits humains ou encore le respect de la règlementation en matière de concurrence.

Pour plus d'informations sur la politique de gestion des risques éthiques et conformité du Groupe, et notamment sur le programme anti-corruption mis en place par le Groupe, veuillez-vous référer à la section 4.4 du présent Document d'Enregistrement. Une description des procédures assurant la mise en œuvre et le respect des règles financières et comptables figure par ailleurs en section 3.1.2.

f) Risques liés aux Ressources Humaines

Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents/dirigeants clés

Facteurs de risques

L'essentiel de la valeur du Groupe repose sur son capital humain et sur sa capacité à attirer, former et fidéliser des collaborateurs disposant des compétences techniques adéquates nécessaires à la bonne conduite et l'exécution des projets sur lesquels ils sont engagés. Cela implique en particulier de disposer d'une image forte sur le marché du travail, d'assurer l'équité des procédures d'évaluation et des promotions, d'assurer le développement professionnel ou à la rétention des collaborateurs et de veiller en permanence, dans un contexte en pleine mutation, au bien-être des collaborateurs.

Le développement de nouveaux services basés sur la maîtrise de nouvelles technologies (cloud, digitalisation, intelligence artificielle, etc.) dans un environnement extrêmement concurrentiel, peut conduire sur certains profils et pour certaines compétences, à de réelles tensions en termes de talents disponibles.

Une perte de talents, voire d'équipes, pourrait survenir à la suite d'événements accidentels, à la suite d'une acquisition ou lors d'un changement dans le management du Groupe ou d'une entité.

Parallèlement, le départ non anticipé de dirigeants expérimentés serait de nature à potentiellement impacter le Groupe, soit dans la gouvernance de certaines activités, soit dans le pilotage opérationnel de projets clients stratégiques pour le Groupe.

Si Capgemini ne parvenait pas à attirer, développer et retenir ses talents, cela pourrait, à terme, affecter le Groupe dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, de développement de son portefeuille d'activités et de clients et *in fine*, dégrader ses résultats financiers et la valeur de l'entreprise.

Dispositif de gestion du risque

Le Groupe porte une grande attention à la communication interne, à la diversité, à l'égalité des chances, aux conditions de travail, à la qualité de la gestion de ses Ressources Humaines, et à l'engagement de ses collaborateurs. Ainsi, le Groupe a déployé au niveau mondial une enquête interne (*Pulse*) sur base continue qui a pour objet de mesurer le degré d'engagement et les attentes des employés du Groupe. Cette enquête est un outil de diagnostic qui donne lieu à des plans d'actions, en fonction des résultats relevés.

Le niveau d'engagement et le sentiment d'appartenance des collaborateurs au Groupe fait l'objet d'un suivi attentif notamment dans le cadre de l'évolution des conditions de travail liée à la crise sanitaire avec le développement du travail à distance. Le projet « *New* Normal » a permis une transformation durable et pérenne de notre manière de travailler individuellement et en équipe, offrant un nouveau cadre de travail flexible et reposant sur un meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle (ex. élaboration d'une politique Groupe de flexibilité au travail).

De plus, nous considérons qu'il est de notre responsabilité d'accompagner le bien-être de nos collaborateurs dans notre environnement de travail hybride et d'identifier les sources d'améliorations et de développement. C'est pourquoi nous avons construit une plateforme de référence dédiée au bien-être des collaborateurs « Virtual Well-Being Hub », ainsi qu'une politique en matière de bien-être, « Group Well-Being Policy ». Ces initiatives nous permettent d'accompagner de manière proactive et réactive nos collaborateurs et d'offrir une organisation dynamique, saine et durable.

Par ailleurs, notre système d'information de gestion du personnel déployé dans le monde entier par la Direction des Ressources Humaines du Groupe permet d'assurer une gestion globalisée de l'ensemble des processus touchant à la gestion des talents, permettant notamment une approche harmonisée du suivi de la performance, des modalités de rémunérations (benchmarks et analyses marché), des plans de développement de nos collaborateurs, de la gestion de la mobilité internationale ou encore des plans de succession en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe et l'intérêt de nos clients.

Le Groupe a mis en place différents dispositifs de manière à limiter l'impact et la survenance du risque lié à la sécurité des personnes. (cf. Risques liés à la sécurité des personnes, section 4.1.1.4 du présent document).

Pour plus d'information sur les politiques du Groupe en matière de Ressources Humaines, veuillez-vous référer à la section 4.1.1 du présent document.

g) Risques de réputation

Echec de la gestion de crise

Facteurs de risques

De nombreux événements (problèmes d'exécution de projets majeurs ou sensibles, faille de sécurité des systèmes d'information et/ou défaut de protection de données personnelles avec divulgation volontaire ou non d'informations confidentielles, comportement non éthique de collaborateurs, accident portant atteinte à la sécurité des personnes au sein de Capgemini…) de nature diverse pourraient potentiellement survenir et conduire à une crise majeure pour le Groupe.

L'exposition médiatique du Groupe (*via* les médias traditionnels, les réseaux sociaux, …) est importante et une défaillance dans le processus de gestion d'une crise (décision ou réaction tardive, absence de réponse aux médias, …) pourrait porter gravement atteinte à la réputation du Groupe, et affecter la crédibilité et l'image du Groupe auprès de ses clients et des tiers en général, et par voie de conséquence, sa capacité à maintenir ou développer certaines activités.

Dispositifs de gestion du risque

L'ensemble des dispositifs de gestion des risques décrits dans le présent document, notamment ceux relatifs aux risques liés à la sécurité des collaborateurs, à l'exécution des projets, aux systèmes d'informations, et à la continuité de services, contribue à prévenir le risque de crise et réduit très significativement l'exposition du Groupe en matière de risque de réputation.

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

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

Enfin, le Groupe a élaboré un plan de gestion de crise global afin notamment de réduire son exposition au risque de réputation lié à une crise majeure. La création d'une fonction Sécurité au niveau du Groupe s'inscrit dans cette logique de renforcement d'une gouvernance de la gestion de crise et des risques associés. La finalisation de la mise en place d'un management de la crise à l'échelle du Groupe au sens des principales règles ou normes en vigueur constitue un objectif majeur pour 2022. Cette démarche s'inscrit dans un contexte favorable, la mise en place et le déploiement de la gestion de crise dans le cadre de la crise sanitaire ayant démontré la réactivité et la bonne organisation du Groupe.

Comportements contraires à l'éthique

Facteurs de risques

L'éthique des affaires s'étend au-delà du droit et concerne des questions liées à la mission, aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Elle est notamment influencée par l'évolution des mentalités qui expriment de nouvelles attentes sociétales et réclament des changements de comportements dans l'entreprise, pour nombre d'entre eux en avance sur le droit. Il en va ainsi par exemple de l'exemplarité des dirigeants ou du respect des collaborateurs, de l'équité des décisions qui les concernent, de la gestion des conflits d'intérêts entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts personnels, de l'exigence de transparence dans la communication interne ou encore de la finalité des produits et services.

Les valeurs qui sont au centre de notre culture d'entreprise promeuvent l'éthique, afin de répondre à une attente de plus en plus pressante, non seulement des parties prenantes externes des entreprises, mais aussi des collaborateurs. Les collaborateurs privilégient de plus en plus dans leurs choix de carrière une entreprise dont la culture éthique est forte et incorpore des valeurs auxquelles ils adhèrent.

L'évolution de notre portefeuille d'offres, notamment vers l'utilisation de l'intelligence artificielle, suscite de nouvelles problématiques de nature éthique.

Un comportement contraire à l'éthique pourrait avoir un impact significatif sur notre réputation et notre marque, ainsi que sur nos performances financières (par le biais de litiges et de pénalités coûteuses). Il pourrait également nuire à notre position d'employeur de choix et à l'engagement de nos employés.

Dispositif de gestion du risque

Capgemini est un Groupe fondé sur des valeurs depuis sa création en 1967. La réussite du Groupe s'appuie sur 7 valeurs fondamentales, en tête desquelles figurent l'honnêteté et la confiance. Fort de cet héritage, le Groupe ne peut être totalement à l'abri de comportements contraires à l'éthique de la part de ses collaborateurs et managers : ces agissements seraient potentiellement de nature à altérer durablement la réputation du Groupe. C'est pourquoi le Groupe a mis en place une fonction « Éthique » dès 2009 afin de nourrir notre culture en matière d'éthique et d'améliorer de manière continue notre approche de l'éthique, au sein de l'organisation comme vis-à-vis des tiers.

En 2021, pour la 9e année consécutive, Capgemini a été reconnu par *Ethisphere Institute* comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Cette distinction est attribuée aux entreprises qui adoptent des stratégies responsables sur le long terme et qui jouent un rôle moteur dans l'évolution positive des pratiques dans le monde des affaires et dans la société civile sur le plan international.

Le Groupe dispose d'une Direction de l'Éthique indépendante, rattachée au Directeur de l'Éthique et de l'Audit Interne, qui lui-même rend compte directement au Directeur général. Cette Direction s'appuie localement sur le réseau des responsables Éthique et Conformité. L'objectif du département éthique est de s'assurer de la promotion des Valeurs fondamentales du Groupe et de favoriser la culture éthique.

La Charte Éthique du Groupe énonce les réflexes culturels éthiques déjà profondément ancrés au sein de Capgemini. Elle est complétée par des politiques détaillées, notamment sur notre engagement en faveur des droits humains, notre *« speaking up culture »,* notre gestion des situations de conflits d'intérêts et la conception éthique des solutions d'intelligence artificielle.

Tous nos collaborateurs sont formés à la Charte Éthique grâce à un programme d'e-learning, entièrement revu en 2020 et qui sera dorénavant dispensé chaque année : ethics@Capgemini. Cet e-learning est introduit par une vidéo de notre Directeur général, puis présente nos valeurs et nos principes éthiques de façon moderne et modulaire. Des actions complémentaires de formation présentielle, ou sous forme de webinars, sont régulièrement mises en œuvre localement par les responsables Éthique Conformité afin de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs et managers aux différents comportements à adopter – et à bannir – tant au sein de l'entreprise qu'auprès de ses parties prenantes externes.

Capgemini communique régulièrement sur les valeurs du Groupe et sur sa politique de « zéro tolérance » à l'égard des comportements contraires à l'éthique. Le « *tone from the top* » des leaders et managers sur l'importance de nos Valeurs et du respect de nos principes éthiques est promu et diffusé à tous les niveaux de l'organisation.

En tant qu'entreprise de services, le groupe Capgemini SE préoccupe de la protection et de la promotion des droits de l'homme au sein de son personnel (employés permanents, intérimaires, freelances, travailleurs indépendants, employés de sous-traitants et stagiaires), de sa chaîne d'approvisionnement, de ses relations avec ses clients et des communautés locales où il opère. Notre politique en matière de droits de l'homme énonce notre engagement inébranlable à l'égard des principales questions relatives aux droits de l'homme.

La ligne d'alerte éthique du Groupe, *SpeakUp*, permet aux collaborateurs et aux parties prenantes externes de signaler des comportements non éthiques éventuels et de poser des questions. Les signalements sont instruits par la Direction Éthique et ses correspondants locaux (General Counsels-Ethics & *Compliance Officers*). Les signalements fondés sont sanctionnés de manière appropriée.

La gestion des conflits d'intérêts en ligne avec notre politique relative aux conflits d'intérêts a été renforcée par la mise en place d'un outil spécifique, Declare, qui a été déployé dans 33 pays en 2021, couvrant 94 % de l'effectif du Groupe. Le déploiement se poursuivra pour les pays restants en 2022, y compris pour l'ancien Altran.

Enfin, en tant que *leader* éthique, nous nous sommes engagés à inscrire l'intelligence artificielle dans un cadre éthique qui en assure des bénéfices tangibles tout en développant la confiance dans son utilisation : nous avons ainsi publié en interne un Code d'éthique pour l'intelligence artificielle, afin d'encadrer le développement des solutions d'IA au sein du groupe Capgemini.

Pour plus d'informations sur la politique de gestion des risques éthiques du Groupe, veuillez-vous référer à la section 4.4.2 du présent document.

3.2.2 Analyse des risques matériels de Responsabilité Sociale et Environnementale

Analyse de matérialité

La réussite de Capgemini repose sur sa capacité à travailler de façon constructive avec ses parties prenantes, afin d'obtenir de meilleurs résultats pour tous. Nous nous appuyons sur les connaissances et les informations que peuvent nous apporter nos parties prenantes afin de soutenir nos décisions opérationnelles. Ce dialogue continu nous permet de fournir les services dont nos clients ont besoin, et d'agir en tant qu'entreprise responsable.

Depuis 2018, nous avons consolidé nos engagements initiés depuis plusieurs années, notamment en actualisant régulièrement notre analyse de matérialité. Conformément au Cadre de référence sur le reporting intégré de l'IIRC, nous considérons les enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance comme « matériels » s'ils ont, ou pourraient avoir, une incidence sur notre capacité à créer ou protéger la valeur. Nous les identifions en analysant leur incidence sur notre stratégie, gouvernance, performance ou nos perspectives. Un test de matérialité permet d'aider les entreprises à identifier et à hiérarchiser les sujets essentiels, et à s'assurer qu'ils sont pris en compte dans le processus de décision, la stratégie et la gouvernance. Il rend également le reporting plus précis et pertinent.

Notre analyse de matérialité s'appuie sur les points clés suivants :

1. Identification de la liste de nos enjeux matériels potentiels (développée en 2017), *via* un processus d'analyse du secteur et des directives de reporting (y compris IIRC, GRI et SASB) ; nous avons procédé à une analyse des médias, de rapports d'analystes et de nos concurrents, et évalué notre potentiel d'incidence sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Nous avons également évalué l'adéquation de ces enjeux et définitions avec notre dispositif de gestion des risques du Groupe et notamment la cartographie des risques ;
2. Collecte des points de vue de parties prenantes externes sur ces sujets en interviewant des groupes de parties prenantes-clés (clients, investisseurs et analystes, partenaires commerciaux, ONG et organisations caritatives partenaires) afin de comprendre leur point de vue sur l'importance et la hiérarchisation des enjeux dans le cadre de leur relation avec Capgemini ;
3. Réalisation d'enquêtes et de questionnaires, afin de collecter les points de vue de parties prenantes internes au sein du management ainsi qu'auprès d'un échantillon de collaborateurs représentatif de la démographie du Groupe, en évaluant notamment l'incidence potentielle de chaque enjeu sur la capacité de Capgemini à créer de la valeur et à la protéger.

Cartographie des risques extra-financiers (ESG)

Pour répondre aux exigences de l'article R. 225-105 du Code de commerce et de la loi sur le devoir de vigilance, nous avons réalisé en 2020 une cartographie des risques extra-financiers sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, couvrant les activités de Capgemini, de ses filiales, de ses clients, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants. Cette cartographie s'appuie également sur l'analyse de matérialité.

La méthodologie, alignée sur celle de la cartographie des risques du Groupe, permet d'évaluer les impacts et probabilités de chaque risque. L'impact est calculé en fonction de 5 critères principaux : (1) l'impact sur l'entreprise, (2) l'impact financier, (3) la Santé et Sécurité, (4) l'éthique et la Conformité, et (5) la Réputation. La probabilité a été pondérée grâce à l'Index des Objectifs de développement durable par pays (premier classement mondial à établir la situation de chaque pays concernant l'atteinte des Objectifs de Développement Durable) et les attentes des parties prenantes *via* des cadres de référence sectoriels (*Sustainability Accounting Standards Board* et *Global Reporting Initiative*) et une analyse des attentes des parties prenantes. Certains facteurs contextuels (tels que la crise sanitaire) ont été considérés comme des facteurs aggravants. Une dimension temporelle est également prise en compte dans l'évaluation des probabilités.

La nouvelle consultation des parties prenantes internes et externes réalisée en 2021 (cf. supra) a permis de contribuer à la mise à jour de cette cartographie des risques extra-financiers (cartographie ESG) et d'établir une sous-cartographie des risques relatifs aux droits humains. Lors de cette mise à jour, les risques extra-financiers identifiés ont été agrégés en 12 macro-risques afin de garantir une cohérence avec le processus de management des risques du Groupe et le pilotage des plans d'actions. Les résultats de ces travaux ont été présentés au Comité *Compliance*, ainsi qu'au Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration.

La table de correspondance présentée ci-dessous, met en regard les 17 enjeux de matérialité du Groupe, les 12 macro-risques extra-financiers significatifs (critiques ou non-critiques) et leur lien avec les risques critiques du Groupe :

Enjeux matériels (mis à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Références
Engagement des collaborateurs	— Détérioration du climat social	— Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants clés	4.3.5
Attraction, fidélisation et développement des Talents	— Maintien et développement insuffisants des compétences		4.3.2
	— Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants clés		3.2.1 4.3.1
Diversité et environnement inclusif	— Diversité	Risque non critique	4.3.3
Santé, sécurité et bien-être	— Risques liés à la sécurité des personnes	— Risques liés à la sécurité des personnes	3.2.1 4.3.4

Enjeux matériels (mis à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Références
Inclusion numérique Contribution au développement local	— Inclusion digitale	Risque non critique	4.3.6
Changement climatique **Management environnemental** **Aider les clients à atteindre leurs objectifs de durabilité** **Croissance durable**	— Changement climatique (risque lié à la transition)	Risque non critique	4.2
Catastrophes naturelles	— Risques pays/ violences politiques et catastrophes naturelles	— Risques pays/violences politiques et catastrophes naturelles	3.2.1 4.3.4
Protection des données	— Risques relatifs à la protection des données personnelles	— Risques relatifs à la protection des données personnelles	3.2.1 4.4.3
Cybersécurité	— Risques Cyber	— Risques Cyber	3.2.1 4.4.4
Conformité **Achats responsables**	— Non-conformité à la réglementation (droit du travail et environnement)	— Modifications défavorables et/ou non-conformité aux lois et réglementations	3.2.1 4.4.3
Valeurs et éthique/ droits humains	— Comportements contraires à l'éthique	— Comportements contraires à l'éthique	3.2.1 4.4.2

3.3 Assurances

La politique de gestion des risques et des assurances du Groupe comprend l'identification, l'appréciation, la prévention, la protection et le transfert de tout ou partie des risques associés aux personnes, aux actifs et aux biens du Groupe ou ceux dont il a la charge.

En matière de transfert au marché de l'assurance et de la réassurance, la stratégie du Groupe consiste homogénéiser ses programmes internationaux, rechercher la transparence en matière de coûts, utiliser les meilleurs standards locaux et globaux, et maximiser les économies d'échelle. L'objectif prioritaire est d'ajuster ses limites de couvertures à hauteur de l'exposition maximum estimée de chacun des risques majeurs du Groupe. Cela signifie, à titre d'exemples, en matière de responsabilité l'estimation de ses propres risques et des risques raisonnablement envisageables dans son secteur d'activité vis-à-vis des tiers, ou, en matière de dommages aux biens, la valeur maximum de remplacement des bâtiments et des biens à assurer.

Il est également tenu compte :

- des obligations d'assurance légales des législations et des risques particuliers pays par pays ;
- de l'émergence de nouveaux risques ;
- de l'évolution de ses expositions majeures attachées notamment aux contrats signés avec ses clients.

Le niveau des franchises et rétentions incite le management à s'impliquer dans la prévention et la protection, ainsi qu'à rechercher la résolution amiable des litiges, sans faire courir de risque financier significatif à l'ensemble du Groupe.

La Direction des Risques et des Assurances du Groupe, rapportant à la Direction Financière, est en charge de la conception, du placement et du suivi de toutes les assurances « non-vie ». La gestion et la coordination des assurances de personnes sont régies par une gouvernance conjointe entre la Direction Financière/Risques & Assurances, et la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

Responsabilité civile générale et professionnelle

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

La première ligne de ce programme, d'un montant de 35 millions d'euros, est historiquement réassurée auprès d'une filiale de réassurance consolidée (captive).

Dommages directs et pertes d'exploitation

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

Ses locaux sont répartis dans plusieurs pays et, dans la plupart des pays, sur plusieurs sites. Ils totalisent un peu plus de 544 sites pour une surface moyenne d'environ 3 944m². Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique

limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe près de 21 177 place de bureau et se situe en Inde. Le risque de carence clients et fournisseurs est appréhendé et assuré dans la mesure du possible, en fonction de la connaissance de la matérialité du risque et de l'offre du marché de l'assurance.

Capgemini déploie un programme d'audit des risques internes et externes de ses sites opérationnels, en partenariat avec un consultant extérieur, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité des hommes et des bâtiments. Ce programme cible les sites principaux du Groupe à travers le monde. Les recommandations de ces audits sont ensuite suivies par l'équipe de gestion des sites. En outre, l'offre d'assurance inclut des visites de prévention des sites du Groupe effectuées par les services spécialisés de l'assureur *leader*.

Assurances de personnes et mobilité

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

Les programmes d'assurances de personnes (décès, invalidité, santé, frais médicaux, vie, retraite, etc.) sont liés aux différents avantages sociaux des collaborateurs et sont généralement gérés par les Ressources Humaines dans chaque pays. La gestion et la coordination internationale de ces couvertures sont placées sous la responsabilité conjointe des Directions Risques & Assurances et Ressources Humaines du Groupe. Les décisions sont prises conjointement par le Groupe et les pays, dans le respect de la structure de gouvernance.

Les principaux objectifs fixés sont (i) de proposer des couvertures éligibles au maximum à tous les employés sans discrimination (diversité et inclusion), (ii) de développer une stratégie moyen/long-terme reposant sur la gestion des risques, incluant la prévention et les mesures de *wellness* (iii) d'être en conformité avec les obligations locales en matière d'assurance, (iv) de respecter les législations locales, (v) de développer, homogénéiser et améliorer les couvertures, conformément aux différentes réglementations des pays concernés et aux standards de couverture en intégrant les meilleures pratiques locales par rapport aux risques et aux activités du Groupe et en optimisant les mécanismes de transfert et/ou de financement alternatifs des risques.

Autres risques

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

Certains risques font l'objet de restrictions ou d'exclusions générales imposées par le marché de l'assurance et de la réassurance.

4.

Notre engagement ESG d'entreprise responsable

4.1 L'engagement ESG de Capgemini : mettre la technologie au service de tous 130

4.1.1 Notre ambition ESG . . . 130
4.1.2 Organisation et gouvernance ESG : Stimuler les initiatives locales avec un management responsabilisé . . . 136
4.1.3 Matrice de matérialité ESG et gestion des risques ESG . . . 137
4.1.4 Approche et implication des parties prenantes . . . 142

4.2 Environnement : accélérer la transition vers le zéro émission nette 144

4.2.1 Une gouvernance spécifiquement dédiée aux enjeux climatiques . . . 145
4.2.2 Impacts des risques et opportunités liés au climat sur notre activité . . . 146
4.2.3 Stratégie et programme zéro émission nette . . . 148
4.2.4 Principales réalisations en 2021 . . . 150
4.2.5 Émissions de carbone 2021 . . . 156
4.2.6 Revenus associés aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique, dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation (Taxonomie Européenne) . . . 158
4.2.7 Autre dispositif d'atténuation des impacts environnementaux . . . 160

4.3 Social : un collectif d'entrepreneurs, soucieux de la protection et du respect de chacun 161

4.3.1 Attraction, engagement et avantages des talents . . . 161
4.3.2 Gestion et développement des compétences . . . 170
4.3.3 Un environnement de travail représentatif et inclusif . . . 173
4.3.4 Santé, sécurité et bien-être au travail . . . 185
4.3.5 Dialogue social . . . 191
4.3.6 Inclusion numérique et contribution sociale . . . 193

4.4 Gouvernance : diriger en confiance et transparence 197

4.4.1 Gouvernance d'entreprise . . . 197
4.4.2 Éthique et droits humains (ESG : Priorité G) . . . 198
4.4.3 Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée (ESG : Priorité G) . . . 202
4.4.4 Cybersécurité (Protéger et sécuriser les données et les infrastructures – ESG : priorité H) . . . 212

4.5 Conformité à l'égard du devoir de vigilance 214

4.5.1 Périmètre et méthodologie . . . 214
4.5.2 Plan de vigilance . . . 215

4.6 Méthodologies et périmètres du reporting 217

4.6.1 Conformité avec la loi française relative à la déclaration de performance extra-financière . . . 217
4.6.2 Méthodologie et périmètre des indicateurs de performance extra-financière . . . 218
4.6.3 Indicateurs de performance extra-financière . . . 220
4.6.4 Référentiels . . . 225

4.7 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière 226

La déclaration de performance extra-financière a été examinée et approuvée par le Conseil d'Administration le 14 février 2022, après un premier examen réalisé par le Comité d'Audit et des Risques le 11 février 2022.

4.1 L'engagement ESG de Capgemini : mettre la technologie au service de tous

4.1.1 Notre ambition ESG

[GRI 102-14] ; [GRI 103-1] ; [GRI 103-2] ; [GRI 103-3]

Notre conviction : Il n'y a jamais eu de moment aussi propice pour mobiliser la technologie et libérer les énergies humaines afin de relever les défis ESG. En tant qu'entreprise, nous devons mettre à profit notre positionnement et nos opérations pour accélérer une transition audacieuse vers la durabilité.

En 2021, nous avons publié notre Politique ESG : c'est un guide destiné à intégrer efficacement nos priorités dans la stratégie de la Société, son processus décisionnel, le développement de solutions et de services et nos relations avec nos principales parties prenantes. Conforme aux réglementations en vigueur, elle intègre les meilleures pratiques et recommandations nationales et internationales en matière d'ESG.

Capgemini est un *leader* responsable, déterminé à avoir un impact positif sur l'ensemble des parties prenantes de notre écosystème.

En tant que Groupe, nous sommes convaincus que la transformation numérique doit bénéficier à l'humanité au sens large, et nous souhaitons être une référence en matière de contribution à la Société, aussi bien sur nos activités propres que sur celles de nos clients. Nous devrons ainsi lutter contre l'exclusion, agir pour la diversité, garantir l'égalité des chances et préserver les ressources naturelles. Construire pour tous un écosystème viable et durable, tel est le sens profond de notre Raison d'Être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ».

Nous voulons être moteur au sein de notre écosystème, pour des impacts ESG positifs et durables. En tirant parti de l'esprit entrepreneurial et de l'énergie des équipes, de notre excellence opérationnelle, de nos actifs innovants et de nos partenariats, nous améliorons constamment notre performance ESG et concevons des solutions et services destinés à faire progresser substantiellement la performance environnementale de nos clients. Nous contribuons à la Société en luttant contre l'exclusion et en promouvant la diversité, en nous attaquant au changement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles et en veillant à ce que la transformation numérique profite à tous. Ces actions sont visibles dans nos activités et notre collaboration avec nos clients, pour une réussite partagée. Nous sommes déterminés à respecter les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance et d'éthique. Nous adhérons pleinement aux principes clés du développement durable et notamment l'inclusion, l'intégrité, une gestion avisée et la transparence.

4.1.1.1 L'ESG s'inscrit pleinement dans notre stratégie d'entreprise

Le développement durable est un pilier fondamental de notre ambition stratégique et nous sommes déterminés à aider nos clients à atteindre leurs objectifs de neutralité carbone, tout en réduisant nos propres impacts environnementaux. Notre portefeuille d'offres va au-delà de la transformation structurelle du numérique en termes d'habitudes de consommation et de modes de travail et donne à nos clients les moyens de créer une culture d'économie numérique durable. Les entreprises doivent réévaluer leur approche responsable afin de libérer le potentiel des technologies intelligentes et de passer d'une stratégie « zéro émission nette » à des expériences produits et services respectueux de l'environnement.

Nous adoptons une approche holistique pour identifier les principaux vecteurs d'émissions des entreprises et en réduire l'impact environnemental. Nous capitalisons sur de nouvelles technologies telles que l'Internet des Objets (IdO), la réalité augmentée (RA), la réalité virtuelle (RV) et l'analytique pour relever les enjeux environnementaux des entreprises. Ces nouvelles technologies nous permettent de collecter efficacement les données, de procéder à leur évaluation, analyse, suivi et contrôle, pour prendre des décisions.

Les défis sociétaux et environnementaux, auxquels le monde fait face, appellent également une action forte et rapide des entreprises et institutions. En 2021, avec la création de notre *Social Response Unit* en pleine pandémie de Covid-19, nous avons poursuivi nos efforts en matière d'impact social afin d'appliquer notre expertise technologique et notre passion là où elles étaient le plus nécessaires dans la lutte contre le virus.

Notre modèle de création de valeur est détaillé à la section 1.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Ainsi, nous nous focalisons sur huit priorités ESG ayant des impacts conséquents sur le modèle d'affaires et la création de valeur de Capgemini, ainsi que pour nos parties prenantes.

Environnement

- Priorité A : Agir sur le changement climatique en atteignant la neutralité carbone d'ici 2025, et le zéro émission nette.
- Priorité B : Accélérer la transition vers une économie à faible intensité carbone en aidant nos clients à atteindre leurs engagements environnementaux.

Social

- Priorité C : Investir continuellement dans nos talents en développant les compétences de demain à travers une expérience unique.
- Priorité D : Proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride.
- Priorité E : Accompagner l'inclusion numérique au sein de nos communautés.

Gouvernance

- Priorité F : Favoriser une gouvernance diversifiée et responsable.
- Priorité G : Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée.
- Priorité H : Protéger et sécuriser les données, les infrastructures et les identités.

Notre programme de responsabilité sociétale, Architectes d'Avenirs Positifs, est l'une des composantes essentielles de notre stratégie ESG et repose sur trois piliers fondamentaux : Diversité et Inclusion, Inclusion Numérique et Responsabilité Environnementale.

Depuis longtemps déjà, notre Groupe est un fervent défenseur de l'inclusion numérique et de la lutte contre le changement climatique, notamment en réduisant nos émissions de carbone et en développant des offres de services permettant à nos clients de réduire les leurs. Cela contribuera à faire de la révolution numérique une chance pour tous, et à apporter des solutions positives aux problématiques environnementales.

Notre entreprise multiculturelle, résolument ancrée dans toutes les communautés au sein desquelles nous opérons, est désormais plus résiliente, engagée, unie et agile que jamais.

Thème	Objectifs	Indicateurs Clés de Performance	2021	Objectif 2025	Objectif 2030
Environnement	Atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d'ici 2025, de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement avant 2030 et le zéro émission nette bien avant 2050	Émissions absolues des Scopes 1 et 2 *(tCO e)*	62 368	- 75 % (par rapport à 2015)	- 80 % (par rapport à 2015)
		Émissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur *(tCO e)*	n/a	- 35 % (par rapport à 2015)	- 50 % (par rapport à 2015)
		Émissions de Scope 3 provenant des biens et services acquis *(tCO e)*	n/a		- 50 % (par rapport à 2015)
		Émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur *(tCO e)*	0,187	- 38 % (par rapport à 2015)	- 50 % (par rapport à 2015)
	Passer à une électricité 100 % renouvelable d'ici à 2025 et des véhicules électriques d'ici 2030	Part d'électricité renouvelable *(%)*	56,9 %	100 %	100 %
	Aider nos clients à économiser 10 millions de tonnes d'émissions de carbone d'ici 2030	Économies de tCO e réalisées par nos clients *(en tCO e)*			10 millions de tonnes de CO e
Social	Augmenter de 5 % par an le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur afin de garantir un apprentissage régulier tout au long de leur carrière	Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé	45,7		
	Atteindre 40 % de femmes dans nos effectifs d'ici 2025	Proportion de femmes au sein des effectifs	35,8 %	40 %	
	5 millions de bénéficiaires des programmes d'inclusion numérique d'ici 2030	Nombre cumulé total de bénéficiaires des programmes d'Inclusion Numérique depuis 2018	762 282 (cumulatif)		5 000 000

Thème	Objectifs	Indicateurs Clés de Performance	2021	Objectif 2025	Objectif 2030
Gouvernance	30 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe en 2025	Proportion de femmes au sein des leaders exécutifs	22,4 %	30 %	
	Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise	Notation ESG du MSCI sur la gouvernance d'entreprise	Notation atteinte	Positionnement dans le premier quartile de la notation par rapport aux pairs	
	Maintenir un score Éthique entre 7 et 10 pour plus de 80 % des collaborateurs	Pourcentage de collaborateurs avec un score Éthique entre 7 et 10	85 %	> 80 %	> 80 %
	D'ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent auront confirmé leur alignement avec nos standards ESG	Pourcentage de nouveaux fournisseurs présentant des dépenses supérieures à 50K€ ayant confirmé leur alignement avec les standards ESG imposés par l'adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs	52 %		80 %
	Être reconnu comme un *leader* de la protection des données et de la cybersécurité	Score CyberVadis	929/1 000	940-950/1 000 (top 3 %)	
		Score RiskRecon	7,9/10 (Altran) B 7,3/10 (Capgemini) B	A	
		Score BitSight	580/900 – Basique	+ 750/900 – Avancé	+ 800/900 – Avancé
		Certification DPO (périmètre mondial)	57 %	95 %	
		Pourcentage du chiffre d'affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout	78 %	80 %	

4.1.1.2 Nous nous engageons à contribuer à 11 Objectifs de Développement Durable

[GRI 102-12]

En 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030, ainsi que les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) associés. Ces derniers offrent un modèle commun pour promouvoir la paix et la prospérité et protéger la planète, aujourd'hui et demain.

Les entreprises jouent un rôle capital dans la mobilisation et le partage des connaissances, expertises, technologies et ressources financières nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Capgemini se mobilise pour contribuer à l'atteinte de 11 des 17 ODD, qui, selon nous, reflètent le mieux notre capacité à intégrer les enjeux ESG dans nos activités. **Ces objectifs** sont également conformes avec notre engagement vis-à-vis des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, dont nous sommes signataires depuis 2004.

Nous avons évalué notre contribution à 169 cibles différentes et sélectionné les 11 ODD pertinents au regard de notre activité et de notre politique ESG.

ODD	Cible	Contributions de Capgemini	Détails
Environnement			
7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	**Cible 7.2 :** *« D'ici 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial »*	Nous sommes déterminés à nous fournir en électricité d'origine renouvelable à 100 % d'ici 2025. Forts de notre adhésion au RE100, nous plaidons ouvertement en faveur de l'accélération des marchés d'électricité renouvelable, et accompagnons nos clients dans leur transition vers les énergies renouvelables.	Section 4.2.3 Section 4.2.4 Section 4.2.5
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	**Cible 9.4 :** *« D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens »*	Nous collaborons avec des clients des secteurs public et privé afin d'accroître leur responsabilité environnementale et l'efficacité de leurs ressources, avec l'objectif de leur éviter le rejet de 10 millions de tonnes de CO e. Moderniser les infrastructures numériques, faire progresser les technologies de pointe et encourager des innovations durables sont quelques exemples de services proposés à nos clients pour atteindre cet objectif.	Section 4.2.3 Section 4.2.4 Section 4.2.5
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	**Cible 11.6 :** *« D'ici 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets »*	Avec plus de 300 000 collaborateurs travaillant chez Capgemini, nombreux d'entre eux vivant et travaillant en ville, les décisions prises en termes de mobilité et de gestion des déchets peuvent entraîner des répercussions mondiales. Nous sommes déterminés à réduire les émissions et polluants atmosphériques liés aux voyages d'affaires et aux déplacements quotidiens de nos collaborateurs, ainsi qu'à garantir une gestion durable des déchets.	Section 4.2.3 Section 4.2.4 Section 4.2.5
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	**Cible 12.2 :** *« D'ici 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles »*	Nous œuvrons pour l'efficacité des ressources et l'économie circulaire, principalement en décidant quoi acheter, comment utiliser, recycler et éliminer les ressources. Fin 2021, nous avons défini une cible concernant les déchets et mettons actuellement en place le plan d'action pour l'atteindre. Parallèlement, nous accompagnons nos clients dans la mise en place d'une gestion circulaire et durable des ressources au sein de leurs modèles d'affaires.	Section 4.2.5 Section 4.2.7
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	**Cible 13.3 :** *« Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide »*	Notre programme de responsabilité environnementale est axé sur un objectif précis : prendre des mesures fortes pour lutter contre le changement climatique. Nous nous engageons à renforcer les capacités, à améliorer la formation et la sensibilisation au changement climatique, en nous appuyant sur nos collaborateurs et nos clients.	Section 4.2.2 Section 4.2.3 Section 4.2.4

ODD	Cible	Contributions de Capgemini	Détails
Social			
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	**Cible 3.8 :** *« Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable »*	Nous sommes déterminés à fournir un environnement professionnel stimulant, épanouissant et sûr à l'ensemble de nos collaborateurs et portons une attention particulière à leur bien-être physique et mental. Cet impératif est d'autant plus vrai en période de crise, où les sentiments d'incertitude et d'isolement peuvent s'intensifier. À cette fin, nous avons déployé un ensemble de mesures, allant des parcours de formation personnalisés, d'une culture du feedback aux lignes d'assistance, à la couverture santé, aux initiatives de bien-être, etc. – reflétant notre engagement à offrir un environnement de travail permettant aux collaborateurs d'évoluer et de s'épanouir.	Section 4.3.1 Section 4.3.2 Section 4.3.4
4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	**Cible 4.4 :** *« D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat »*	Avec notre programme *Digital Literacy*, Capgemini s'engage à enseigner les compétences numériques fondamentales aux populations marginalisées et à fournir un accès aux outils numériques aux plus défavorisés. Nos programmes *Digital Academy* s'attachent à proposer des formations spécialisées en IT/ITES à des populations fragilisées afin d'accélérer leur indépendance sociale et économique.	Section 4.3.6
		Dans près de 50 pays, nous veillons à ce que tous nos collaborateurs accèdent aux mêmes opportunités de formations inclusives et de qualité, en investissant massivement dans des technologies d'apprentissage numérique de premier plan. Nous fournissons à nos collaborateurs non seulement les ressources nécessaires à leur réussite, mais accordons aussi la priorité au développement continu de leurs compétences, à tous les niveaux, afin qu'ils acquièrent, tout au long de leur vie, des réflexes d'apprentissage qui leur serviront tant chez Capgemini que personnellement, et en assurant leur employabilité sur un marché du travail de plus en plus exigeant.	Section 4.3.2
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	**Cible 5.1 :** *« Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles »* **Cible 5.5 :** *« Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique »*	Capgemini veille à ce que ses collaboratrices participent pleinement à la vie de l'entreprise et à tous les niveaux de décision, sur un pied d'égalité avec les hommes. L'un des objectifs de notre Politique ESG est d'atteindre, au minimum, 40 % de femmes dans nos effectifs et 30 % de femmes occupant des postes de leaders exécutifs d'ici 2025 afin de proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et égalitaire.	Section 4.3.3
	Cible 5.b : *« Renforcer l'utilisation des technologies clés, en particulier l'informatique et les communications, pour promouvoir l'autonomisation des femmes »*	Capgemini s'engage à ouvrir les carrières dans les Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques (STEM) à davantage de femmes. À ce titre, plusieurs de nos programmes de *Digital Literacy* sont conçus pour sensibiliser et inciter les filles et les jeunes femmes à suivre des carrières dans le secteur des technologies. En plus d'assurer une représentation équitable des femmes parmi nos bénéficiaires, nous avons également conçu plusieurs *Digital Academies* entièrement dédiées aux femmes.	Section 4.3.6

ODD	Cible	Contributions de Capgemini	Détails
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	**Cible 8.5 :** *« D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale »*	Nous avons mis en œuvre un ensemble de politiques relatives à l'inclusion, la santé et la sécurité des collaborateurs. Nous nous attachons à échanger constamment avec nos collaborateurs afin de mesurer leur niveau de satisfaction et de bien-être au travail et nous engageons à faciliter l'inclusion et l'évolution professionnelle des personnes en situation de handicap, neurodivergentes ou souffrant de pathologies longues ou chroniques. Aussi, le Groupe récompense les performances individuelles et collectives grâce à un modèle de rémunération compétitif, motivant et flexible et propose une rémunération égale à rôle, niveau d'expertise, ancienneté et performance équivalents.	Section 4.3.1 Section 4.3.3 Section 4.3.4
	Cible 8.6 : *« D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation »*	À fin 2021, nos effectifs comptaient près de 325 000 collaborateurs, dont 18 % étaient âgés de moins de 25 ans.	Section 4.3.1
		Avec notre programme *Digital Academy*, Capgemini contribue à l'amélioration des compétences des populations défavorisées dans des domaines précis (IT/ITES, développement web, cybersécurité, etc.). Nous sommes convaincus que nos diplômés représentent un vivier alternatif de talents divers, formés à des compétences-clés. En conséquence, chaque année, nous nous engageons à intégrer ces diplômés au sein de notre organisation, en stages ou à temps plein.	Section 4.3.6
	Cible 8.7 : *« Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes »* **Cible 8.8 :** *« Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire »*	En tant qu'entreprise socialement responsable, nous respectons les Principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), et luttons contre le travail des enfants et le travail forcé.	Section 4.3.4 Section 4.4.2
10 INÉGALITÉS RÉDUITES	**Cible 10.2 :** *« D'ici 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leurs handicaps, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion, de leur statut économique, ou autre »*	Nous encourageons l'inclusion de tous les talents indépendamment de leur âge, sexe, orientation sexuelle, origine sociale et ethnique, situation de handicap, et de leurs convictions religieuses ou politiques. Nous recrutons et promouvons activement des profils diversifiés, avec plus de 40 % de femmes parmi nos nouvelles recrues et près de 3 000 personnes en situation de handicap. Nos programmes de développement pour les minorités sous-représentées en Amérique du Nord et les réseaux LGBT+ sont représentés dans 26 pays. Nous incitons tous les collaborateurs de Capgemini à participer à notre stratégie Diversité & Inclusion et à notre culture de l'inclusion par le biais de nos *Employees Networks* (Réseaux de collaborateurs) ou *Resource Groups* (Groupes de ressources).	Section 4.3.3
		Avec nos programmes *Digital Literacy* et *Digital Academy*, le Groupe participe à l'inclusion économique et sociale des populations défavorisées, et notamment des jeunes NEET (Not in Éducation, Employment or Training – en dehors de l'éducation, de l'emploi ou de la formation), des réfugiés, des groupes marginalisés, des femmes, des personnes âgées, des anciens délinquants, des personnes en situation de handicap, etc.	Section 4.3.6

ODD	Cible	Contributions de Capgemini	Détails
Gouvernance			
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	**Cible 16.5 :** *« Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes »*	Notre tolérance zéro à l'égard de la corruption découle de cette valeur cardinale, fondement de notre programme anti-corruption. Il s'inscrit dans l'engagement de Capgemini vis-à-vis de la Société, qui se reflète dans le dixième principe du Pacte mondial des Nations Unies signé par le Groupe en 2004. Les entreprises membres de ce programme soutiennent et respectent dix principes liés aux domaines de l'environnement, des droits humains, des droits du travail et de la lutte contre la corruption.	Section 4.4.3
	Cible 16.b : *« Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable »*	Depuis 2015, Capgemini a formalisé, sous la forme d'un Code de Conduite des Fournisseurs (*Supplier Standards of Conduct*), les exigences qu'elle entend appliquer et faire appliquer dans sa relation d'affaires avec ses partenaires et fournisseurs. Ce Code de Conduite définit les impératifs requis en termes d'éthique et de conformité, de responsabilité sociale et de développement durable, et s'assure que nos fournisseurs s'engagent à soutenir nos priorités ESG.	Section 4.4.3

4.1.2 Organisation et gouvernance ESG : Stimuler les initiatives locales avec un management responsabilisé

4.

[GRI 102-18]

Nous disposons d'une gouvernance et d'une organisation ESG bien définies pour structurer et déployer les programmes locaux et ceux du Groupe.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE, société mère du Groupe, veille à promouvoir la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes. Il lui appartient de suivre et de piloter la stratégie ESG du Groupe dans son ensemble, en veillant à ce que l'ESG s'inscrive pleinement dans les orientations stratégiques majeures du Groupe.

Nos priorités et nos objectifs à moyen terme en matière d'ESG ont été approuvés par le Conseil d'Administration en 2021. Il en suivra les avancées en s'appuyant sur les travaux de ses Comités.

Le suivi de la stratégie de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du Groupe (reposant sur trois piliers fondamentaux : Diversité et Inclusion, Inclusion Numérique et Responsabilité Environnementale) a été confié au Comité Stratégie et RSE du Conseil dès la fin 2018. Ce Comité assure également de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les principaux axes stratégiques du Groupe. Chaque année, le Conseil consacre une réunion au suivi de la stratégie RSE du Groupe et des progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs, en s'appuyant sur le rapport du Comité Stratégie et RSE. Le Conseil d'Administration veille également à ce que la rémunération du Directeur général et celle des Dirigeants intègrent des objectifs et des critères de performance en lien avec notre stratégie RSE.

Le Comité Éthique et Gouvernance s'assure de la mise en œuvre des règles de bonne gouvernance au sein du Groupe et propose au Conseil d'Administration des initiatives destinées à garantir l'excellence de ces pratiques. Il vérifie également la bonne application, le respect, la défense et la promotion des sept Valeurs fondamentales du Groupe. Il veille à ce que le Groupe mette en œuvre un programme de lutte contre la corruption et respecte les règles et conventions régissant les droits humains et les libertés fondamentales dans l'exercice de ses activités. Chaque année, le Conseil consacre une réunion au suivi de la gouvernance, en s'appuyant sur le rapport publié du Comité Éthique et Gouvernance.

Le Comité des Rémunérations s'assure de la mise en œuvre par le Directeur général de la politique de diversité et de non-discrimination, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du Groupe (Comité Exécutif et leaders exécutifs du Groupe en particulier).

Enfin, le Comité d'Audit et des Risques s'assure de l'identification, de la gestion et du suivi des risques les plus significatifs encourus par le Groupe (dont les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux) notamment par l'examen d'une cartographie des risques établie et mise à jour par le Comité des Risques du Groupe. Le Comité d'Audit et des Risques du Groupe a en charge d'assurer l'existence et le suivi de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Chaque année, le Conseil consacre une réunion au suivi des risques, en s'appuyant sur le rapport publié du Comité d'Audit et des Risques.

Le rôle et les travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités en 2021 sont détaillés dans les sections 2.1 et 2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le Secrétaire Général dirige une équipe ESG centralisée qui collabore avec les fonctions supports clés, les équipes commerciales et les pays afin de structurer les priorités ESG, suivre notre performance, et conseiller les équipes locales, afin d'accélérer le développement de solutions innovantes pour les clients et pour notre entreprise, et gérer notre reporting ESG. Il préside également le Comité de Pilotage ESG, lequel propose au Comité de Direction générale et au Conseil d'Administration des recommandations et des décisions stratégiques concernant notre activité responsable et intégrée et nos priorités ESG.

Cohérente, homogène et résolument axée sur le client, l'organisation ESG de Capgemini s'appuie sur l'ensemble des expertises du Groupe et crée des synergies entre les activités, les offres et les sites du Groupe. Grâce à cette approche unifiée, nos parties prenantes bénéficient d'idées novatrices uniques qui associent stratégie, technologie, *data science* et design créatif.

Nous valorisons les initiatives locales et les organisations dédiées, à l'instar de notre *Net Zero Board*, pour tirer parti de leur dynamique pour chacune de nos huit priorités. Ces groupes se réunissent régulièrement pour suivre notre performance ESG et identifier des leviers d'amélioration.

L'équipe en charge du reporting ESG définit notre stratégie de reporting, nos objectifs et référentiels, et formule des recommandations.

Focus sur l'organisation et la gouvernance RSE

Il appartient au Directeur RSE d'exécuter la stratégie RSE du Groupe. Elle est membre du Comité Exécutif du Groupe et est rattachée à un membre du Comité de Direction générale du Groupe. La stratégie RSE, ses principales initiatives et les mises à jour régulières sont présentées au Comité de Direction générale du Groupe et ratifiées par celui-ci. Elles sont mises en œuvre par le Comité Exécutif du Groupe et les *Country Boards*. Notre stratégie RSE se concrétise grâce à un réseau de responsables et d'équipes RSE au niveau national, dans les principales zones géographiques, et au niveau des *Business Lines* (lignes d'activités), qui à leur tour, orchestrent cet effort par le biais d'*Employee Resource Groups*, de réseaux d'affinité et de collègues dans toute l'entreprise. Les *Country Boards* ou les équipes dirigeantes équivalentes représentant toutes nos unités opérationnelles jouent un rôle d'exemplarité crucial et soutiennent nos objectifs et ressources RSE dans leur pays respectif. Enfin, nous disposons de réseaux pour chaque pilier de notre stratégie RSE. Ces réseaux nous permettent d'accélérer l'alignement des initiatives dans l'ensemble du Groupe, de tirer parti des meilleures pratiques et d'amplifier notre impact sur la Société, la planète et nos collaborateurs.

Par ailleurs, cette année, nous avons élaboré un nouveau modèle de gouvernance pour accompagner le développement de notre stratégie zéro émission nette qui implique diverses fonctions du Groupe et est présenté en détails dans la section 4.2.1.

4.1.3 Matrice de matérialité ESG et gestion des risques ESG

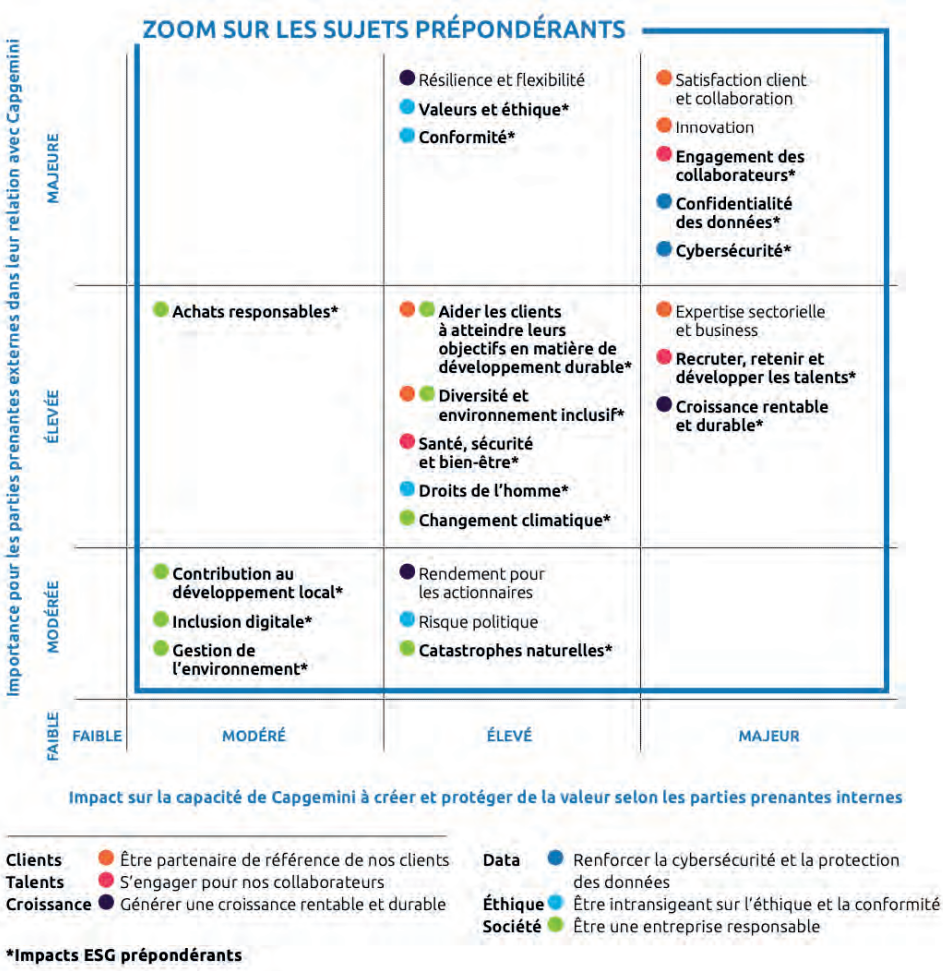
[GRI 102-15] ; [GRI 102-47]
[SASB TC-SI-550a.2]

4.1.3.1 Se concentrer sur les enjeux ESG matériels

Le Groupe effectue régulièrement des évaluations de matérialité, en vertu desquelles le Groupe considère que des sujets économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance sont « matériels », s'ils ont, ou pourraient avoir, une incidence sur la capacité du Groupe à créer ou protéger la valeur. Nous les identifions en analysant leur incidence sur la stratégie, la gouvernance, la performance ou les perspectives du Groupe.

Sur les 23 enjeux matériels, 17 sont directement liés à l'ESG.

En 2021, le Groupe a actualisé sa matrice de matérialité après avoir consulté ses parties prenantes (internes et externes) et notamment ses clients, investisseurs, fournisseurs, des représentants de la Société civile et un panel représentatif de ses collaborateurs, comme indiqué à la section 3.2.2. Le positionnement des enjeux sur la matrice de matérialité témoigne clairement du bon niveau d'alignement entre les perspectives des parties prenantes internes et externes, recueillies indépendamment dans le cadre de consultations, avec un intérêt accru porté au changement climatique et à l'engagement des collaborateurs par rapport à la version de la matrice de 2019.



4.1.3.2 Gérer les risques ESG

Le Groupe évalue régulièrement ses risques ESG sur toute sa chaîne de valeur, à savoir ses propres activités, ses filiales, clients, fournisseurs et sous-traitants. En 2021, le Groupe a mis à jour sa cartographie des risques réalisée en 2020 (couvrant les risques ESG et ceux spécifiques à ses obligations de devoir de vigilance) en consultant ses parties prenantes internes et externes. Pour davantage d'informations, veuillez consulter la section 3.2.2.

Lors de cette actualisation, douze macro-risques ESG ont été identifiés. Pour chaque enjeu matériel et risque ESG, nous présentons les politiques mises en œuvre pour les atténuer, et détaillons les résultats de chacune *via* des Indicateurs Clés de Performance spécifiques.

Parmi les Fonctions du Groupe qui ont joué un rôle clé dans l'identification et la maîtrise des risques principaux figurent l'Audit Interne, l'Éthique & la Conformité, la RSE, la Finance, les Risques et l'Assurance, le Juridique, les Ressources Humaines et la Sécurité & Mobilité.

Le tableau suivant indique dans quelles parties de ce document ces enjeux sont abordés.

Enjeux matériels (mise à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Indicateurs Clés de Performance	Références
Engagement des collaborateurs	— Dégradation du climat social	— Difficulté à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants-clés		4.3.5
Attraction, fidélisation et développement des talents	— Maintien et développement insuffisants des compétences*		— Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé — Nombre total d'heures de formation (en millions) — Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes) — Nombre de nouvelles embauches (acquisitions) — Taux d'attrition volontaire des collaborateurs (%) — Taux d'attrition total (%)	4.3.2
	— Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants clés*			4.3.1
Diversité et environnement inclusif	— Diversité	— Risque non critique	— Répartition des effectifs par genre — Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs — Proportion de femmes dans le Comité Exécutif — Proportion de femmes parmi les nouveaux Vice-Présidents (promotion interne et recrutement externe) — Proportion de femmes au sein des effectifs — Collaborateurs en situation de handicap — [Nouveau] Proportion de femmes à des postes de direction dans des fonctions génératrices de revenus — [Nouveau] Femmes dans des fonctions génératrices de revenus — [Nouveau] Femmes occupant des postes liés au STEM — [Nouveau] Proportion de femmes occupant des postes de niveau d'entrée — [Nouveau] Proportion de femmes occupant des postes de management junior	4.3.3
Santé, sécurité et bien-être	— Risques liés à la sécurité des personnes*	— Risques liés à la sécurité des personnes	— Pourcentage de voyageurs ayant respecté le processus *Snapshot* — Pourcentage de voyageurs ayant suivi la formation (pays à risque faible) — Activité d'assistance pour les voyageurs et/ou les expatriés (santé, sécurité, déplacement) : nombre total d'intervention pour les employés — [Nouveau] Nombre d'événements sérieux à surveiller (attaques terroristes, inondations, tornades, troubles civils, etc.) affectant les employés	4.3.4

Enjeux matériels (mise à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Indicateurs Clés de Performance	Références
Inclusion numérique **Contribution au développement local**	— Inclusion numérique	— Risque non critique	— Nombre total cumulé de bénéficiaires des programmes d'Inclusion Numérique depuis 2018 — Nombre total de bénéficiaires des programmes d'Inclusion numérique — Nombre de diplômés de la *Digital Academy* — Nombre de diplômés de la *Digital Academy* embauchés par Capgemini comme stagiaires ou collaborateurs — Nombre de bénéficiaires des programmes de *Digital Literacy*	4.3.6
Changement climatique **Management environnemental** **Aider les clients à atteindre leurs objectifs en matière de développement durable** **Croissance durable**	— Changement climatique (risque lié à la transition)	— Risque non critique	— Émissions de carbone par collaborateur (tCO e par collaborateur) — % de variation des émissions de carbone par collaborateur par rapport à 2015 — % de variation des émissions de carbone par collaborateur par rapport à 2020 — Émissions absolues des Scopes 1 et 2 (tCO e) — % de variation des émissions des Scopes 1 et 2 par rapport à 2015 — Part des activités, en termes d'effectifs, couvertes par une certification ISO 14001 (% d'opérations par effectif) — Efficacité énergétique (kWh/m²) — Émissions du Scope 3 des biens et services acquis (tCO e) — Émissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur (tCO e) — Part de l'électricité issue de sources renouvelables — Émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur (tCO e)	4.2
Catastrophes naturelles	— Risques pays/ violences politiques et catastrophes naturelles	— Risques pays/ violences politiques et catastrophes naturelles		4.3.4

Enjeux matériels (mise à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Indicateurs Clés de Performance	Références
Protection des données **Cybersécurité**	— Risques relatifs à la protection des données personnelles*	— Risques relatifs à la protection des données personnelles	— Pourcentage de collaborateurs suivant la formation relative à la protection des données personnelles — Nombre de demandes émanant de personnes concernées exerçant leurs droits — Nombre d'utilisateurs dont les informations sont intentionnellement utilisées à une fin autre que celle pour laquelle les données étaient collectées — Nombre de demandes adressées par des autorités publiques concernant les informations des utilisateurs, nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées et pourcentage aboutissant à la communication d'informations — Nombre de demandes d'autorités répressives concernant les informations des utilisateurs, nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées et pourcentage aboutissant à la communication d'informations — Nombres de plaintes recevables reçues par l'entreprise relatives à la protection et à la perte des données clients — Nombre de violations de données notifiées, en tant que responsable du traitement, aux Autorités de protection des données compétentes — Pourcentage du chiffre d'affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout — Pourcentage de DPO certifiés par l'un des organismes officiels de certifications externes (périmètre mondial) — Montant réellement versé aux individus dans le cadre de réclamations relatives à la protection des données contre l'entreprise traitant leurs données personnelles	4.4.3.3
	— Risques cyber*	— Risques cyber	— [NOUVEAU] Conformité avec la politique de Référence (sur 10) — [NOUVEAU] Couverture de la certification ISO 27001 — [NOUVEAU] Score CyberVadis (sur 1 000) — [NOUVEAU] Score RiskRecon (sur 10) — [NOUVEAU] Score BitSight (sur 900)	4.4.4
Conformité **Achats responsables**	— Non-conformité à la réglementation (droit du travail et environnement)	— Modifications défavorables et/ou non-conformité aux lois et réglementations	— Proportion de collaborateurs ayant validé le module d'e-learning sur la Charte Éthique, la Politique Anti-Corruption, la cybersécurité [NOUVEAU] et la Politique sur le Droit de la Concurrence — [NOUVEAU] Nombre d'amendes réglées concernant le non-respect des lois sur la concurrence, sachant que le droit de la concurrence doit être considéré dans son ensemble, y compris, par exemple, la concurrence déloyale — Nombre de procédures judiciaires engagées en vertu de lois nationales ou internationales conçues principalement pour réglementer les comportements anticoncurrentiels, les pratiques antitrust ou les monopoles — Maintenir à long terme un positionnement sur la gouvernance d'entreprise dans le premier quartile de la notation ESG du MSCI par rapport aux pairs — Pourcentage de nouveaux fournisseurs présentant des dépenses supérieures à 50 K€ ayant confirmé leur alignement avec les standards ESG imposés par l'adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs	4.4.3

Enjeux matériels (mise à jour 2021)	Macro-risques ESG	Risques critiques Groupe	Indicateurs Clés de Performance	Références
Valeurs et Éthique **Droits humains**	— Comportements contraires à l'éthique	— Comportements contraires à l'éthique	— [NOUVEAU] Pourcentage de collaborateurs avec un score éthique entre 7 et 10 — Signalements sur *SpeakUp* — [NOUVEAU] Proportion de signalements totaux ne faisant plus l'objet d'une action — Proportion de signalements anonymes sur *SpeakUp* — Proportion de signalements clôturés et de signalements établis/avérés — [NOUVEAU] Nombre total de signalements pour discrimination sur la période de reporting — [NOUVEAU] Proportion de signalements pour discrimination ne faisant plus l'objet d'une action — [NOUVEAU] Proportion de signalements pour discrimination clôturés et de signalements établis/avérés — [NOUVEAU] Nombre total de signalements pour harcèlement (dont harcèlement sexuel et représailles) sur la période de reporting — [NOUVEAU] Proportion de signalements pour harcèlement ne faisant plus l'objet d'une action — [NOUVEAU] Proportion de signalements pour harcèlement clôturés et de signalements établis/avérés	4.4.2

* Ces risques ont été identifiés comme des risques prioritaires exigeant des plans d'actions spécifiques.

Outre les enjeux matériels susmentionnés, la politique fiscale du Groupe est également décrite dans la section 4.4.3.5.

4.1.4 Approche et implication des parties prenantes

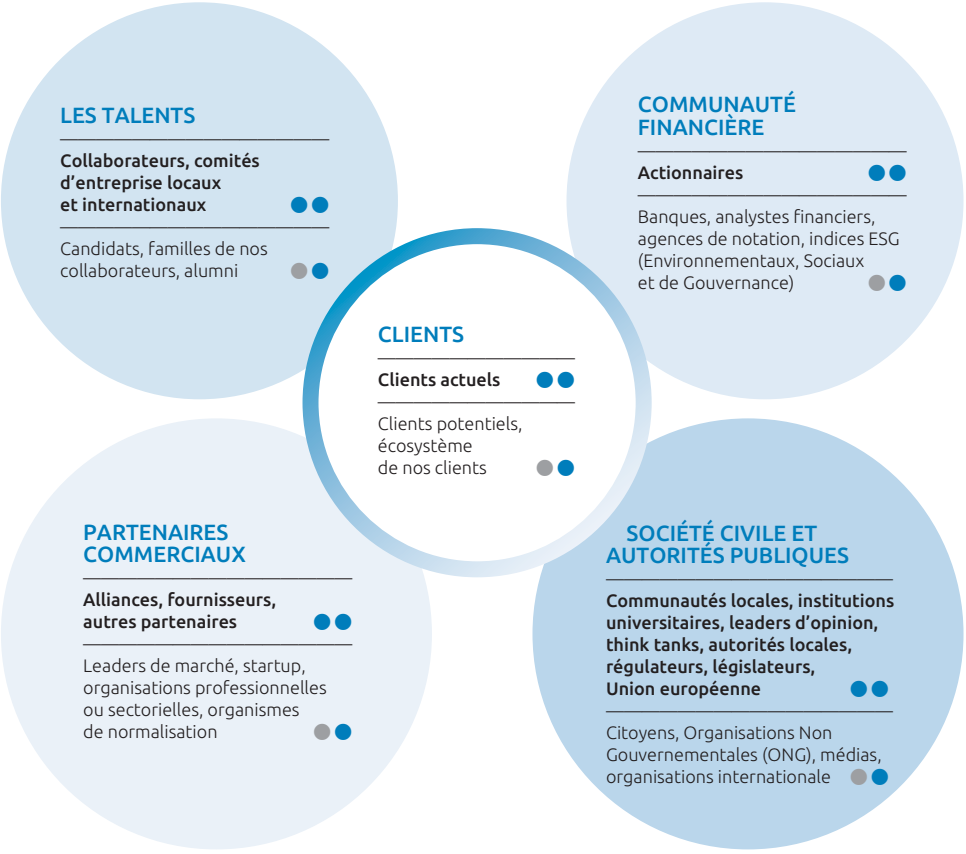
[GRI 102-40] ; [GRI 102-42] ; [GRI 102-43] ; [GRI 102-44]

4.1.4.1 Capitaliser sur la dynamique de nos parties prenantes en entretenant un dialogue continu

La réussite de Capgemini repose sur sa capacité à nouer des relations de confiance avec ses différentes parties prenantes.

Acteur engagé à l'échelle mondiale, le Groupe s'attache à échanger régulièrement avec ses principaux interlocuteurs et veille à ce que la transformation numérique et technologique soit source de croissance à long terme. Ce dialogue nous permet de proposer des solutions parfaitement adaptées aux besoins de chaque partie prenante, que nos interactions soient fréquentes ou occasionnelles.

Nous communiquons avec nos parties prenantes à trois niveaux : à l'échelle du Groupe, de ses entités organisationnelles et locales, mais aussi à l'échelle de chaque collaborateur. Capgemini a défini et développé une méthode d'interaction *ad hoc* avec les acteurs de chacune des cinq catégories suivantes :



Par exemple :

- Le Groupe s'entretient régulièrement avec ses principales parties prenantes internes et externes, dont ses clients, fournisseurs, investisseurs, partenaires, des membres de la Société civile et un panel représentatif de collaborateurs afin de recueillir leur vision des risques et les opportunités émergents et impactant nos activités (veuillez-vous référer à la section 3.2.2 pour davantage d'informations sur l'approche générale du Groupe et sur la consultation menée au premier semestre 2021).
- La Raison d'Être du Groupe (« Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ») publiée en 2020, a été développée en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes, et particulièrement ses collaborateurs. Un questionnaire a été adressé aux collaborateurs afin de recenser leurs opinions et suggestions, et des ateliers ont également été organisés. Parallèlement, le Groupe s'est entretenu individuellement avec des clients, partenaires et ONG et a recueilli l'opinion des investisseurs par le biais d'une enquête en ligne.
- Le Groupe a également institué un Conseil Consultatif, présidé par Paul Hermelin et composé d'experts en technologie – quatre femmes et quatre hommes – choisis pour leur capacité à proposer une vision stratégique et à répondre aux attentes de nos clients.
- Soucieux du ressenti de nos collaborateurs, notre **plateforme numérique *Pulse*** nous permet de recueillir des commentaires anonymes *via* des sondages réguliers. Chaque mois, plus de 120 000 collaborateurs partagent leurs impressions. Cela nous permet d'agir vite et de développer à tous les niveaux de l'entreprise, une expérience collaborateur personnalisée qui accroît également l'attractivité du Groupe (veuillez-vous référer à la section 4.3.1 pour plus de détails).
- La ligne d'assistance éthique ***SpeakUp*** est ouverte à nos collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux pour faire des signalements et/ou demander des conseils et orientations sur les attitudes à adopter face à des actions ou des comportements qui (1) ne seraient pas en accord avec nos Valeurs et nos aspirations éthiques, (2) ne seraient pas conformes avec les lois, réglementations et exigences internes de conformité applicables, ou (3) seraient susceptibles d'affecter de manière significative les intérêts vitaux de Capgemini et de ses filiales (veuillez-vous référer à la section 4.4.2 pour plus de détails).
- Notre programme mondial, « Voice of the Client », couvrant nos clients prioritaires, nous permet d'élargir et d'approfondir l'évaluation de leurs expériences dans de multiples dimensions.
- Concernant nos actionnaires, outre les présentations du chiffre d'affaires et des résultats financiers, le Groupe a organisé deux événements virtuels en 2021 dédiés aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels : un *Capital Markets Day*, pour évoquer l'orientation stratégique du Groupe suite à l'annonce de ses nouvelles ambitions à moyen terme, et un webinaire ESG pour présenter et aborder la nouvelle politique ESG du Groupe, ainsi que ses priorités et objectifs dans le domaine.
- Enfin, l'année 2021 a été particulière en termes de communication avec les actionnaires dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Exceptionnellement, l'Assemblée générale annuelle s'est tenue à huis clos. Le Conseil d'Administration a néanmoins assuré que cette Assemblée générale restait un moment crucial d'échanges entre la Société et ses actionnaires en proposant une interface *webcast* en direct (veuillez consulter la section 6.5 pour de plus amples informations sur le dialogue avec les actionnaires).

4.1.4.2 Autres engagements publics

[GRI 102-12] ; [GRI 102-13]

Fervents partisans de l'ESG, nous sensibilisons nos pairs, partenaires, clients, consommateurs et le public au sens large. Capgemini participe et s'associe à d'ambitieuses initiatives nationales, régionales ou mondiales.

Depuis 2004, nous sommes signataires du Pacte mondial des Nations Unies.

Les entreprises membres de ce programme soutiennent et respectent dix principes relatifs à l'environnement, aux droits humains, aux droits du travail et à la lutte contre la corruption.

Environnement

- Nous sommes signataires de l'**initiative *Caring for Climate*** du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2007.
- Nous sommes désormais signataires de la *Taskforce for Climate related Financial Disclosures* **(TCFD)**, qui vise à renforcer la résilience au changement climatique par le biais de la communication d'informations financières liées au climat.
- Capgemini a été inclus dans le ***S&P Global Sustainability Yearbook 2021***, qui est une reconnaissance importante de notre leadership en matière de développement durable, les entreprises présentées représentant les 15 % les plus performantes de leur secteur.
- Nous avons signé une **lettre commune avec plus de 170 dirigeants d'entreprise**, adressée aux chefs d'États européens pour leur demander d'augmenter les objectifs de réduction d'émissions et d'atteindre l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050.
- Nous sommes devenus signataires du **RE100**, en nous engageant à passer à 100 % d'électricité issue de sources renouvelables d'ici 2025.
- L'initiative *Science Based Targets* (**SBTi**) a validé nos objectifs de réduction de carbone comme étant conformes au niveau de réduction nécessaire pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.
- Nous sommes devenus un membre fondateur de la **campagne Objectif zéro des Nations Unies** – une coalition d'initiatives « zéro carbone » de premier plan.
- Nous sommes signataires des **objectifs *Business Ambition for 1.5 degree***.
- Nous avons rejoint *l'**Alliance of CEO Climate Leaders*** **du Forum économique mondial**, une communauté mondiale de dirigeants d'entreprise qui catalysent leurs actions dans l'ensemble des secteurs et incitent les décideurs politiques à participer à la transition vers une économie neutre en carbone.
- Nous sommes devenus membre de l'**EV100**, en nous engageant à convertir l'ensemble du parc automobile du Groupe à l'électrique d'ici 2030 et en garantissant un accès à des infrastructures de recharge.
- Nous sommes membre de l'alliance 1t.org du Forum économique mondial, en nous engageant à planter 20 millions d'arbres d'ici 2030 pour aider à lutter contre le changement climatique et soutenir la biodiversité.
- Nous avons rejoint l'***European Green Digital Coalition***, un groupe d'entreprises soutenant la transformation numérique et écologique de l'UE.

Social

- Capgemini s'engage à protéger et préserver les droits humains conformément à la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et à la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail (« Déclaration de l'OIT ») et ses huit conventions fondamentales.
- Nous avons rejoint la coalition ***Business 4 Inclusive Growth*** (B4IG), qui est un partenariat entre l'OCDE et une coalition de PDG d'entreprises mondiales au sein de laquelle nous dirigeons un groupe de travail sur la fracture numérique et contribuons activement au groupe de travail international sur la diversité ethnique.
- En 2020, nous avons rejoint le ***Valuable 500***, un réseau mondial de PDG impliqués dans l'inclusion des personnes en situation de handicap, *via* le leadership et les opportunités.
- Nous sommes membre du « Réseau Mondial Entreprises et handicap » de l'Organisation Internationale du Travail.
- Depuis 2011, nous sommes signataires des **Principes d'autonomisation des femmes.**

Gouvernance

- Nous nous référons au Code de gouvernement d'entreprise de l'AFEP-MEDEF pour les sociétés cotées sur la Bourse de Paris depuis sa publication d'origine en 2008.
- Nous suivons le cadre de référence du Reporting intégré publié par *Value Reporting Foundation* (VRF), et sommes membre du *Business Network*.
- Nous sommes signataires de l'Appel de Paris pour la confiance et la sécurité dans le cyberespace depuis son lancement en novembre 2018.

Reconnaissances liées à nos efforts en matière de politiques ESG

- Capgemini a obtenu le statut *Platinum* d'**Ecovadis pour notre évaluation RSE**, soit la meilleure notation possible qui nous classe dans le top 1 % des entreprises évaluées.
- Capgemini a conservé son statut « Prime » dans l'**indice *ISS ESG Corporate Performance***, améliorant notre score et nous plaçant parmi le top 2 % des sociétés les mieux notées de notre secteur.
- Capgemini a été reconnu comme ***Top-Rated ESG Performer*** par Sustainalytics en 2021, parmi plus de 4 000 entreprises couvertes par l'Indice.
- Capgemini a été reconfirmé dans l'**Ethibel *Sustainability*** Index (ESI) Excellence Europe et l'**Ethibel *Sustainability*** Index (ESI) Excellence Global.
- Capgemini a poursuivi sa progression dans l'**indice STOXX ESG Leaders,** qui offre une représentation des principales entreprises mondiale en termes de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, basés sur les indicateurs fournis par *Sustainalytics*.
- Capgemini a obtenu la notation « AA » dans l'**Indice du MSCI** : dans son secteur, le Groupe est *leader* dans la gestion des risques et opportunités ESG les plus significatifs.
- Capgemini reste classée dans le **FTSE4Good Index**.
- Capgemini s'est classé troisième des 83 entreprises participant à l'**Indice Vigeo Eiris** et a été récompensé par l'indice Euronext Vigeo : Europe 120 (les 120 entreprises les plus avancées en Europe).
- Capgemini a intégré le *Global Sustainability Yearbook 2021* de S&P. Cette reconnaissance est importante pour notre leadership en matière de responsabilité environnementale, les entreprises y figurant représentant le top 15 % de leur secteur.

Environnement

- Capgemini a obtenu une place sur la « liste A » publiée par l'organisation mondiale à but non lucratif CDP pour son leadership en matière de développement durable, et en particulier ses actions visant à réduire les émissions, à atténuer les risques climatiques et à développer une économie à faible émission de carbone.
- Capgemini a à nouveau gagné une place dans le classement 2021 du **Supplier Engagement Leaderboard** du CDP, en reconnaissance de nos efforts pour mesurer et réduire le risque climatique au sein de notre *supply chain*. Capgemini intègre ainsi le top 8 % des entreprises ayant répondu au questionnaire sur le changement climatique.

Diversité et Inclusion

- Capgemini a fait son entrée dans l'**Indice Gender-Equality 2022 de Bloomberg (GEI)**, un indice ajusté et pondéré des capitalisations boursières qui suit la performance de sociétés cotées ayant pris des engagements en matière de publication de données sur l'égalité des genres.

Éthique

- Capgemini a été reconnue pour la neuvième année consécutive comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde (World's Most Ethical Companies®) par *Ethisphere Institute*.

4.2 Environnement : accélérer la transition vers le zéro émission nette

[GRI 103-1] ; [GRI 103-2] ; [GRI 103-3]
[TC-SI-130a.3]

Dans son sixième Rapport d'évaluation, le Groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) a, une fois encore, souligné l'ampleur des enjeux climatiques et l'urgence d'accélérer la décarbonation à l'échelle de la planète. Par ailleurs, le but affiché du sommet de la COP26 des Nations Unies de Glasgow était d'accélérer les actions permettant de répondre aux objectifs de l'accord de Paris. Elle supposerait un taux de décarbonation de 7,6 % par an jusqu'en 2030. Cependant, le temps presse et les politiques et engagements actuels tardent à s'aligner sur la trajectoire du 1,5°C.

Si en 2020, les émissions mondiales de carbone ont chuté de près de 6 % en raison des confinements liés à la crise sanitaire, en 2021, on a assisté à un rebond de ces émissions quasiment aux niveaux prépandémie. Pourtant, pour garder en vue l'objectif de 1,5°C, il faudrait que la décarbonation atteigne au moins le niveau de 2020. Un enjeu de cette ampleur devrait interpeller toutes les entreprises et susciter une rupture des modèles d'affaires, des changements systémiques et une action concertée de tous les secteurs.

Capgemini a défini et déployé une stratégie de réduction de son impact environnemental et de développement de ses expertises dans la technologie, l'ingénierie et la transformation des entreprises pour aider ses clients à faire face à leurs propres enjeux. Notre

performance et nos efforts en la matière ont été distingués par le CDP dans la catégorie « A-List » des villes et entreprises pour leur leadership en matière de performance environnementale, et par la certification *Platinum* (notation de la performance sociale et environnementale) d'EcoVadis.

Notre objectif initial de réduction de 30 % de nos émissions de carbone par collaborateur ayant été respecté, nous avons revu nos ambitions à la hausse en nous engageant à **atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d'ici 2025 et le zéro émission nette bien avant 2050.**

4.2.1 Une gouvernance spécifiquement dédiée aux enjeux climatiques

4.2.1.1 Une gouvernance axée sur le zéro émission nette

Dans le cadre de notre ambition « zéro émission nette » (Net Zero), une structure de gouvernance renforcée a été mise en place afin de soutenir le développement de notre programme dédié :

— Le ***Net Zero Board***, transmet à la Direction le niveau de gouvernance de notre programme de responsabilité environnementale et a la charge du suivi des risques climatiques, de l'examen, des discussions et de l'approbation des politiques et pratiques du Groupe en matière de climat et de responsabilité environnementale. Présidé par notre sponsor, Responsable mondial de Capgemini Invent (membre du Comité de Direction générale), ce Conseil est composé de notre Directeur général et d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe, notamment la Directrice Financière, la Directrice Responsabilité sociétale, le Responsable *Environmental Sustainability* du Groupe, ainsi que le Directeur général de Capgemini Inde (ce pays représentant près de la moitié des effectifs du Groupe et environ 46 % des émissions totales de carbone). Le *Net Zero Board* a prévu de se réunir périodiquement.

— Il est également assisté par un ***Cross-Function Sustainability Committee***, qui réunit les équipes RSE, Achats, *Corporate Real Estate* et Informatique du Groupe et un ***Net Zero Steering Committee***, composé des principaux membres de l'équipe *Sustainability.*

— Un ***Net Zero Management Committee*** est, quant à lui, chargé de la gouvernance du Système de management environnemental (EMS). Au quotidien, l'équipe expérimentée de la Responsabilité environnementale pilote les changements à tous les échelons de l'entreprise, en collaborant avec les principales fonctions organisationnelles telles que *Corporate Real Estate* et Achats. Par ailleurs, une équipe dédiée d'experts mondiaux et locaux gère le système de management environnemental (EMS) en s'assurant que la stratégie soit suivie de près et qu'elle se concrétise dans des plans d'actions. Plus d'informations sur notre EMS sont présentées dans la section suivante.

— Par ailleurs, **notre Directeur général, le Comité Exécutif du Groupe, le Comité de Direction générale du Groupe et le Conseil d'Administration** sont tous consultés et impliqués dans les décisions majeures liées à notre programme de responsabilité environnementale. Les décisions importantes relatives à ce programme relèvent de la responsabilité exécutive ultime du Directeur général, en la personne d'Aiman Ezzat.

4.2.1.2 Nos dispositifs de gestion

Notre programme « Zéro émission nette » repose sur deux principaux systèmes de gestion, indispensables pour gérer et suivre les activités et prendre des décisions éclairées :

— Notre **Système de management environnemental** (EMS) nous permet de piloter la performance environnementale de nos activités. Disposer d'un Système de management environnemental global ne permet pas seulement de contrôler notre conformité légale, mais nous apporte également un cadre pour transformer notre performance environnementale. Ce système garantit que les mesures et la gouvernance en place sont adaptées à une gestion efficace de notre activité. Capgemini dispose d'une certification globale ISO 14001 pour son EMS, qui concrétise plus d'une décennie d'expérience en la matière. Notre EMS repose sur le *Global Sustainability Center of Excellence*, qui réunit des experts environnementaux chargés de s'assurer que nous gérons efficacement tous nos risques et impacts environnementaux, et que nous sommes en conformité avec toutes les exigences légales et règlementaires.

La certification globale ISO 14001 obtenue par Capgemini pour son EMS couvre désormais les activités dans 31 pays, soit 273 897 collaborateurs. En 2021, trois nouveaux pays ont été intégrés (Portugal, Ukraine et Colombie). Altran dispose également d'une certification ISO 14001 sur plusieurs de ses sites stratégiques, soit une couverture de 65 % de ses effectifs. Au global, cela signifie que 93 % du groupe Capgemini est certifié ISO 14001. En 2022, nous veillerons à ce que les pays et sites restants d'Altran soient couverts par notre certification mondiale. Par ailleurs, l'entreprise bénéficie d'une certification globale ISO 50001 en France, aux Pays-Bas, et au Royaume-Uni, l'Inde ayant quant à elle une certification locale. Nous détenons également une certification ISO 45001 pour nos systèmes de management de la santé et de la sécurité couvrant l'Allemagne et les Pays-Bas, ainsi que des certifications locales ISO 45001 en Italie et en Inde. Une nouvelle extension des normes ISO 50001 et ISO 45001 est prévue en 2022.

Notre Politique Environnementale fixe les mesures minimales attendues de toutes les entités Capgemini dans le cadre de notre programme *Global Environmental Sustainability.* Elle est consultable sur le lien suivant : https://www.capgemini.com/our-company/our-corporate-social-responsibility-program/environmental-sustainability/our-environmental-policy-and-strategy-documents/.

— Notre **Système de Comptabilité Carbone** nous donne accès à un ensemble complet de données sur notre impact carbone. En effet, chaque année, nous recueillons et analysons environ dix millions de points de données couvrant 99 % de notre activité. Nous parvenons à maintenir un niveau élevé de cohérence et de qualité de données grâce à notre équipe centralisée et à un système dédié à la collecte, au traitement et au reporting des données. Nous utilisons cette immense série de données afin d'avoir une visibilité plus précise sur nos émissions de Gaz à Effet de Serre et de trouver les moyens de les réduire.

En 2021, nous avons intégré les données environnementales d'Altran dans les processus de comptabilité carbone de Capgemini, en ajoutant pour la première fois à notre reporting les activités en Ukraine.

Nous continuons à saisir et à communiquer des données mensuelles pour nos plus gros pays, représentant plus de 65 % des émissions de Capgemini et d'Altran, ce qui permet une prise en compte plus rapide des données et des résultats. Nous disposons également de toute une série de tableaux de bord interactifs pour communiquer les données aux communautés *Sustainability* et *Corporate Real Estate.* Les données issues de notre système de comptabilité carbone alimentent également d'autres systèmes et processus. Le *Carbon Travel Dashboard* est un outil de reporting sur le web qui permet aux équipes clients de Capgemini de suivre et de gérer les coûts et émissions liés aux déplacements professionnels. Il fournit une ventilation détaillée des données relatives au carbone, et permet aux directeurs de compte de prendre des décisions éclairées pour réduire l'empreinte carbone de leurs équipes, et d'échanger directement avec leurs clients sur l'impact environnemental de leurs déplacements.

4.2.2 Impacts des risques et opportunités liés au climat sur notre activité

[GRI 201-2]

Conformément aux recommandations de la *Taskforce on Climate Related Financial Disclosures* (TCFD), nous tenons compte des impacts potentiels du changement climatique sur notre activité. En termes d'exposition aux risques climatiques, la nature diverse et agile de nos activités, la variété de notre portefeuille de services et des secteurs dans lesquels nous évoluons, nous garantissent une certaine protection face aux aléas climatiques. Nous reconnaissons néanmoins que le niveau de risques liés au climat augmentera dans les années à venir : leur gestion est donc primordiale.

Par conséquent, nous prenons des mesures visant à comprendre et renforcer notre résilience aux risques climatiques. Tout au long de 2020 et de 2021, nous avons lancé de nouveau notre processus d'évaluation des risques liés au changement climatique (*Climate Change Risk Assessment – CCRA*), en renforçant son alignement avec les recommandations de la TCFD. Nous avons particulièrement revu le processus CCRA afin de l'axer davantage sur les risques liés à la transition et sur une analyse des scénarios climatiques, et de mieux l'intégrer à nos processus de gestion des risques.

Afin d'évaluer les risques applicables à Capgemini, des ateliers ont été organisés avec des équipes transverses, au niveau du Groupe et à l'échelle locale. En nous appuyant sur des publications du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE), ainsi que sur des rapports gouvernementaux et des revues scientifiques sérieuses, nous procédons à une évaluation préliminaire des risques climatiques physiques, des plans de transition climatique, et du sentiment politique et public vis-à-vis du changement climatique. Ainsi, nous avons analysé les risques et opportunités climatiques auxquels sont confrontés les principaux secteurs ou clients, afin de comprendre les répercussions potentielles pour Capgemini. Nous veillons à compiler les résultats et risques potentiels alignés avec les scénarios du GIEC suivants :

- **SSP1** : une transformation forte et rapide vers une Société sobre en carbone s'opère, portée par les gouvernements du monde entier et plébiscitée par les consommateurs et la Société. Dans ce scénario, les conditions météorologiques extrêmes sont plus fréquentes, mais les pires impacts du changement climatique sont évités. Dans ce cas de figure, l'augmentation des températures mondiales est maintenue à 1,5°- 2°C au-dessus des niveaux préindustriels d'ici 2100.
- **SSP2** : les tendances sociales, économiques et technologiques se poursuivent et ne s'écartent pas sensiblement des modèles historiques. Les institutions nationales et internationales œuvrent à la réalisation des Objectifs de développement durable mais leurs avancées sont lentes. Dans ce cas de figure, l'augmentation des températures mondiales sera proche des 2,7°C au-dessus des niveaux préindustriels d'ici 2100.
- **SSP3** : les mesures visant à atténuer le changement climatique ne sont pas prises unilatéralement, et les effets physiques les plus extrêmes du changement climatique se font ressentir, entraînant un accroissement des conflits et des migrations de masse. Les investissements visant à atténuer les changements climatiques stagnent et les pays doivent donc investir pour s'adapter à ses conséquences.

Ces scénarios, volontairement très différents, nous aident à tester toute une série d'avenirs possibles et à analyser leurs impacts sur notre entreprise et notre stratégie. Pour commencer, nous nous attachons à décrire les risques d'un scénario « à impact maximal », par exemple, concernant le prix du carbone, nous prendrions en compte le prix dans le scénario SSP1, dans lesquels des politiques devraient être plus fortes. En revanche, pour analyser la prévalence accrue des conditions climatiques extrêmes, nous utiliserions un scénario SSP3 afin de prendre en compte les impacts physiques les plus extrêmes sur le long terme.

Les risques identifiés durant la CCRA de Capgemini ont été hiérarchisés en fonction de leur probabilité et impact. Les plus importants ont été recensés ci-après.

Risque	Mesures d'atténuation	Impact financier résiduel à court terme (0-2 an(s))	Attente sur le long terme (5-15 ans)
Risques physiques **1)** Les collaborateurs seraient impactés par les conséquences d'événements climatiques extrêmes, entraînant des temps d'arrêt et une réduction de la productivité. **2)** Nos bureaux et centres de production seraient touchés, causant ainsi une perturbation des activités.	— **Structure de la production** : La répartition de la production de services entre plusieurs sites mondiaux réduit le risque de pertes d'exploitation en cas d'événements climatiques extrêmes, en garantissant des solutions de sauvegarde. — **Services informatiques** : Les systèmes et services de production fournis sont dupliqués et couverts par des plans de sauvegarde régulièrement testés. — Les réseaux de télécommunications utilisés sont dupliqués en cas de déploiement de ressources de production externalisées. En cas de panne du réseau de communication privilégié, la continuité des services est assurée par des routes alternatives. — Par ailleurs, la Direction informatique du Groupe fournit connectivité, équipements et logiciels afin que les collaborateurs puissent travailler à distance, garantissant ainsi la continuité des services en cas d'événements climatiques extrêmes perturbant les transports. — **Audit** : Capgemini a mis en place un programme d'audit des risques internes et externes de ses sites opérationnels, couvrant les aspects environnement, santé et sécurité pour les collaborateurs et les bâtiments.	Faible	Le risque devrait s'accroître au fil du temps, particulièrement pour les scénarios SSP2 et SSP3.

Risque	Mesures d'atténuation	Impact financier résiduel à court terme (0-2 an(s))	Attente sur le long terme (5-15 ans)
Risques liés à la transition **3)** La rapidité et la brutalité des évolutions réglementaires pourraient entraîner des difficultés d'adaptation aux nouvelles réglementations ou des défauts de conformité. Le décalage avec les directives et normes externes en matière de développement durable (par exemple des directives sectorielles précises) pourrait se traduire par une incapacité à remporter des contrats.	Avec notre Système de management environnemental certifié ISO 14001 (Cf. Section 4.2.1.2), nous suivons en continu les avancées réglementaires locales et internationales et définissons des plans d'actions pour nous y conformer. Soucieux de répondre aux attentes croissantes de nos clients, nous investissons pour obtenir des certifications pertinentes et les valider par des organismes externes. Nous consacrons, par ailleurs, un nombre croissant de ressources dédiées à la conformité ESG, aux informations NFI et à la réalisation d'évaluations annuelles telles qu'Ecovadis et CDP. Des experts externes (cabinets de conseil et auditeurs) nous accompagnent également dans l'alignement avec les normes et les réglementations à venir.	Faible	Bien que nous nous attendions à un durcissement des réglementations, en particulier dans le cadre d'un scénario SSP1, nous estimons être bien préparés pour nous y conformer en temps voulu et comme il se doit, compte tenu de nos ressources et systèmes dédiés. Par conséquent, même si le risque et ses impacts peuvent s'aggraver, le risque résiduel reste relativement faible.
4) L'incapacité à exploiter pleinement notre expertise technologique ou à accélérer notre offre connexe pourrait provoquer une perte d'opportunités ou de parts de marché. Le fait que Capgemini ne parvienne pas à développer assez rapidement de nouvelles offres de développement durable ou à tirer parti de son positionnement de *leader* sur le marché pourrait entraîner une perte d'opportunités et de parts de marché potentielles.	Capgemini a conscience que la meilleure option pour réduire les émissions mondiales de carbone réside dans les services qu'elle fournit à ses clients. Ainsi, tout au long de 2021, nous avons développé des propositions et des services spécifiques axés sur la responsabilité environnementale conçus pour aider nos clients à accélérer leur parcours et transformation vers le zéro émission nette.	Faible	Dans le scénario SSP1, la demande des clients sera plus forte et plus exigeante, et le marché sera plus compétitif sur les questions de responsabilité environnementale. Nous anticipons d'ores et déjà cette évolution et misons sur un risque résiduel relativement faible.
5) Prix du carbone : une hausse des prix du carbone et l'entrée en vigueur d'une taxe sur le carbone augmenteraient notamment les coûts du transport aérien et des énergies non renouvelables.	Notre stratégie zéro émission nette ambitionne de réduire radicalement nos émissions de carbone dans tous les domaines. Soucieux de nous aligner sur le standard *Net Zero* du SBTI, nos émissions de carbone seront réduites de plus de 90 %, ce qui nous exposera moins à la hausse des prix du carbone et/ou sa taxation.	Faible	Bien que nous misions sur une hausse des prix du carbone au fil du temps, particulièrement dans un scénario SSP1, notre niveau anticipé de décarbonation maintiendra ce risque à un niveau faible.

Les risques physiques et liés à la transition ont été intégrés dans le Registre des risques du Groupe et font l'objet d'évaluations régulières au travers de la cartographie des risques du Groupe (validée par le Comité des Risques du Groupe) en termes d'impact et de probabilité. À date, les risques liés à la transition n'ont pas été classés comme critiques, contrairement aux risques physiques notamment en Inde (pour davantage d'informations, veuillez consulter la section 3.2.2).

En adoptant une perspective plus granulaire, les risques identifiés dans la CCRA sont saisis dans notre EMS, à l'échelle locale et du Groupe. Les risques s'inscrivent dans l'*Impact and Aspect Register*, et des plans d'actions sont définis afin de gérer les risques, suivre la performance et identifier des axes d'amélioration.

Il existe également des opportunités liées au climat :

Principales opportunités	Mesures prises	Impact financier possible sur le court terme (0-2 an(s))	Attentes sur le long terme (5-15 ans)
Demande accrue de biens et services durables, entraînant une hausse du chiffre d'affaires	Développement de biens et de services axés sur le développement durable pour répondre à la demande.	Important	À plus long terme, nous nous attendons à un impact positif important dans un scénario SSP1, mais moins dans un scénario SSP2 ou SSP3.
Notre programme de réduction des émissions carbone nous permet de réduire nos coûts énergétiques et de déplacement.	Nous suivons et gérons scrupuleusement les avancées réalisées en vue de la réalisation de nos objectifs. À l'échelle du Groupe, une équipe dédiée coordonne les prochaines étapes nécessaires à l'atteinte de nos ambitions.	Important	À plus long terme, les possibilités d'économies restantes diminueront à mesure que nous nous rapprocherons de nos objectifs.

4.2.3 Stratégie et programme zéro émission nette

Pour atteindre notre ambition dans les dix prochaines années, Capgemini continuera d'accélérer son programme de réduction des émissions de carbone dans les domaines ayant les impacts environnementaux les plus importants. Notre programme Zéro émission nette s'articule autour de deux priorités :

- Priorité A : Agir sur le changement climatique en atteignant la neutralité carbone d'ici 2025, et le zéro émission nette ;
- Priorité B : Accélérer la transition vers une économie à faible intensité carbone en aidant nos clients à atteindre leurs engagements environnementaux.

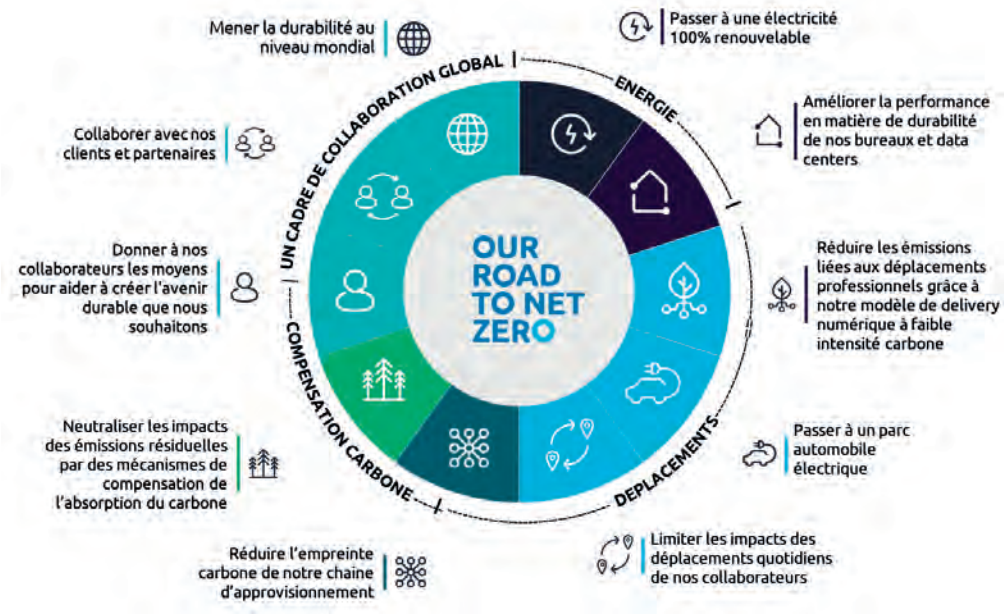
4.2.3.1 Atteindre la neutralité carbone d'ici 2025 et le zéro émission nette (ESG : Priorité A)

Au niveau de nos opérations, les impacts environnementaux les plus importants résultent de notre utilisation de l'énergie dans nos locaux, de nos déplacements professionnels, des déplacements quotidiens de nos collaborateurs, et des biens et services acquis. Nous mettons tout en œuvre pour augmenter l'efficacité et faire place à l'innovation dans ces domaines. Notre ambition « zéro émission nette » s'est concrétisée dans un plan d'action assorti des objectifs de réduction* suivants, établis par rapport à 2015 :

Indicateur	Objectif intermédiaire	Objectifs 2030
Émissions absolues des Scopes 1 et 2	- 75 % d'ici 2025	- 80 % ⊕
Part d'électricité renouvelable*	100 % d'ici 2025	100 % ⊕
Émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur	- 38 % d'ici 2025	- 50 % ⊕
Émissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur	- 35 % d'ici 2025	- 50 % ⊕
Émissions du Scope 3 des biens et services acquis		- 50 % ⊕
Efficacité énergétique des bureaux	- 25 % d'ici 2022 (en kWh/m)	- 35 % ⊕
Part de véhicules électriques dans le parc automobile*		100 % ⊕

* Nos engagements RE100 et EV100 constituent l'objectif n° 2 de notre politique ESG.
Les objectifs marqués du symbole ⊕ ont été validés par SBTi en 2020 comme étant conformes à la trajectoire 1,5°C.
Note : À l'heure actuelle, nos objectifs sont examinés afin d'être alignés avec le standard *Net Zero* du SBTi tel que publié en octobre 2021. Nous définissons actuellement nos ambitions sur le long terme et avons déjà planifié la validation des objectifs précisés par le SBTi en 2022. Dans le cadre de cette révision, nous adopterons l'année 2019 comme année de référence.

Notre plan en 10 points



Pour en savoir davantage sur les mesures adoptées en 2021, veuillez consulter la section 4.2.4.

4.2.3.2 Aider nos clients à réduire leurs émissions de carbone (ESG : Priorité B)

En tant qu'experts mondiaux de la transformation des entreprises, nous sommes idéalement positionnés pour non seulement réduire notre propre empreinte environnementale mais aussi pour accompagner d'autres acteurs à opérer leur transition vers la neutralité carbone, en maximisant leurs impacts environnementaux positifs et en améliorant leurs chaînes de valeur.

En 2020, nous avons affiché notre ambition : aider nos clients à économiser 10 millions de tonnes de CO e d'ici 2030.

Cette aspiration repose sur trois priorités majeures :

1. Un portefeuille complet d'offres dédiées au développement durable

Nous avons mis en place un cadre d'offre spécifique afin de donner à nos clients les moyens et le soutien nécessaires pour transformer les défis climatiques en opportunités. Ce cadre permet aux entreprises d'accélérer leur décarbonation, et repose sur trois piliers :

— **S'engager** Aider les entreprises à définir leur stratégie de décarbonation, bâtir l'organisation sous-jacente, échanger avec toutes les parties prenantes concernées – internes et externes – en ajustant en conséquence leur modèle d'affaires.

— **Agir** Aider les clients à rendre leur stratégie opérationnelle en concevant davantage de biens et services durables, en améliorant leurs opérations et chaînes logistiques afin de réduire leur empreinte environnementale, et en remplaçant leurs capacités informatiques existantes par des dispositifs durables.

— **Surveiller et rendre compte** Modéliser, suivre et anticiper avec précision l'évolution de toute émission de Gaz à Effet de Serre (GES) en recourant à des *hubs* de données sur le développement durable et en capitalisant sur des technologies novatrices (l'IA, par exemple).

2. Notre calculateur d'impact carbone des clients

Nous avons mis au point un outil interne destiné à mesurer les économies de CO e réalisées sur nos projets clients et à veiller au respect de notre objectif pour 2030. Le calculateur d'impact carbone permet aux équipes clients de calculer et de communiquer avec précision l'impact environnemental de leurs missions. Les calculs réalisés reposent sur les facteurs et données d'émissions développés par le *Department for Environment, Food and Rural Affairs* au Royaume-Uni (DEFRA, Département de l'environnement, de l'alimentation et des affaires rurales) et l'Agence internationale de l'énergie (AIE) – tous deux reconnus par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), l'agence française de la transition écologique.

Pour tout projet livré, la version actuelle de notre calculateur d'impact carbone des clients mesure :

— les économies que nous leur permettons de réaliser, sur la base de quatre paramètres :
  - la réduction des dépenses de carburant (diesel, pétrole, gaz naturel comprimé ou électricité),
  - la réduction de la consommation électrique (en fonction du/des pays de réalisation du projet),
  - la réduction du recours aux *data centers* (selon le pays, le nombre de serveurs physiques en état, les machines virtuelles dans le cloud physique ou privé, les machines virtuelles dans le cloud public avant et après migration),
  - la réduction de la consommation d'eau (en fonction du/des pays de réalisation du projet) ;

— les impacts liés à la réalisation du projet : en termes de déplacements professionnels, de télétravail, de déplacements quotidiens, de consommation énergétique des bureaux, et de l'empreinte liés au numérique ou aux *data centers*.

3. Informer, engager et responsabiliser nos communautés

En tant qu'entreprise, nous nous attachons à créer une culture au sein de laquelle les actions durables individuelles sont normalisées et les collaborateurs peuvent faire la différence en résolvant des problématiques qui leur tiennent à cœur. Pour mobiliser nos collaborateurs, notre approche repose sur trois domaines-clés : l'information, l'engagement et la responsabilisation. Nous avons mis au point des guides et des modules de formations pour améliorer la connaissance collective et avec nos campagnes d'engagement, nous encourageons le public à faire des choix durables.

Dans le cadre d'hackathons et de défis d'entreprises, nous avons créé une plateforme permettant à nos collaborateurs d'exploiter leurs expertises et compétences pour relever des enjeux de développement durable. Grâce aux partenariats stratégiques avec des ONG et des groupes industriels de premier plan, Capgemini soutient l'accélération des actions transverses en matière de développement durable.

Au-delà de la montée en compétences de nos collaborateurs, nous restons fidèles à notre leadership Intellectuel, établi de longue date, en plaçant le développement durable au cœur même de cet effort. Notre *Capgemini Research Institute*, ainsi que notre réseau de partenaires, d'universités et de collègues participent à plusieurs initiatives : l'étude des enjeux et des opportunités climatiques, l'étude des mesures prioritaires à adopter, le développement d'une expertise sectorielle solide, des analyses exploitables.

4.2.4 Principales réalisations en 2021

4.2.4.1 Réalisations par rapport à la priorité A : Atteindre la neutralité carbone d'ici 2025

La stratégie *zéro émission nette* s'est concrétisée au travers de plans d'actions appliqués dans l'ensemble de l'organisation. Malgré les confinements liés à la Covid-19, de nombreuses mesures ont été prises en 2021 afin de réduire notre empreinte carbone et celle de nos clients.

Transition vers une électricité 100 % renouvelable

La transition vers l'électricité renouvelable est l'une de nos priorités : pour souligner notre engagement à atteindre une électricité 100 % renouvelable d'ici 2025, nous sommes devenus membres de RE100, une initiative mondiale d'entreprises engagées dans le renouvelable.

En 2021, notre portefeuille d'énergies renouvelables a continué de s'étoffer, 56,9 % provenant de sources renouvelables. Nous espérons progresser jusqu'à 65 % en 2022, puis 75 % en 2023, en nous basant sur les réglementations publiques en matière d'approvisionnement et de transition vers l'achat d'énergie renouvelable hors site.

En 2021, en Inde, 36,5 % de l'électricité était issue de sources renouvelables, avec près de 7 483 MWh produits sur place et la majeure partie directement consommée dans nos bureaux, et avec 620 MWh en capacité exportée vers le réseau (notre production étant supérieure à notre consommation). Dans le cadre d'un contrat d'achat d'électricité, 9 406 MWh supplémentaires ont été achetés auprès de parcs solaires et éoliens hors site. Des travaux ont été lancés pour doubler la capacité de production d'énergie renouvelable sur nos campus et nous avons installé 8 400 panneaux solaires supplémentaires en 2021, mettant en ligne une capacité de production supplémentaire de 3,1 MW.

En outre, en 2021, des sites de Capgemini au Danemark, Royaume-Uni, en Pologne, et en Australie ont souscrit des contrats d'électricité 100 % renouvelable.

Améliorer la performance durable de nos bureaux et *data centers*

Nous avons pour objectif de créer un environnement professionnel durable et efficace d'un point de vue énergétique. Cela commence par une conception environnementale de taille et plusieurs bâtiments phares en Inde, France, Allemagne, Pologne, Espagne, et Suède, sont certifiés LEED, IGBC, BREEAM ou ont reçus des accréditations équivalentes pour les bâtiments écologiques. En Inde, nous avons reçu le *Green Champion Award* de l'*Indian Green Building Council* pour avoir été à l'avant-garde du *Net Zero Energy Building Movement* (bâtiments à énergie zéro) en Inde.

Notre équipe *Real Estate* mondiale a également développé l'un des tous premiers référentiels *GreenLease* de notre secteur, permettant de définir les critères de sélection des nouveaux sites et aura un impact majeur sur la durabilité à venir de notre portefeuille. Parmi ces critères, qui s'appliqueront lors du choix de bâtiments ou de renouvellement des baux, figurent : les énergies renouvelables, l'efficacité et le suivi énergétiques, les agréments de durabilité, les bornes de recharge pour véhicules électriques et la proximité des transports publics. Ce programme a récemment été distingué par le programme *Green Lease Leader*.

Sur l'année 2021, nous avons signé neuf *Green Leases* (baux verts) en Europe, en Asie et dans la région Asie-Pacifique.

Par ailleurs, nous intensifions nos efforts en matière d'efficacité énergétique, en nous fixant pour objectif d'augmenter l'efficacité (en kWh par m²) de 35 % d'ici 2030. En 2021, nous avons lancé un certain nombre de projets dans cette optique, et notamment :

- l'installation de deux refroidisseurs à eau, à vitesse variable, et leurs accessoires à Bangalore (Inde) ;
- l'installation d'un système de réfrigération à flux variable, économe en énergie, pour les salles de réseau des sites de Bangalore et d'Hyderabad (Inde) ;
- le remplacement des centrales de traitement d'air par un système de ventilateurs à commutation électronique (EC) à haut rendement énergétique à Bangalore et Pune ;
- l'utilisation de lampadaires solaires pour les sites de Bangalore, Chennai et Noida (Inde) ;
- un gestionnaire d'installation de production de froid à Mumbai et Pune (Inde) ;
- de nombreux sites ont adopté un éclairage à LED pour leurs bureaux en France (Nantes, Cesson-Sévigné, Toulouse), en Italie (Rome, La Spezia, Plaisance, Bologne) et au Royaume-Uni (Inverness, Aston, Woking et Holborn).

Notre efficacité énergétique s'est améliorée, passant de 90,7 kWh/m² en 2020 à 75,5 kWh en 2021.

Conscients que les technologies de l'information prises dans leur ensemble ont une empreinte carbone conséquente, nous prenons des mesures dans divers domaines pour contrôler et réduire leur impact dans le Groupe :

Matériel et équipements :

- Prolongement de la fin de vie et élimination des appareils informatiques (ordinateurs de bureau et postes de travail mobiles).
- Élimination de l'obsolescence et renouvellement des actifs avec des produits portant le label *ENERGY STAR*.
- Migration des ordinateurs de bureau vers des postes de travail mobiles plus économes en énergie.
- Déploiement d'un économiseur d'écran neutre en carbone à l'échelle de l'entreprise sur les appareils informatiques des utilisateurs finaux.
- Possibilité pour les entreprises d'adopter des produits informatiques durables et recyclés en achetant des accessoires composés de matériaux recyclés, comme les moniteurs HP.

Réseau et systèmes de communication :

- Déploiement de réseaux LAN et WAN définis par logiciel pour une utilisation optimale du réseau et de l'énergie servant à transférer les données.
- Amélioration des services de communication et de collaboration unifiées afin de prendre en charge des espaces de travail hybrides et le programme « *New* Normal » et de réduire considérablement les émissions liées aux voyages d'affaires et aux déplacements quotidiens.

Applications et données :

- Migration des services informatiques du Groupe vers un cloud public *SaaS* plus écologique.
- Optimisation de l'environnement applicatif du Groupe avec le déploiement d'instances d'archivage, permettant de réduire les points chauds des applications sur la carte thermique de leurs émissions de carbone.
- Pilotage de la gestion économique du portefeuille d'applications (eAPM) de Capgemini pour favoriser une transformation informatique durable et ainsi accroître l'efficacité énergétique, réduire les coûts et diminuer l'impact environnemental.

***Cloud computing* :**

- Consolidation et modernisation de 45 *data centers* en 18 *data centers* de *Cloud* privé définis par logiciel.
- Élaboration d'une nouvelle mesure permettant de savoir où en sont les *data centers* en matière d'énergie électrique verte.

À l'instar de la Direction informatique du Groupe, notre *Global Business Line, Cloud Infrastructure Services,* est axée sur le développement durable. Elle assure un suivi constant de l'utilisation énergétique des *data centers* et cherche comment les rendre plus efficaces. En cas de recherche d'espace pour un *data center*, le développement durable est un critère de décision et le PUE (indicateur d'efficacité énergétique) doit être de 1,5 au plus.

Réduire les émissions liées aux déplacements grâce à notre modèle de *delivery* numérique à faible émission carbone

Nous avons élargi nos capacités de collaboration virtuelle en créant de nouveaux dispositifs pour faciliter les échanges, où que l'on soit. Notre Politique de déplacements du Groupe a été mise à jour afin de refléter nos ambitions environnementales et nous continuerons de proposer à nos collaborateurs des choix moins énergivores pour leurs déplacements.

L'année 2021 a été largement impactée par les confinements et les interdictions de déplacements liés à la Covid-19 : nos émissions liées aux déplacements ont diminué, passant de 0,37 t de CO e/ par collaborateur en 2020 à 0,19 en 2021.

Bien que nous nous attendions à un rebond de ces émissions, nous veillons à ce qu'elles restent, après la pandémie, structurellement inférieures aux niveaux de 2019. Nos pratiques de travail flexibles, la collaboration virtuelle, la production à distance et des modes de transport plus durables devraient nous permettre d'y parvenir.

Adoption d'un parc automobile électrique

En juillet 2020, nous annoncions avoir cessé de commander des véhicules à essence et diesel purs pour l'ensemble de notre parc automobile de 12 000 véhicules. Cette décision marque le début de notre transition aux véhicules 100 % électriques d'ici 2030. Afin de souligner notre ambition, nous avons rejoint l'initiative mondiale EV100 qui réunit des entreprises engagées à opérer la transition de leurs parcs automobiles vers les véhicules électriques (VE) et à installer des infrastructures de recharge pour leurs collaborateurs et clients. En 2021, nous avons veillé à adapter les politiques automobiles locales et les catalogues de véhicules afin de permettre uniquement la commande de véhicules hybrides et électriques. Aussi, nous avons investi pour augmenter le nombre de bornes de recharge sur nos sites qui est passé de 146 à 305. Fin 2021, la part de véhicules électriques à batterie (VEB) et véhicules électriques hybrides rechargeables (VEHR) – dans notre parc était de 17,5 %.

Limiter les impacts des déplacements quotidiens de nos collaborateurs

Conformément à notre ambition de rendre pleinement compte de notre empreinte environnementale, nous avons étendu le champ d'application de notre rapport sur l'empreinte carbone pour y inclure les trajets domicile-travail et avons fixé un objectif scientifique. Début 2021, nous avons mené notre troisième enquête mondiale sur les déplacements quotidiens, et près de 43 000 collaborateurs y ont participé. Les réponses nous ont fourni des éclairages sur les habitudes de déplacements de nos collaborateurs avant et pendant la pandémie, ainsi que sur la fréquence hebdomadaire des trajets et les moyens de transports empruntés pour se rendre dans nos locaux.

Sur la base des résultats obtenus, nous avons pu réaliser des calculs préliminaires et constater qu'en 2020, les émissions liées aux déplacements quotidiens représentaient 70 613 tCO e contre 301 594 tCO e en 2019, avant la pandémie.

À l'avenir, lorsque la situation sanitaire s'apaisera, nous tirerons certainement les enseignements des dispositifs de télétravail pour réduire les émissions des trajets domicile-travail. La flexibilité du travail deviendra la « nouvelle normalité » (programme *New Normal*) et les collaborateurs travailleront depuis leur domicile, leur bureau et les sites clients selon les besoins. Outre l'évolution des modes de déplacement, nous observerons également une réduction des émissions grâce à des options de déplacement à faible émission carbone, par exemple par la transition du parc automobile de Capgemini vers des véhicules électriques. Notre équipe *Corporate Real Estate* veille toujours à ce que les sites de bureaux choisis bénéficient d'une bonne desserte par les transports publics.

Prise en compte des émissions liées au télétravail

Nous sommes conscients que la réduction de carbone liée aux déplacements quotidiens est partiellement compensée par la hausse des émissions de carbone du télétravail. Soucieux d'avoir une vision plus précise de notre empreinte carbone totale, particulièrement dans le cadre du projet « *New* Normal », nous souhaitons mesurer l'impact du télétravail. Nous avons développé une méthode de calcul qui estime l'énergie supplémentaire utilisée pour le chauffage, la climatisation, l'éclairage et l'utilisation des équipements de bureau et applique les facteurs d'émission pertinents par pays. Sur les données 2020, une première évaluation révèle que les émissions de 80 % de nos collaborateurs télétravaillant cinq jours par semaine représenteraient près de 97 000 tCO e.

Réduction des émissions de Scope 3 des biens et services acquis

Pour comprendre les émissions de Scope 3 des biens et services acquis, nous nous sommes prêtés à une première évaluation afin d'obtenir une estimation initiale (288 977 tCO e). Nous développons actuellement un outil qui, nous permettra de mesurer plus précisément les émissions. Dans notre processus d'appels d'offres, nous nous concentrerons davantage sur la responsabilité environnementale et avons déjà conduit plusieurs études pilotes.

En juin 2021, une lettre du Directeur général du Groupe et du Directeur des Achats du Groupe a été adressée à des dizaines de milliers de fournisseurs couvrant 99 % de nos dépenses. Cette lettre explicitait l'ambition zéro émission nette de Capgemini et demandait à nos fournisseurs d'accorder également une priorité particulière au développement durable et à la réduction de leur empreinte carbone. Nous attendons de nos fournisseurs qu'ils soient transparents concernant leurs émissions de carbone et de leurs progrès en la matière. Nous souhaitons également qu'ils collaborent sur des initiatives visant à améliorer la durabilité des biens et services qu'ils fournissent.

Neutraliser les impacts des émissions résiduelles par des mécanismes de compensation de l'absorption du carbone

Nous avons commencé à développer un programme de compensation carbone afin de compenser les émissions résiduelles, en collectant les informations contextuelles de notre secteur et les meilleures pratiques en vigueur auprès d'un vaste panel d'acteurs du marché. Nous finalisons actuellement des projets avec des partenaires, en nous axant sur des solutions basées sur la nature et certifiées par des normes internationales indépendantes démontrant des niveaux élevés d'intégrité environnementale et sociale. À court terme, nous nous concentrerons sur des compensations se traduisant par l'absorption du dioxyde de carbone de l'atmosphère (reforestation) ainsi que sur des compensations qui se produisent en évitant les émissions (en empêchant par exemple la déforestation). À plus long terme, nous souhaitons privilégier davantage les compensations basées sur l'absorption et évaluons constamment les nouvelles technologies et opportunités du secteur. Notre objectif est de compenser nos émissions résiduelles grâce à des projets ciblant le carbone tout en intégrant et créant des avantages positifs pour les communautés locales et la biodiversité. En 2022, nous communiquerons en toute transparence les compensations et les projets destinés à compenser nos émissions résiduelles et publierons davantage de détails.

4.2.4.2 Réalisations par rapport à la priorité B : Aider nos clients à réduire leurs émissions de carbone

4.

En 2021, nous avons accéléré la dynamique de notre programme de développement durable pour les clients en l'alignant à notre portefeuille d'offres et leur mise sur le marché, notre leadership intellectuel et la participation à des événements mondiaux majeurs.

Offres et projets de développement durable

En 2021, notre portefeuille s'est enrichi de trois nouvelles offres. Cette année, grâce à nos actifs et nos équipes, nous avons pu concrétiser plus d'une centaine projets clients autour de la durabilité.

1. Stratégie zéro émission nette [1] *(Net Zero)* & Nouveaux modèles d'affaires [2]

Cette offre pour les entreprises se décline en deux modules :

— Passer de l'engagement en faveur du climat à des stratégies concrètes et réduire de 45 % les émissions de CO e d'ici 2030 pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Basée sur des objectifs scientifiques, la Stratégie zéro émission nette fixe la trajectoire qui permettra aux entreprises de réaliser cette ambition rapidement. Au terme d'une analyse approfondie des risques et opportunités liés à la transition, nous accélérons la réduction de leurs émissions en élaborant une feuille de route dédiée, des évaluations de leviers de décarbonation, des dispositifs de gouvernance et des stratégies pratiques concernant l'approvisionnement en énergies renouvelables et la compensation carbone.

— Assurer le développement d'une entreprise qui répond aux besoins des individus et de la planète tout en réalisant des bénéfices. C'est ce qui est attendu des entreprises de la prochaine ère économique et nous pensons que cela est possible en adoptant un une nouvelle mentalité. Au cours de la prochaine décennie, chaque entreprise devra radicalement repenser ses modèles d'affaires et ses méthodes de travail pour atteindre un résultat aligné sur l'objectif climatique de 1,5°C. C'est pourquoi nous aidons nos clients à construire de nouveaux modèles économiques durable en nous concentrant sur trois domaines-clés :

- **une expérience durable** : façonner les expériences d'un modèle économique durable grâce à de nouveaux produits, services et environnements.
- **une nouvelle marque durable** : définir les nouvelles stratégies ainsi que les accélérateurs de changement qui permettront aux entreprises de réaliser leur changement de positionnement vers une marque « durable et régénérative » vis-à-vis de leurs clients.
- **une organisation durable** : apporter l'infrastructure nécessaire au succès et au leadership en matière de durabilité sociale et environnementale en développant des talents, des outils, des structures et des stratégies pour la nouvelle économie.

Exemples récents de réussites client :

— Nous avons aidé **Gasag** [3] à faire ses premiers pas vers la neutralité carbone d'ici 2045 : validation de sa stratégie transverse pour l'évaluation et la réduction des émissions, identification des mesures en vue d'un potentiel de réduction total de 2,5 $MtCO_2$ annuelles, et développement d'un outil de reporting des émissions et des économies.

— Nous avons mis au point une méthodologie pour accompagner **Red Eléctrica** [4] et traduire sa feuille de route d'économie circulaire en impacts financiers, en concevant un outil de mesure des résultats générés par plus de 50 initiative durables lancées par l'entreprise, et en corrélant les coûts totaux et bénéfices de chaque projet. Nous avons mis en place une nouvelle méthode de suivi et de contrôle de l'impact économique des initiatives durables.

— La ***Norwegian Sea Rescue Society*** (RS) [5] a choisi la durabilité comme l'un de ses principaux objectifs à l'horizon 2030. Nous l'avons aidée à comprendre comment atteindre cette ambition et lui avons permis d'identifier des objectifs de développement durable pertinents au vu de ses opérations de sauvetage en mer, reflétant également les trois facettes du *Planet Centric Design* (durabilité environnementale, sociale et économique).

2. Des opérations et une chaîne logistique durables [6]

Les opérations de logistique, de chaînes d'approvisionnement et de production sont aujourd'hui les plus gros émetteurs de Gaz à Effet de Serre (GES) et de déchets de l'industrie. On estime que les chaînes d'approvisionnement contribuent jusqu'à 80 % de ces émissions de GES. L'enjeu est majeur et place les responsables des opérations et de production dans une position de force pour accélérer les transformations de leurs organisations en matière de développement durable et nous les aidons à définir leur vision de la transformation durable. Nous collaborons avec des partenaires et l'ensemble des parties prenantes de la chaine d'approvisionnement pour accompagner un parcours de transformation de bout en bout. Les cinq piliers de notre offre sont les suivants :

— des **achats durables** : suivre l'empreinte des émissions de Scope 3 et aider l'ensemble de l'écosystème à atteindre ses ambitions RSE ;

— le **Green Lean Digital Factory** : transformer les sites de production en processus de fabrication efficaces en termes d'énergie, d'eau et de matériaux ;

(1) https://www.capgemini.com/service/invent/path-to-net-zero/
(2) https://www.capgemini.com/service/invent/new-business-models-for-the-next-economy/
(3) https://www.capgemini.com/client-story/defining-gasags-transformation-journey-to-carbon-neutrality/
(4) https://www.capgemini.com/client-story/the-red-electrica-group-gets-positioned-as-a-leader-in-sustainability-thanks-to-capgemini-invent/
(5) https://www.frogdesign.com/work/the-norwegian-sea-rescue-society-sustainability-strategy/
(6) https://www.capgemini.com/service/invent/sustainable-operations-supply-chain/

— ***supply chain* et distribution durables** : concevoir et instaurer les meilleurs processus de planification afin de limiter les déchets de matériaux et les émissions de CO_2 dans les réseaux ;

— **transparence et gestion de bout en bout du cycle de vie des produits** : garantir une traçabilité de bout en bout des produits et des flux d'informations sur leur cycle de vie ;

— ***supply chain* et économie circulaire** : mettre en place un nouveau modèle d'affaires circulaire grâce à des modèles opérationnels de chaîne d'approvisionnement et de fabrication réversibles.

Exemples récents de réussites client :

— Nous avons aidé une **grande entreprise française de services de livraison**[1] à réduire de 10 % les émissions de CO_2 de son réseau malgré une augmentation de son volume de livraisons (8 %) en adoptant une chaîne d'approvisionnement plus durable.

— Nous avons collaboré avec **ReShare**[2], faisant partie de l'Armée du Salut, pour rendre le commerce de détail de la mode plus durable grâce à l'intelligence artificielle, en concevant une solution d'économie circulaire (pour les magasins de vêtements de seconde main) qui sélectionne les vêtements usagés susceptibles d'être revendus en simplifiant le processus. Cette solution, baptisée *Circle*, identifie automatiquement la marque, l'état et la valeur d'un article afin d'accélérer le processus de revente. Elle permet ainsi d'accroître le volume de vêtements usagés collectés et revendus, de réduire les déchets, de créer de la valeur, d'améliorer l'image de la marque, d'attirer et de fidéliser des clients.

3. *Sustainable IT*[3]

Le constat est sans appel : si l'impact environnemental du numérique est d'ores et déjà conséquent (3,8 % des émissions mondiales de GES), il devrait encore considérablement augmenter (multiplié par deux d'ici 2025). Du fait de notre expertise sectorielle mondiale, nous sommes idéalement positionnés pour aider nos clients à réduire l'empreinte carbone de leurs systèmes d'informations et pour soutenir les modèles commerciaux durables de demain. Il ne s'agit pas uniquement d'un sujet technologique opérationnel : l'enjeu va au-delà d'une transformation structurelle en termes d'habitudes de consommation et de méthodes de travail, afin de construire une nouvelle culture du numérique responsable au sein de l'entreprise et d'impliquer les collaborateurs dans cette transformation. Notre offre est construite autour de quatre piliers :

— une stratégie numérique responsable : réaliser un diagnostic qualitatif et quantitatif s'appuyant sur une évaluation du cycle de vie, définir une vision, fixer des objectifs ambitieux, et élaborer une feuille de route ;

— la transformation vers un numérique responsable : réduire l'impact environnemental que génère l'informatique de l'entreprise grâce à des leviers durables couvrant les équipements, les infrastructures, les applications et les données ;

— l'engagement des collaborateurs : inciter les collaborateurs à transformer en profondeur la culture de l'organisation grâce à un ensemble d'outils d'engagement et de programmes de formation ;

— la technologie au service de l'entreprise durable : exploiter les nouvelles technologies innovantes et proposer des solutions réduisant l'impact environnemental des processus des entreprises.

Exemples récents de réussites client :

— Une **grande banque française** s'est fixé un objectif ambitieux : d'ici 2025, devenir un acteur majeur du numérique responsable au sein du secteur bancaire européen. Dans cette optique, nous avons développé une stratégie *Sustainable IT* efficace en mobilisant tous les collaborateurs et en veillant à ce que les critères ESG et les principes *Sustainable IT* fassent partie intégrante des solutions développées par la banque. Notre approche a permis de créer une communauté *Sustainable IT* au sein du Groupe et d'identifier plus de 70 mesures clés pour atteindre son objectif.

— Nous avons accompagné un **fournisseur d'énergie** dans la migration de son infrastructure informatique aux Pays-Bas et en Belgique, d'un *data center* physique privé vers une solution de cloud public. Grâce à un meilleur PUE et à de meilleures habitudes d'utilisation, elle a eu un impact positif sur le développement durable en réduisant considérablement l'empreinte carbone numérique de ce client.

— Avec notre outil eAPM, nous avons accompagné une **entreprise du secteur des sciences de la vie** à contrôler les émissions de CO_2 de ses serveurs. L'objectif était de présenter une vision durable au niveau des applications et de favoriser une plus grande efficacité énergétique pour réduire les coûts et l'impact environnemental. Nous avons commencé par calculer les émissions de CO_2 des serveurs, puis analysé l'efficacité énergétique des dispositifs informatiques existants, avant de définir des mesures concrètes au niveau applicatif pour réduire l'empreinte carbone.

4. Données pour le *Net Zero*

Exemples récents de réussites client :

Nous avons aidé un **grand constructeur automobile** à atteindre sa neutralité climatique d'ici 2040 en unifiant une plateforme d'analyse et de données sur le CO , en couvrant de bout en bout sa chaîne d'approvisionnement et logistique (d'amont en aval) et ses processus de gestion des pièces détachées. Cela a permis de sécuriser le reporting futur sur le CO_2 grâce à une solution robuste améliorant la fréquence du reporting dédié et permettant ainsi à l'entreprise de prendre des mesures opportunes pour atteindre ses objectifs en matière de carbone. L'automatisation des capacités d'analyse et l'intelligence artificielle/*Machine Learning* ont également été renforcés afin d'atténuer de manière proactive l'empreinte carbone.

Nous avons travaillé avec une **marque internationale de luxe** pour évaluer la maturité de sa chaîne de valeur en termes de durabilité. Nous avons exploité les données internes de la chaîne de valeur et les sources de données externes afin de définir le score de durabilité AS-IS (en l'état) des produits, en les comparant aux standards sectoriels existants. Cela a permis à l'entreprise de mieux comprendre les lacunes de sa chaîne de valeur et d'identifier les mesures correctives à prendre rapidement pour gagner en transparence vis-à-vis de ses clients.

Pour renforcer notre proposition de valeur, nous développé avec SAP une offre conjointe baptisée **Green Core with SAP Solutions**[4], et destinée à débloquer les moteurs décisionnels de durabilité au sein des entreprises. Cette solution exploite les données déjà suivies dans le système SAP S/4HANA® du client, permettant ainsi à ce dernier de surveiller, comparer et gérer les données environnementales, les statistiques sociales et d'autres Indicateurs Clés de Performance ESG tout au long de la chaîne de valeur.

(1) https://www.youtube.com/watch?v=ALXfWd_vo_A&ab_channel=Capgemini
(2) https://www.capgemini.com/client-story/reshare-part-of-the-salvation-army-makes-fashion-retail-more-sustainable-with-ai/
(3) https://www.capgemini.com/service/sustainable-it/
(4) https://www.capgemini.com/service/green-core-with-sap-solutions/

Green Core with SAP Solutions propose des tableaux de bord en temps réel et des rapports sur la durabilité des données provenant du parc informatique, des opérations commerciales, de la base de fournisseurs, des clients, etc. Cela permet aux équipes de gagner en visibilité et d'agir avec agilité pour apporter des changements significatifs en matière de durabilité. Les entreprises travaillent ainsi plus efficacement en consommant moins, en générant moins de déchets et en recyclant davantage. Les organisations s'engageront davantage auprès de leurs clients, fournisseurs et partenaires en rendant la chaîne de valeur transparente, et il leur sera plus facile de rester au fait des réglementations en matière de durabilité.

Informer, engager et responsabiliser nos communautés – Leadership Intellectuel

En 2021, Capgemini a publié vingt-deux rapports de recherche et perspectives sur le développement durable. Ce sujet est véritablement au cœur de notre stratégie de leadership Intellectuel : en effet, répondre aux attentes de nos clients dans ce domaine impliquera une approche et une compréhension collaboratives et communes. Voici quelques illustrations des thèmes majeurs abordés dans nos recherches :

Conversations for Tomorrow [1]

Pourquoi la durabilité passe-t-elle par une action collective, un leadership plus audacieux et des technologies plus intelligentes ? A l'heure où les entreprises cherchent à avoir un impact positif sur le monde, à se doter d'un avantage concurrentiel et à renforcer leur résilience organisationnelle, cette publication rassemble des perspectives diverses pour éclairer notre réflexion et trouver des solutions aux grands défis systémiques. Elle présente les réflexions et idées créatives de leaders et d'experts représentant les entreprises, le monde associatif, les pouvoirs publics, le milieu universitaire et la sphère de l'innovation.

Finding a new balance in the automotive industry (Trouver un nouvel équilibre dans l'industrie automobile) [2]

Le rythme de changement déjà vertigineux du secteur automobile s'accélère. Ce rapport expose le point de vue de Capgemini sur les changements les plus importants que l'on peut attendre d'ici 2030, et sur les adaptations que devront opérer les entreprises du secteur automobile pour assurer la continuité de leur succès.

ESG Performance (Performance ESG) [3]

La performance ESG est un ensemble de critères permettant d'évaluer le positionnement durable d'une institution. Il s'agit donc d'un outil puissant permettant aux institutions financières d'évaluer, de mesurer et de surveiller leur portefeuille en matière de durabilité, d'orienter leur prise de décision et de communiquer sur leurs progrès réalisés en matière d'engagements pour le développement durable.

Sustainable IT – Why it's time for a Green revolution for your organization's IT (Le numérique responsable : Pourquoi il est temps de faire une révolution verte pour les systèmes d'information de votre organisation) [4]

Le numérique responsable est un élément fondamental de notre redressement post-pandémique. Les organisations doivent pouvoir compter sur des stratégies éclairées, des collaborateurs et un leadership impliqués, une architecture logicielle durable. Cela permettra non seulement de laisser une empreinte plus verte, mais aussi de libérer le potentiel des technologies intelligentes pour favoriser les innovations environnementales et l'amélioration des performances en matière de durabilité.

Sustainable Mobility (Mobilité durable) [5]

Ce rapport *Thought leadership* analyse l'expérience vécue par les consommateurs lors de l'achat d'un véhicule et comment les équipementiers peuvent faire de la durabilité un avantage concurrentiel. Les récentes recherches qualitatives et quantitatives de Capgemini révèlent la véritable expérience vécue par les consommateurs qui possèdent ou utilisent un véhicule électrique (VE). Si l'engouement pour la durabilité est manifeste, des écarts considérables apparaissent entre les marques et les différentes phases du parcours.

Sustainable operations – A comprehensive guide for manufacturers (Sustainable operations – Un guide complet pour les fabricants)

Ce rapport de recherche donne les réponses à ces questions majeures et aborde quatre thèmes :

1. Qu'est-ce que la « fabrication durable » et pourquoi représente-t-elle une opportunité majeure pour les fabricants ?
2. Combien d'organisations sont sur la bonne voie pour devenir des fabricants durables, malgré les grandes ambitions du secteur ?
3. Dans quelles mesures la technologie aide-t-elle les fabricants à atteindre leurs objectifs de durabilité ?
4. Comment les fabricants peuvent-ils atteindre ces objectifs ?

Circular Economy for a Sustainable Future (Économie circulaire pour un avenir plus durable) [6]

Ce rapport montre comment les entreprises peuvent responsabiliser les consommateurs et passer à une économie circulaire. Nous nous intéressons à la sensibilisation des consommateurs, à leurs comportements, attentes et les obstacles qu'ils rencontrent dans le domaine de l'économie circulaire.

Participation à des événements mondiaux autour du développement durable

Nous sommes déterminés à participer à des événements historiques en matière de durabilité et à témoigner de notre volonté d'agir dans ce domaine aux pouvoirs publics, ainsi qu'à des partenaires et clients partageant les mêmes convictions. En 2021, nous avons répondu présents à deux grands événements mondiaux :

La *Climate Week NYC*

La *Climate Week NYC* est organisée par le *Climate Group*, en collaboration avec les Nations Unies et en partenariat avec la COP26 et la ville de New York. Organisée en octobre, elle a mis l'accent sur le respect et l'augmentation des engagements pris par les entreprises, les gouvernements et les organisations. Cette semaine est le moment et le lieu où le monde entier se réunit pour présenter les principales actions en faveur du climat et échanger sur les moyens d'en faire plus sans attendre.

Capgemini a organisé une table ronde sur le thème « Les projets technologiques façonnent un avenir durable », animée par notre équipe *Sustainability* en Amérique, avec des intervenants de Google, Engie, Panasonic et Climate Engine. La collaboration était au cœur des échanges et elle le restera pour « libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ».

(1) https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/Conversations_for_Tomorrow_Edition_1.pdf
(2) https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/01/Capgemini_New-Balance-in-the-Automotive-Industry_pov_20210129.pdf
(3) https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/06/Sustainability-in-FS-1.pdf
(4) https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/05/Sustainable-IT_Report.pdf
(5) https://www.capgemini.com/resources/sustainable-mobility/
(6) https://www.capgemini.com/ch-en/research/circular-economy-for-a-sustainable-future/

COP26

En novembre, la ville de Glasgow (Royaume-Uni) a accueilli la COP 26, 26e Conférence des Parties des Nations Unies sur le climat. À la suite de l'Accord de Paris signé lors de la COP21 de 2015, cet événement mondial marquait l'échéance à laquelle les gouvernements devaient définir des objectifs plus ambitieux en matière de changement climatique. Nous avons participé à cette COP26 avec une présence forte et durable, en prenant part à un certain nombre d'initiatives et d'événements axés sur le développement durable. Nos équipes d'experts au Royaume-Uni se sont mobilisées pour contribuer, partager et trouver des solutions à ce défi.

- **Session d'ouverture** – Alors que de nombreux gouvernements dans le monde ont pris l'engagement d'atteindre un niveau net zéro d'ici 2050, cette session très médiatisée a exploré les progrès réalisés ainsi que les défis, les réalisations et les opportunités qui se présentent à nous. Aiman Ezzat, Directeur général de Capgemini, a abordé les stratégies et les innovations permettant de parvenir à l'économie zéro carbone du futur.
- **Session « Powering the World » – Relever les défis de la transition énergétique mondiale –** James Forrest, notre Responsable mondial de l'industrie du secteur de l'énergie et des services publics, a examiné comment cette évolution pourrait affecter les secteurs et leurs investissements, et générer des opportunités de partenariat et de collaboration.
- **Session de fermeture** – Courtney Holms, Vice-Présidente des solutions de développement durable de Capgemini Invent UK a expliqué comment des coalitions et des partenariats public-privé efficaces permettent de lutter contre la crise climatique et de faire de la décennie à venir un retour à l'équilibre avec la nature et la planète.

Climate Circles

En 2021, *Climate Circles* était notre principale campagne d'engagement pour mobiliser nos collaborateurs autour du développement durable. Nous avons demandé à notre communauté de Vice-Présidents, ainsi qu'aux membres de notre Comité Exécutif du Groupe de s'impliquer et de faire participer de petits groupes à des séances de réflexion afin de partager des connaissances, de provoquer des discussions et, enfin, d'apporter des changements positifs. Les deux thèmes de cette campagne étaient *Race to Net Zero* et *Technological Innovations and Breakthroughs for the Planet*. Des guides de formation et de conversation, y compris une vidéo spécialement créée pour lancer les sessions, ont été mis à la disposition de tous les participants, renforçant ainsi leurs connaissances.

Dans l'ensemble de l'entreprise, des centaines de conversations *Climate Circles* ont eu lieu à la fin de l'année 2021, suscitant de nouvelles réflexions et actions pour un avenir meilleur. Plus de 14 000 collaborateurs y ont participé et 13 000 engagements ont été pris. Cette campagne a également été adaptée pour notre équipe *University Learning* dans le but de toucher un public plus large, en créant un événement « Climate Circle Live » pour les semaines de formation.

« Tout le monde doit s'impliquer dans la lutte contre le changement climatique. C'est la raison pour laquelle nous avons lancé une dynamique interne de mobilisation et d'idéation, baptisée Climate Circles, afin de susciter de nouvelles façons de penser au sein de notre entreprise. J'ai pris plaisir à y participer avec des collaborateurs en Inde. Nous avons évoqué la nécessité de mieux comprendre notre propre empreinte carbone et la manière dont nous pouvons agir, sur le plan personnel. Nous avons également abordé le rôle de l'entreprise pour trouver des solutions et exploiter le potentiel des technologies. Ces échanges et la passion qui anime nos collaborateurs face à ce défi m'ont galvanisé. » **Aiman EZZAT, Directeur général**

« Il s'agit d'un **format très efficace** pour engager les équipes sur de nouvelles bases. Il permet d'évoluer en **écoutant les autres** sur un sujet d'importance … et il conduit à des ambitions et des initiatives audacieuses, à des suggestions ainsi qu'à des engagements tangibles. » **Carole FERRAND, Directrice Financière**

« Le format des Climate Circles était **très engageant**. Les supports de préparation partagés étaient très utiles. La séance a été excellente et, personnellement, j'ai beaucoup appris. Nous avons eu plusieurs idées pertinentes. Je suivrai d'autres séances Climate Circle et je **recommande vivement** aux leaders de le faire pour sensibiliser et engager les gens sur ce sujet crucial. » **Ashwin YARDI, Directeur général de Capgemini Inde**

Engagement des fournisseurs

Nous avons également intensifié l'engagement de nos fournisseurs. En juin 2021, notre Directeur général a adressé une lettre à plusieurs de nos fournisseurs (Cf. Section 4.4.3.4), marquant ainsi le début du déploiement d'un programme de développement durable destiné à traiter et réduire les émissions de notre chaîne d'approvisionnement.

Une implication mondiale

Nous nous engageons à collaborer avec des clients, partenaires et ONG pour trouver des solutions aux grands enjeux systémiques, à créer des écosystèmes plus forts et à participer aux débats qui ouvrent la voie aux innovations et aux nouveaux modes de travail.

Après avoir rejoint la campagne *Race to Zero* l'été dernier en tant que membre fondateur, nous nous sommes associés au mouvement 1t.org du Forum économique mondial en nous engageant à planter 20 millions d'arbres pour contribuer à son objectif de conserver, restaurer et faire pousser un trillion d'arbres dans le monde. Notre Directeur général a également rejoint l'*Alliance of CEO Climate Leaders* du Forum économique mondial, une communauté mondiale de dirigeants d'entreprise qui continuent à placer la barre plus haut, catalysent leurs actions dans l'ensemble des secteurs et incitent les décideurs politiques à participer à la transition vers une économie neutre en carbone.

En tant que membre du RE100, nous adressons un message fort aux marchés et pouvoirs publics concernant la demande d'électricité renouvelable. En étant membre de cette instance, nous augmentons la demande de véhicules électriques, favorisons leur déploiement de masse, et influençons les politiques – ce qui contribue à rendre les VE plus rapidement abordables pour tous.

4.2.5 Émissions de carbone 2021

[GRI 302-1] ; [GRI 302-2] ; [GRI 302-3] ; [GRI 302-4] ; [GRI 302-5] ; [GRI 305-1] ; [GRI 305-2] ; [GRI 305-3] ; [GRI 305-4] ; [GRI 305-5] ; [GRI 305-7]
[SASB TC-SI-130a.1]

Les tableaux de données qui suivent illustrent notre performance durable en 2021. Ces données concernent Capgemini et Altran confondus. En raison des confinements liés à la Covid-19, nous sommes conscients que ces chiffres sont biaisés et que la diminution communiquée des émissions par rapport à 2015 ne reflète pas uniquement les effets de nos actions.

Émissions de carbone par Scope

	Mesure	Unité	Par rapport à 2015	2019	2020	2021	% de variation par rapport à 2020	% de variation par rapport à 2015
Scope 1	Énergie des bureaux (gaz naturel, diesel/gaz, pétrole, GPL)	tCO e	6 616	6 211	4 047	2 982	- 26,3 %	- 54,9 %
	Énergie des *data centers* (gaz naturel, diesel)	tCO e	213	90	67	66	- 1,3 %	- 69,0 %
	Gaz fluorés	tCO e	2 795	5 475	4 409	6 140	39,3 %	119,7 %
	TOTAL Scope 1	**tCO e**	**9 625**	**11 775**	**8 522,49**	**9 187,73 √**	**7,8 %**	**- 4,5 %**
Scope 2 *(market based)*	Énergie des bureaux (électricité, chauffage, climatisation)	tCO e	170 408	126 119	66 696	50 777	- 23,9 %	- 70,2 %
	Énergie des *data centers* (électricité)	tCO e	15 693	3 399	3 419	2 404	- 29,7 %	- 84,7 %
	TOTAL Scope 2 *(market based)*	**tCO e**	**186 102**	**129 518**	**70 115**	**53 180 √**	**- 24,2 %**	**- 71,4 %**
	TOTAL Scope 2 *(location based)*	**tCO e**	**229 532**	**171 622**	**113 600**	**84 995**	**- 25,2 %**	**- 63,0 %**
Scope 3	Déplacements professionnels	tCO e	345 663	337 590	97 977	54 976	- 43,9 %	- 84,1 %
	Énergie des bureaux (pertes T&D)	tCO e	34 490	23 305	13 856	10 016	- 27,7 %	- 71,0 %
	Énergie des *data centers* (pertes T&D)	tCO e	3 521	1 312	1 022	825	- 19,3 %	- 76,6 %
	Eau	tCO e	1 999	1 968	922	260	- 71,8 %	- 87,0 %
	Déchets	tCO e	450	490	883	710	- 19,7 %	57,5 %
	TOTAL Scope 3	**tCO e**	**386 124**	**364 665**	**114 661**	**66 786 √**	**- 41,8 %**	**- 82,7 %**
	TOTAL ÉMISSIONS	**tCO e**	**581 851**	**505 958**	**193 298**	**129 154**	**- 33,2 %**	**- 77,8 %**
	Émissions/collaborateur		**2,67**	**1,90**	**0,73**	**0,44 √**	**- 39,6 %**	**- 83,6 %**

Notes :
- Les données identifiées par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.
- Les émissions déclarées pour 2020 peuvent avoir évolué par rapport au DEU 2020 pour l'une des raisons suivantes : les données estimées du quatrième trimestre ont été remplacées par les données réelles, nous avons reçu des informations actualisées de certains sites, les informations relatives à Prosodie ont été supprimées après la scission.
- Les émissions du Scope 1 correspondent aux émissions directes issues des bâtiments ou des actifs – pour Capgemini, cela englobe la consommation de carburant et les gaz fluorés utilisés dans les unités de climatisation des bureaux et des *data centers* sous contrôle opérationnel de la Société. Les émissions de Scope 2 correspondent aux émissions associées à la consommation de l'électricité, de la chaleur et de la vapeur acquises. Les émissions de Scope 3 sont les émissions indirectes de Gaz à Effet de Serre (autres que celles du Scope 2) se produisant sur la chaîne de valeur. En 2021, nos émissions de Scope 3 concernent les catégories d'activités liées au carburant et à l'énergie (ne figurant pas dans les Scopes 1 ou 2), aux déchets et à l'eau, ainsi qu'aux déplacements professionnels. À l'avenir, nous envisageons d'inclure les déplacements quotidiens des collaborateurs (émissions estimées à 70 613 tCO e en 2020) et les biens et services acquis (émissions estimées à 288 977 tCO e en 2020).
- Conformément aux recommandations du *GHG Protocol,* les émissions de gaz fluoré (F-gas) non couvertes par le protocole de Kyoto (telles que les chlorofluorocarbures, CFC) ne sont pas identifiées comme émissions de Scope 1 et ne sont donc pas incluses ci-dessus. Ces émissions de gaz fluorés ont toutefois été calculées et atteignent 1 005 tonnes de CO e pour 2021. En 2021, cette augmentation des gaz fluorés résulte principalement de l'entretien tardif de la climatisation. Le prestataire n'ayant pas pu entrer dans nos locaux en 2020 en raison du confinement, l'entretien a été effectué en 2021, ce qui a entraîné une augmentation de la consommation de gaz fluorés.
- Pour l'électricité, les émissions ont été calculées en utilisant l'approche « *market-based* » du *GHG Protocol.* Des détails sur la méthodologie sont présentés dans la section « Méthodologie »). Pour les émissions de Scope 2 uniquement, nous avons également intégré les valeurs « *location-based* ». Nos émissions liées aux déplacements professionnels ont été calculées en tenant compte de l'impact du forçage radiatif des déplacements en avion et des séjours à l'hôtel. Bien qu'il soit recommandé de prendre en compte cet impact pour calculer le taux d'émissions liées aux déplacements, de nombreuses entreprises de notre secteur d'activité ne le font pas. Une attention particulière est donc requise lors de la comparaison des taux d'émissions liées aux déplacements professionnels de Capgemini et des autres entreprises de son secteur d'activité.
- La forte diminution des émissions induites par l'eau est principalement due aux confinements.
- L'augmentation des émissions liées aux déchets en 2020 était due à une mise à jour des facteurs d'émission du BEIS, les émissions associées aux déchets mis en décharge étant quatre fois plus élevées en 2020 qu'en 2019. Le volume total de déchets s'est réduit.

Mesure	Unité	Par rapport à 2015	2019	2020	2021	% de variation par rapport à 2020	% de variation par rapport à 2015	Objectif 2030
Émissions de Scope 1 & 2	tCO e	195 726	141 294	78 638	62 368 √	- 21 %	- 68 %	- 80 %
Efficacité énergétique	kWh/m²	161,44	136,38	90,71	75,22 √	- 17 %	- 53 %	- 35 %
Proportion d'électricité renouvelable	%	27,2 %	38,2 %	52,0 %	56,9 % √			100 %
Émissions liées aux déplacements par collaborateur	tCO e	1,588	1,269	0,368	0,187 √	- 49 %	- 88 %	- 50 %

Notes :
- Les données identifiées par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.
- Dans le cadre de notre ambition « zéro émission nette », nous avons ajouté de nouvelles mesures et de nouveaux objectifs. Pour ces indicateurs relativement nouveaux, nous nous sommes concentrés sur la collecte de données et sur la définition d'une méthodologie de déclaration des émissions sur une base structurelle à l'avenir. En nous basant sur l'évaluation d'origine, nous estimons les émissions comme suit :
  - émissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur en 2019 : 1,13 tCO e ; 2020 : 0,27 tCO e (objectif 2030 : - 50 %) ;
  - émissions liées aux biens et services acquis en 2019 : 319 478 tCO e ; 2020 : 288 977 tCO e (objectif 2030 : - 50 %) ;
  - proportion de VE dans le parc automobile de la Société à fin 2021 : 17,5 % (objectif 2030 : 100 %).

Autres indicateurs environnementaux

Mesure		Unité	Par rapport à 2015	2019	2020	2021	% de variation par rapport à 2020	% de variation par rapport à 2015
Consommation énergétique des bureaux	Carburants	MWh	30 398	29 414	20 274	14 985 √	- 26,1 %	- 50,7 %
	Électricité renouvelable	MWh	49 389	82 720	86 903	78 983 √	- 9,1 %	59,9 %
	Autre électricité	MWh	253 712	200 811	105 930	78 393 √	- 26,0 %	- 69,1 %
	Chauffage urbain/ climatisation	MWh	7 841	7 702	7 473	6 745 √	- 9,7 %	- 14,0 %
Consommation énergétique des *data centers*	Carburants	MWh	899	359	269	260	- 3,2 %	- 71,1 %
	Électricité renouvelable	MWh	73 300	58 691	55 716	50 395	- 9,6 %	- 31,2 %
	Autre électricité	MWh	74 362	28 206	25 598	19 599	- 23,4 %	- 73,6 %
Production totale de déchets	Déchets produits dans les bureaux/DC	tonnes	6 224	5 976	3 140	2 516	- 19,9 %	- 59,6 %
Consommation totale d'eau	Eau consommée dans les bureaux/DC	m³	1 899 445	1 870 612	876 811	617 832	- 29,5 %	- 67,5 %
Part des activités couvertes par ISO14001	Part par effectifs	%	NA	80 %	85,90 %	93,1 % √		

Notes :
- Les données identifiées par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.
- « Électricité renouvelable » désigne toute électricité renouvelable achetée aux tarifs appliqués aux énergies renouvelables ou par le biais de certificats d'énergie renouvelable et la quantité d'énergie générée sur site, par exemple en Inde par le biais de panneaux solaires photovoltaïques. « Autre électricité » désigne l'électricité acquise générée par d'autres sources (nucléaire ou carburants fossiles).
- Notre objectif étant d'obtenir la certification ISO14001 pour les entités comptant au moins 1 000 collaborateurs, nous indiquons généralement la part des opérations couvertes par la norme ISO14001 en fonction des effectifs. La part de 2021 en nombre de sites est de 62,3 %.

Émissions de Gaz à Effet de Serre par collaborateur et par région

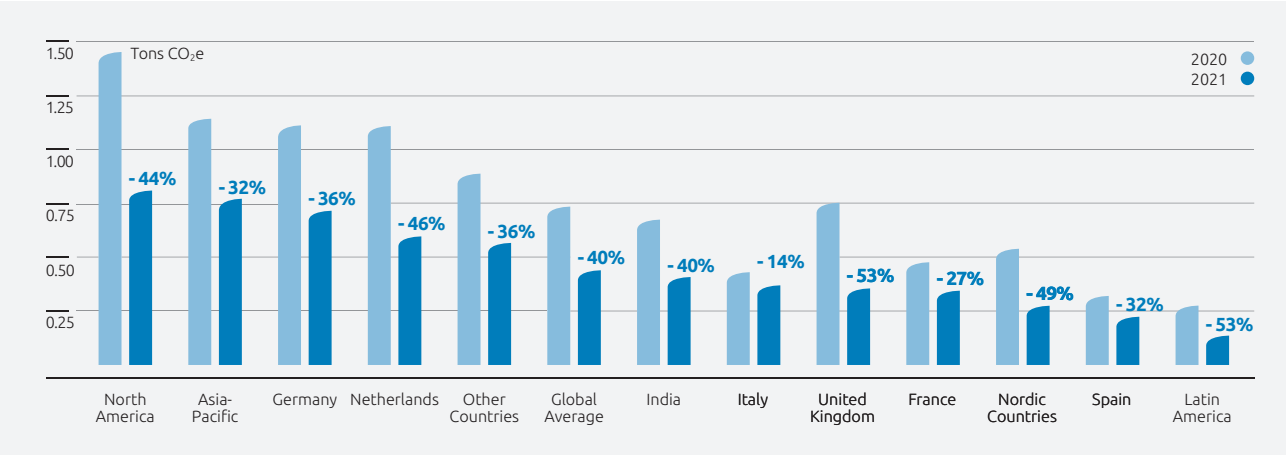


Table de concordance TCFD

Gouvernance	Section 4.2.1
Stratégie	Section 4.2.3
Gestion des risques	Section 4.2.2.2
Mesures & objectifs	Section 4.2.4, section 4.2.5

4.

4.2.6 Revenus associés aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique, dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation (Taxonomie Européenne)

Contexte

Le Règlement européen Taxonomie [1] est une composante fondamentale du Plan d'action pour une Finance durable de la Commission européenne afin de réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. Il marque une étape importante dans l'atteinte de la neutralité carbone d'ici 2050, la taxonomie Européenne étant un système de classification des activités économiques « durables » sur le plan environnemental.

En tant que Groupe soumis à l'obligation de publier des informations extra-financières en vertu de l'article 29 *bis* de la Directive 2013/34/UE, Capgemini entre dans le champ d'application de l'article 8 du Règlement Taxonomie. Nous sommes tenus de publier des informations sur la manière et la mesure dans laquelle nos activités sont associées à des activités économiques classées comme durables sur le plan de l'environnement (alignées sur la taxonomie). Une activité économique est considérée comme alignée avec la Taxonomie si elle apporte une contribution substantielle à un ou plusieurs objectifs environnementaux. Dans le même temps, une activité économique ne doit pas causer de préjudice important à un ou plusieurs de ces objectifs. Les objectifs environnementaux définis dans le Règlement Taxonomie Européenne sont les suivants : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution, la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Par ailleurs, l'activité économique doit être exercée dans le respect des garanties sociales minimales et satisfaire les critères d'examen technique établis par la Commission européenne par des actes délégués. Jusqu'à présent, les critères d'examen technique ont été établis pour les deux premiers objectifs du Règlement délégué sur le Climat [2].

Pour la période de reporting 2021, l'article 8 du Règlement délégué [3] prévoit des informations limitées, à savoir, la proportion d'activités économiques éligibles et non éligibles à la taxonomie dans notre chiffre d'affaires total, nos dépenses d'investissements totales et nos dépenses d'exploitation totales, uniquement pour les deux objectifs environnementaux (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique). Une activité économique éligible à la taxonomie signifie qu'elle figure et est décrite dans les actes délégués, que cette activité économique remplisse ou non une partie ou l'ensemble des critères d'examen technique énoncés dans ces actes délégués. Une activité économique non éligible à la Taxonomie est une activité économique qui n'est pas décrite dans les actes délégués.

Application à Capgemini de la liste d'activités figurant dans la Taxonomie

Nous avons examiné toutes les activités économiques éligibles à la taxonomie figurant dans le Règlement délégué sur le Climat en nous basant sur nos activités dans le marché des services professionnels informatiques et dans celui de l'ingénierie, de la recherche et du développement. Le Règlement délégué sur le Climat se concentre d'abord sur les activités et les secteurs économiques qui présentent le plus grand potentiel pour atteindre l'objectif d'atténuation du changement climatique, c'est-à-dire, la nécessité d'éviter la production d'émissions de Gaz à Effet

(1) Règlement (UE) 2020/852 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables, et modifiant le règlement (UE) 2019-2088.
(2) Règlement délégué de la Commission (UE) 2021-2139 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si cette activité économique ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux.
(3) Règlement délégué de la Commission (UE) 2021-2178 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par des précisions concernant le contenu et la présentation des informations que doivent publier les entreprises soumises à l'article 19 *bis* ou à l'article 29 *bis* de la directive 2013/34/UE sur leurs activités économiques durables sur le plan environnemental, ainsi que la méthode à suivre pour se conformer à cette obligation d'information.

de Serre, de réduire ces émissions ou d'augmenter l'absorption des Gaz à Effet de Serre et le stockage à long terme du carbone. Les secteurs inclus sont notamment l'énergie, certaines activités de production, le transport et la construction.

Au terme d'un examen approfondi impliquant tous les métiers et fonctions concernés, nous en avons conclu que les activités de Capgemini couvertes par le Règlement délégué sur le Climat, et par conséquent éligibles à la taxonomie, peuvent être résumées comme suit :

Pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, tel que décrit en Annexe 1 du Règlement délégué de la Commission :

- conformément au chapitre « 8.1 Traitement des données, hébergement et activités connexes », les activités sont effectuées dans nos *data centers* entièrement gérés. Capgemini propose des services de traitement de données à ses clients dans le *Cloud*, ou dans des *data centers* détenus par le client, des *data centers* en colocation ou nos propres *data centers*. Aux fins du reporting des revenus éligibles à la taxonomie, nous prenons uniquement en compte ceux que nous pouvons affecter à nos propres *data centers* entièrement gérés et à ceux en co-location ;
- conformément au chapitre « 8.2 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES », sous la forme de projets dans lesquels nous aidons nos clients à concevoir et à mettre en œuvre des solutions visant à réduire leurs émissions de Gaz à Effet de Serre. Ces projets concernent généralement les opérations, la fabrication, la chaîne d'approvisionnement ou l'informatique de nos clients. Aux fins du reporting des revenus éligibles à la taxonomie, nous devons analyser nos projets dans tous nos métiers et répertorier ceux qui intègrent un tel objectif ;
- conformément au chapitre « 9.1 Recherche, développement et innovation proche de la commercialisation », des activités sous la forme de projets dans lesquels nous aidons nos clients à concevoir et à mettre en œuvre des produits et des services durables. De même, les revenus éligibles sont une liste de projets.

Pour l'objectif d'adaptation au changement climatique, tel que décrit en Annexe 2 du Règlement délégué de la Commission :

- conformément au chapitre « 9.1 Activités d'ingénierie et conseils techniques connexes dédiés à l'adaptation au changement climatique », les activités sous la forme de projets dans lesquels nous aidons nos clients à modéliser les risques et impacts climatiques, et à s'y adapter. Aux fins du reporting des produits éligibles à la taxonomie, nous devons analyser nos projets dans tous nos secteurs d'activité et répertorier ceux qui intègrent un tel objectif.

Informations détaillées sur les ICP

Revenus éligibles

On peut donc conclure que le chiffre d'affaires de Capgemini est, dans une large mesure, non éligible à la Taxonomie (c'est-à-dire qu'il n'entre pas dans le champ d'application du Règlement) car, à ce jour, nos principales activités économiques ne sont pas couvertes par le Règlement délégué sur le Climat et ne sont pas identifiées comme une source d'émissions matériellement pertinente.

La part d'activités économiques éligibles à la taxonomie sur notre chiffre d'affaires total a été calculé comme la portion du chiffre d'affaires net issu des services liés aux activités économiques éligibles à la taxonomie (numérateur) divisée par le chiffre d'affaires net (dénominateur), dans chaque cas pour l'exercice financier du 1er janvier 2021 au 31 décembre de la même année. Le dénominateur du ratio chiffre d'affaires est basé sur notre chiffre d'affaires net consolidé conformément à IAS 1.82(a).

La part du chiffre d'affaires éligible à la taxonomie pour l'exercice 2021 représente moins de 1,5 % du chiffre d'affaires total, sur la base d'un chiffre d'affaires net de 268 millions d'euros issus des activités économiques éligibles à la taxonomie et d'un chiffre d'affaires consolidé total du Groupe de 18,160 millions d'euros (voir Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, dans la section 5.2 du présent document).

Dépenses d'investissement éligibles (CAPEX)

Nous avons analysé l'existence de dépenses d'investissement (CAPEX) directement liées aux activités éligibles du Groupe susmentionnées. Les investissements dans nos *data centers* entièrement gérés ne sont pas significatifs dans le cadre de ce reporting. Concernant les activités des chapitres 8.2 et 9.1, il s'agit de projets clients n'ayant pas entraîné de CAPEX qui leur seraient directement attribuables.

L'affectation de nos dépenses d'investissement globales à des activités éligibles est considérée comme non significative et non pertinente.

Nous avons identifié des activités entraînant des dépenses d'investissement qui peuvent être considérées comme des activités individuellement éligibles :

- conformément au chapitre « 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers », notre parc automobile et notamment les véhicules de fonction loués ;
- conformément aux chapitres « 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments », « 7.2 Rénovation de bâtiments existants » et « 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques », notre acquisition (essentiellement propriété économique en tant que locataire ayant un droit d'utilisation) et la rénovation des immeubles de bureaux.

Nous avons considéré comme éligibles à la taxonomie, les dépenses d'investissement relatives à cette catégorie lorsque la chose acquise ou la mesure individuelle répond à la description de son activité économique respective, par exemple l'achat d'une chose dans une activité économique éligible à la taxonomie, indépendamment du fait que ce CAPEX conduise à des réductions de Gaz à Effet de Serre ou non, par exemple dans le cas des bâtiments pour l'activité 7.7. « Acquisition et propriété de bâtiments », nous avons considéré comme éligibles toutes les acquisitions de bâtiments, et pour 6.5 « Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers », nous avons pris en compte tous les nouveaux véhicules.

Dans ces catégories, nous avons considéré les actifs que nous possédons (propriété légale) ainsi que les actifs que nous louons en tant que locataire (propriété économique).

D'autres interprétations des textes auraient pu être faites.

L'ICP CAPEX est défini comme les CAPEX éligibles à la taxonomie (numérateur) divisées par nos CAPEX totales (dénominateur). Les dépenses d'investissement totales correspondent à des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles durant l'exercice, avant amortissements et réévaluations éventuelles, y compris celles résultants de réévaluations et de dépréciations, ainsi qu'à l'exclusion des variations de la juste valeur. Cela englobe les acquisitions d'immobilisations corporelles (IAS 16), incorporelles (IAS 38) et les actifs au titre du droit d'utilisation (IFRS 16). Les acquisitions résultant de regroupements d'entreprises sont également prises en compte. L'écart d'acquisition n'est pas inclus dans les CAPEX car il n'est pas défini comme une immobilisation incorporelle au sens d'IAS 38.

La part de CAPEX éligibles à la taxonomie pour l'exercice 2021 s'élève à 50 % des CAPEX totales, sur la base de 271 millions d'euros de CAPEX éligibles à la taxonomie et de 541 millions d'euros de CAPEX consolidées totales du Groupe en 2021 (voir Notes 14 et 15 de l'annexe aux comptes consolidés dans la section 5.2 du présent document).

L'éligibilité étant uniquement basée sur la description des activités et ne prenant pas en compte des critères d'examen technique, le fait de « ne pas causer de préjudice important » ou des garanties minimales, l'ICP CAPEX pourrait considérablement diminuer en 2022 à la suite de l'analyse d'alignement.

Dépenses d'exploitation éligibles (OPEX)

Les dépenses d'exploitation (OPEX) éligibles à la taxonomie correspondent aux coûts non capitalisés relatifs à la recherche-développement, aux mesures de rénovation des bâtiments, aux contrats de location à court terme, à la maintenance et aux réparations, et à toute autre dépense directe liée à l'utilisation quotidien des immobilisations corporelles.

Notre analyse préliminaire de la part d'OPEX selon cette définition conduit à la conclusion que ces dépenses ne sont pas significatives au regard de l'ensemble des OPEX de Capgemini et de notre modèle économique. En réalité, en tant qu'entreprise de services, 75 % des dépenses d'exploitation de Capgemini sont des « charges de personnel » et seuls 17 % correspondent à des « achats et frais de sous-traitance », la plupart étant de la sous-traitance sur des projets clients (voir Note 7 de l'annexe aux comptes consolidés à la section 5.2 du présent document).

En effet, le montant total des OPEX, selon la définition de la Taxonomie, représente moins de 2 % des OPEX consolidées de Capgemini. Par conséquent, nous avons utilisé l'exemption de matérialité et n'avons pas calculé la part des OPEX éligibles.

4.2.7 Autre dispositif d'atténuation des impacts environnementaux

Gestion des déchets et économie circulaire

[GRI 306-1] ; [GRI 306-2]

Même si les déchets ne contribuent pas de manière importante à notre empreinte environnementale globale, nous avons estimé nécessaire de définir un objectif les concernant. En décembre 2021, le *Net Zero Board* a convenu de réduire le total des déchets de 80 % d'ici à 2030 et de ramener à zéro la quantité de déchets n'étant pas recyclés ou réutilisés d'ici à 2030 (avec < 5 % d'incinération), en s'appuyant sur les principes de circularité. En 2022, cet objectif mondial se concrétisera en plans d'actions locaux, suivis et mesurés par notre outil EMS.

Biodiversité, eau et effluents

[GRI 303-1] ; [GRI 303-2] ; [GRI 304-1]
[SASB TC-SI-130a.2]

D'autres impacts environnementaux relatifs à la biodiversité, l'aménagement du territoire, la pollution sonore et l'origine des matières premières, même s'ils font l'objet d'analyses régulières, ne sont actuellement pas considérés comme suffisamment importants dans le cadre de notre activité et ne seront donc pas abordés plus en détail dans ce rapport.

L'innovation et la technologie constituant notre cœur de métier, nous soutenons nombre de projets et d'initiatives destinés à protéger l'environnement et la biodiversité, et notamment :

- nous participons à la campagne 1 trillion d'arbres du Forum économique mondial afin de conserver, restaurer et planter un trillion d'arbres dans le monde. Nous nous sommes engagés à planter 20 millions d'arbres d'ici 2030 ;
- en Inde, nous sommes parvenus à planter un million d'arbres grâce à notre campagne *#MissionMillionTrees* ;
- avec notre fournisseur Ecologi, nous avons initié notre « Capgemini Forest » (Forêt Capgemini) afin de permettre à toutes les parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un individu, d'une équipe ou d'une *Global Business Line*, d'investir dans la plantation d'arbres *Gold Standard* dans les forêts afin de reconnaître les actions de nos collaborateurs. Plus de 240 000 arbres ont été plantés au cours des 18 derniers mois ;
- le projet FARM se sert de l'intelligence artificielle et du big data pour aider les petits agriculteurs, principalement des pays en développement, à remédier à l'inefficacité de l'agriculture et à optimiser la production des cultures ;
- nous avons lancé le *Capgemini Blue Challenge*, pour accélérer des solutions innovantes durables basées sur l'économie des algues, en collaboration avec BioMarine ;
- nous avons développé une solution de données intelligentes conçue pour identifier précisément les cachalots avec la vision par ordinateur pour le traitement des images. Cette solution permet aux scientifiques de suivre les itinéraires de migration, d'étudier la structure sociale des groupes de cachalots et de protéger les habitats naturels des cétacés ;
- nous nous sommes associés au laboratoire océanographique norvégien *Lofoten-Vesterålen* (LoVe) afin d'examiner comment l'IA peut aider à fournir de nouvelles informations à partir de données sur l'environnement océanique et contribuer à notre compréhension et à la modélisation du climat de la Terre ;
- l'IA nous permet également de protéger les forêts d'épicéas suédoises contre la déforestation par les scolytes ;
- en Amérique du Nord, une équipe développe un outil basé sur l'IA et le *Machine Learning,* destiné à préserver l'écosystème du désert occidental de Mojave ;
- nous avons également initié un projet visant à collecter, traiter et améliorer les données : celles-ci nous permettront de mieux comprendre les échanges de carbone sur la surface terrestre au profit des principaux programmes scientifiques d'observation de la Terre menés par la NASA, l'Agence spatiale européenne (ASE), la Communauté européenne et le Centre national d'études spatiales (CNES en France).

4.3 Social : un collectif d'entrepreneurs, soucieux de la protection et du respect de chacun

[GRI 103-1] ; [GRI 103-2] ; [GRI 103-3]

Capgemini est une entreprise centrée sur l'humain. Ensemble, nous relevons les défis posés par un environnement évolutif exigeant, pour construire, en étroite collaboration avec nos clients, l'avenir auxquels ils aspirent. Cela nécessite un renouvellement constant de nos capacités collectives, rendu possible par l'expertise, la créativité et l'engagement de l'ensemble de nos collaborateurs. À nos yeux, quiconque rejoignant Capgemini est un talent en devenir. En proposant des parcours d'apprentissage individualisés, des conseils pertinents et un coaching adapté, le tout dans un environnement de travail positif et sain, nous créons une culture inclusive au sein de laquelle le potentiel de nos talents peut s'épanouir.

La Raison d'être de Capgemini guide nos collaborateurs en les inspirant et incitant à poursuivre une ambition commune et impactante pour la planète. Cette volonté transparaît également dans notre nouvelle promesse de marque « ***Get the Future You Want*** ». Elle a pour but de responsabiliser nos talents afin qu'ils s'engagent activement et façonnent, au quotidien, leur avenir, celui de nos clients et partenaires, ainsi que celui de la planète et de la Société.

Être un employeur responsable, c'est :

- investir continuellement dans nos talents, en développant les compétences de demain à travers une expérience unique (Priorité C) ;
- proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride (Priorité D) ;
- accompagner l'inclusion numérique au sein de nos communautés (Priorité E).

Une gouvernance mondiale des Ressources Humaines

Nous mettons en œuvre efficacement la stratégie et la transformation des Ressources Humaines grâce à une gouvernance robuste :

- **le Directeur général, le Comité de Direction générale et le Comité Exécutif du Groupe** assurent collectivement le pilotage et la cohérence de la stratégie et de la transformation des RH ;
- le **Comité Exécutif des Ressources Humaines (CE-RH)** réunit deux fois par mois, les représentants RH du Groupe, les Responsables RH des *Strategic Business Units* et des *Group Business Lines*, ainsi que les principaux Directeurs RH dans les pays. Ensemble, ils fixent les ambitions et priorités RH du Groupe, suivent la mise en œuvre des projets majeurs de transformation et veillent à leur cohérence globale. Des priorités communes ont donc été définies pour 2021 ainsi qu'une feuille de route sur trois ans ;
- le *Human Resources OPerational COMmittee* (HR-OPCOM) permet aux représentants RH du Groupe de veiller à l'alignement des problématiques RH opérationnelles, mais aussi à l'application des décisions majeures, et à la communication des priorités stratégiques et des priorités RH du Groupe. Les Directeurs RH Pays restent responsables de leur bonne exécution dans toutes les zones.

Outre cette gouvernance globale, nous avons développé un solide réseau de centres d'expertise afin d'assurer une gestion cohérente de nos priorités communes.

Enfin, dans les grands pays, des *Country Boards* (social et RH) contribuent également à un alignement des sujets RH parmi toutes les entités de ces pays.

4.3.1 Attraction, engagement et avantages des talents

4.3.1.1 Attirer et fidéliser un vivier de talents qualifiés et engagés au service de nos clients et de notre croissance

Nous sommes convaincus que la marque Capgemini est un atout précieux pour attirer les meilleurs profils du marché. Nous avons recruté près de 140 000 collaborateurs, avec un ratio de parité de 40 %. À l'échelle mondiale, nos efforts constants pour améliorer l'attractivité de notre marque sont visibles dans notre notation globale Glassdoor et le nombre d'analyses effectuées. En 2021, nous avons notamment obtenu une note de 4,0 (sur une échelle allant jusqu'à 5 points, 4,0 correspondant à des collaborateurs « satisfaits »). Grâce à ses divers programmes d'inclusion et d'expérience collaborateurs, Capgemini jouit d'une reconnaissance de plus en plus forte sur le marché pour ses initiatives dédiées au personnel et à la diversité. Nous avons continué à développer nos capacités d'expertise par le biais de canaux numériques, tel que LinkedIn, sur lesquels nous trouvons un nombre considérable de talents pour des postes de cadres intermédiaires et supérieurs.

Notre fonction RH Groupe soutient la croissance et la stratégie de Capgemini dans trois domaines clés :

1. le développement d'un vivier de compétences dynamique et évolutif, alimenté en interne et en externe par un marché des talents agile et la diversité de viviers de talents (planification des effectifs, marque employeur et attractivité) ;
2. le développement et le renforcement permanents d'un vivier de leaders transformationnels dans un cadre pérenne (rétention et promotion des talents) ;
3. l'attention portée à la flexibilité, l'engagement, la mobilité et la haute performance des collaborateurs (engagement des talents, récompense et rémunération des talents).

Capgemini est intimement convaincu que l'expérience proposée à ses collaborateurs est un levier majeur d'attraction et de fidélisation des talents et d'engagement de ses effectifs. Soucieux d'encourager et de développer un environnement inclusif, ouvert et porteur de sens, le Groupe a défini une approche globale de l'expérience collaborateur et invite ceux-ci à partager leur ressenti pour constamment l'améliorer et l'adapter à l'évolution rapide de leurs attentes. Ces efforts s'inscrivent directement dans les Stratégies d'Inclusion et Talent du Groupe.

Développer un vivier de compétences dynamique et évolutif, alimenté en interne et en externe par un marché des talents agile et de la diversité de viviers de talents (planification des effectifs, marque employeur et attractivité)

La planification des effectifs

En raison de la forte croissance de l'entreprise et de sa stratégie de croissance agressive pour l'avenir, il est prévu de renforcer notre capacité de planification des effectifs anticiper au mieux les compétences requises à l'avenir et les associés et améliorer l'efficacité ainsi l'adéquation entre la demande et l'offre. À terme, elle permettra de disposer des bonnes ressources, au bon endroit, au bon moment et au meilleur coût.

Avec l'évolution des capacités en *People Analytics* et l'inclusion de *Talent Marketplace*, nous avons commencé fin 2021 à évaluer les besoins pour créer une capacité de planification des effectifs pouvant être étroitement intégrée dans l'entreprise et les RH.

Marque employeur et attractivité

Notre nouvelle promesse de marque « *Get the Future You Want* » reflète l'esprit de Capgemini. Nos nouveaux talents rejoignent une entreprise en plein essor et un collectif mondial diversifié d'entrepreneurs et d'experts du secteur, tous motivés par l'usage de la technologie pour repenser le champ des possibles. Nos clients nous confirment, à maintes reprises, que nos collaborateurs nous démarquent de la concurrence. Si nous nous efforçons de recruter les meilleurs profils, ce sont les opportunités offertes à nos collaborateurs qui leur permettent de s'épanouir professionnellement et de faire toute la différence pour les plus grandes entreprises mondiales. Ce sont les expériences de nos collaborateurs qui construisent notre « marque employeur » et nous présentent sur le marché comme un employeur de choix et attractif pour les meilleurs talents.

Nous mettons un point d'honneur à accueillir et intégrer les nombreux jeunes professionnels qui rejoignent notre entreprise chaque année. Dès le début de leur carrière, nous misons sur un environnement dynamique, offrant des opportunités d'évolution et de promotions régulières, basées sur leurs contributions à leurs projets et sur la vitesse d'acquisition des compétences requises. En 2020, le Groupe a annoncé sa stratégie commerciale en matière de leadership sectoriel, axée sur les données et le cloud. Le succès de cette stratégie dépend directement de notre capacité à proposer et offrir à nos collaborateurs un environnement et des conditions de travail propices à l'expression de leurs compétences professionnelles et à leur épanouissement personnel.

Les leaders de Capgemini conduisent sa stratégie au sein d'un environnement complexe et évolutif. Ils identifient et définissent les axes de transformation avec nos clients et fédèrent les collaborateurs autour d'un état d'esprit, des comportements, des ambitions et des objectifs partagés. Capgemini a mis en œuvre des processus équitables et intégrés afin que nous puissions identifier, promouvoir, exposer et développer nos leaders dans le cadre de missions renforcées. La préparation de nos meilleurs talents à leurs futures responsabilités et capacités de leaders est un effort à long terme qui s'appuie sur plusieurs facteurs.

En 2021, le Groupe a annoncé son programme « New Normal », des modes de travail hybrides soutenus par notre culture managériale basée sur la confiance, afin de donner à chacun les moyens de continuer à fournir un travail d'exception et de contribuer à un avenir inclusif et durable pour nos collaborateurs, nos clients et la Société.

Continuellement créer et renforcer un vivier de leaders transformationnels dans un cadre pérenne (rétention et promotion des talents)

Ces dernières années, le Groupe s'est attaché à proposer une « expérience collaborateurs » motivante, structurée autour d'un cadre global couvrant l'intégralité de l'expérience candidat et de l'expérience collaborateur. Afin de mieux comprendre les attentes de nos collaborateurs, la plateforme numérique « *Pulse* », à laquelle participent plus de 120 000 collaborateurs par mois, recense anonymement leurs retours d'expérience, permettant ainsi aux responsables opérationnels de connaître directement le ressenti de leurs équipes quant à leur expérience professionnelle. Elle nous permet d'être réactif et de développer, à tous les niveaux de l'entreprise, une expérience collaborateurs personnalisée en phase avec leurs attentes, améliorant ainsi notre attractivité sur le marché de l'emploi. Lors de la crise sanitaire, le recours à cette plateforme nous a permis de cerner le ressenti de nos collaborateurs. En 2021, cette plateforme a évolué pour intégrer les modes de travail hybrides et le nouveau modèle « New Normal » et y inclure des critères supplémentaires (par exemple, l'indice du manager) afin de voir comment les managers soutiennent ces nouvelles méthodes de travail ainsi que la santé et le bien-être de leurs équipes.

Le principe du « ***Promote first, hire second*** » garantit que les candidats internes présentant un haut potentiel de développement aient la priorité sur les évolutions et créations de postes par rapport aux candidats externes. La publication de postes vacants et d'offres d'emploi internes ainsi que l'examen des candidatures avec les équipes Ressources Humaines de chaque *Strategic Business Unit/ Global Business Line* sont des prérequis avant de se tourner vers un recrutement externe. Concernant les embauches de cadres dirigeants, chaque recrutement de Vice-Président est soumis à une évaluation.

a) Modèle de leadership et processus Vice-Présidents (VP)

Le modèle de leadership du Groupe définit clairement les compétences de leadership attendues pour réussir au sein de Capgemini. Il repose sur cinq dimensions :

- moteurs de performance ;
- un collectif d'entrepreneurs ;
- créateurs de valeur pour le client ;
- attractivité des talents ;
- architectes du futur.

Ce modèle de leadership est applicable à tous les grades du Groupe. Il est activement appliqué et mis en œuvre au niveau des Vice-Présidents. Chaque grade est hiérarchisé en quatre niveaux, permettant d'établir l'ancienneté des collaborateurs, de fixer les attendus et de garantir une évaluation équitable au sein de toutes nos activités. Tel que décrit dans le modèle du Groupe, les dimensions et les comportements attendus du leadership se reflètent à la fois dans les processus de promotion et de recrutement qu'au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise :

- processus de promotion des Directeurs et VP ;
- évaluation externe des VP lors du processus de recrutement.

Pour les grades inférieurs à ceux de Directeurs et Vice-Présidents, il appartient aux pays et entités d'exploiter ce modèle au sein de leur processus de gestion des talents respectifs, et de veiller à ce qu'il soit appliqué au niveau local.

b) Vice-Présidents : Revue stratégique des Talents – Succession et mobilité

Capgemini procède à une revue stratégique des talents de ses Vice-Présidents et de ses Directeurs à l'échelle des *Business Units*/des Fonctions, des pays et du Groupe, avec l'objectif ultime d'identifier les meilleurs talents d'aujourd'hui et de demain, et notamment :

- déterminer les options et étapes de préparation des plans de succession et de mobilité ;
- encourager le développement du leadership.

Des tables rondes officielles sur le leadership (entreprise et pays) sont organisées pour assurer le suivi des stratégies et des actions adoptées en faveur des meilleurs profils.

c) Principales positions au niveau du Groupe

Le Comité de Direction générale du Groupe a créé les principales positions au niveau du Groupe (*Group Position Holders*), avec un double objectif :

- élaborer une culture de leadership du Groupe très performante au sein de laquelle les contributions et responsabilités des principales positions ne se limitent pas à leurs *Business Units*/ Fonctions respectives, mais s'appliquent au groupe Capgemini dans son ensemble ;
- créer un vivier de leaders au niveau mondial en accord avec la stratégie du Groupe en renforçant leur potentiel de leadership, en facilitant la mobilité mondiale et les plans de succession.

En fonction du contexte et des conditions de l'activité et du marché, le Comité de Direction générale du Groupe a défini des critères stratégiques pour identifier ces postes. Ces critères font l'objet d'une révision annuelle pour être ajustés à la situation actuelle et à venir. L'un des principaux critères concerne la rotation de ces postes tous les cinq ans.

Focus sur la flexibilité, l'engagement, la mobilité et la performance des collaborateurs (engagement des talents, récompense et rémunération des talents)

Engagement des collaborateurs

a) Cadre de l'expérience collaborateurs

Capgemini harmonise l'expérience collaborateur à travers le Groupe en s'appuyant sur un cadre mondial commun. Ce cadre a évolué pour passer d'un périmètre « expérience collaborateur » (interne et axé principalement sur les collaborateurs) à un périmètre « expérience people » intégrant des éléments externes pertinents pour l'expérience des candidats. Il repose sur dix domaines (notoriété de la marque, intégration efficace et engageante, performance et réussite, etc.) qui représentent des leviers transverses et globaux ayant une incidence sur l'expérience et permettant au Groupe :

- d'aligner avec souplesse les ambitions et les objectifs ;
- d'être en phase avec les principaux programmes de transformation ; et
- d'évaluer les impacts de ces programmes sur l'engagement des collaborateurs.

Les principaux outils d'évaluation utilisés sont Glassdoor (notamment pour la composante externe) et *Pulse* (pour la composante interne). Une cartographie formelle des six critères de Glassdoor (culture & valeurs, équilibre vie professionnelle/vie privée, équipe dirigeante, rémunération & avantages sociaux, opportunités de carrière, diversité & inclusion) comparés aux facteurs équivalents de *Pulse* contribue à un meilleur alignement des mesures et à une proposition de valeur employeur plus authentique.

b) *Pulse* : écoute continue des collaborateurs

« *Pulse* » est la plateforme d'écoute continue des collaborateurs de Capgemini. Elle recueille le ressenti de l'ensemble des collaborateurs *via* des sondages mensuels, anonymes et volontaires. Elle repose sur un modèle mondial basé sur deux séries de questions relatives à l'engagement et à la loyauté et sur quatorze critères spécifiques (autonomie, avantages, etc.). Entièrement numérique et automatisée, elle permet au Groupe de recenser les *feedbacks* des collaborateurs et de les traiter en temps réel, améliorant ainsi la réactivité de l'équipe managériale dans la mise en place des mesures nécessaires. *Pulse* permet ainsi de responsabiliser tous les niveaux de l'entreprise en fournissant des informations pertinentes pour identifier les priorités et adapter nos stratégies, politiques et pratiques en matière de gestion des Ressources Humaines.

Déployés depuis 2019, l'évaluation globale de l'engagement des collaborateurs (calculée sur une échelle de 0 à 10) et l'eNPS (*employee Net Promoter Score*, sur une échelle de - 100 à + 100) sont des indicateurs suivis attentivement par le management dans l'ensemble du Groupe.

Rémunérations et avantages sociaux

La politique de rémunération du Groupe repose sur des principes communs, appliqués au niveau national et adaptés aux conditions et réglementations du marché de l'emploi local, dans le cadre d'une gouvernance mondiale. Cette philosophie nous sert de base pour prendre des décisions cohérentes en matière de recrutement et de promotion, liées à notre stratégie commerciale et aux objectifs de l'entreprise. Elle vise à récompenser les bonnes pratiques et à engager nos collaborateurs pour obtenir des résultats durables.

Dans chaque pays, les salaires minimums versés par le Groupe sont toujours supérieurs ou équivalents au salaire minimum légal du pays concerné, voire parfois largement supérieurs. Les quelques collaborateurs percevant un salaire minium représente un pourcentage très limité de nos effectifs, en tout début de carrière. Au bout de trois à six mois d'activité, leur situation aura normalement évolué.

Le groupe Capgemini s'engage à proposer des opportunités de rémunération compétitives qui attirent, fidélisent et motivent nos collaborateurs. Notre philosophie vise donc à :

- attirer et fidéliser les talents ;
- récompenser les performances individuelles et collectives grâce à un modèle de rémunération à la fois motivant et flexible, incitant à la haute performance, dans un contexte éthique ;
- être équitable et aligné avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Le sujet des rémunérations et avantages sociaux des collaborateurs de Capgemini s'articule autour de quatre piliers, conçus pour atteindre les objectifs présentés ci-dessous :

- offrir des rémunérations compétitives et en phase avec nos marchés, pour attirer et fidéliser les compétences nécessaires pour le Groupe, par le biais de programmes de rémunération et d'avantages sociaux innovants et revus régulièrement au niveau mondial, afin de rester à la pointe des pratiques du marché ;
- optimiser leur impact, pour permettre aux managers d'allouer les budgets de rémunération approuvés de manière optimale grâce à des analyses, des conseils et des recommandations pertinentes ;
- assurer l'engagement des collaborateurs, en leur permettant de comprendre et d'évaluer la structure complète de leur rémunération grâce à des communications claires et percutantes illustrant notre proposition de valeur en matière de rémunération ;
- construire des processus efficaces et optimisés pour favoriser l'alignement, la mobilité et améliorer l'expérience des collaborateurs.

Ces principes sont régulièrement revus pour garantir leur cohérence avec les tendances et évolutions du marché et sont gérés localement pour assurer la conformité avec les réglementations locales et leur alignement avec les tendances de ces marchés. En ce qui concerne les Vice-Présidents, les dispositifs de rémunération sont conçus, revus et approuvés chaque année à l'échelle du Groupe (parties fixe et variable) conformément aux meilleures pratiques du marché. Pour les autres collaborateurs éligibles aux dispositifs de rémunération variable, la conception et les principes sont établis dans un cadre international afin de promouvoir la mobilité et de garantir la cohérence et l'équité. Pour un collaborateur donné, la rémunération globale inclut un salaire fixe, une partie variable basée sur la performance individuelle et collective, et toute une série d'avantages non numéraires alignés sur les pratiques concurrentielles du marché en termes de soins de santé et de bien-être, d'assurance-vie et invalidité, et de retraite, entre autres.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs la possibilité de participer et d'investir dans un Plan d'actionnariat salarié (ESOP). Lancé pour la première fois en 2009, il est désormais renouvelé chaque année depuis 2017.

Lorsque la réglementation locale le permet, les collaborateurs peuvent choisir les composantes de leur rémunération à partir d'un dispositif prédéfini (dispositifs de rémunération variable). Cette souplesse complémentaire permet aux collaborateurs de concilier au mieux leur situation financière en fonction de leur situation personnelle. La participation aux bénéfices est également disponible pour les collaborateurs, sous réserve des réglementations locales en vigueur dans le pays concerné.

4.3.1.2 Principales réalisations en 2021

Développer un vivier de compétences dynamique et évolutif, alimenté en interne et en externe par un marché des talents agile et la diversité de viviers de talents (planification des effectifs, marque employeur & attractivité)

La planification des effectifs

[GRI 102-7] ; [GRI 102-8] ; [GRI 202-2] ; [GRI 401-1]
[SASB TC-IM-330a.1]

En septembre 2021, les effectifs du Groupe ont franchi la barre symbolique des 300 000 collaborateurs, trois ans après avoir franchi le cap des 200 000 collaborateurs début 2018 et plus de sept ans après avoir atteint les 100 000 collaborateurs en septembre 2010.

Cette augmentation traduit une accélération de notre dynamique de croissance. Les effectifs ont augmenté en 2020 de plus de 22 % sous l'effet de l'acquisition d'Altran – qui a apporté près de 50 000 nouveaux collaborateurs, alors que la croissance de 2021 est principalement portée par une croissance organique et une demande du marché très forte et dynamique. Fin 2021, nos effectifs atteignaient près de 325 000 collaborateurs.

L'effectif moyen est calculé en ajoutant l'effectif moyen au début de l'année financière et les effectifs des 12 mois, puis en divisant par 13.

a) Évolution des effectifs totaux

		Effectif total moyen		Effectifs au 31 décembre	
Année	**Périmètre**	**Nombre**	**Évolution**	**Nombre**	**Évolution**
2019	C	216 104	5,5 %	219 314 √	3,8 %
2020	C+A	251 525	16,4 %	269 769 √	23,0 %
2021	**C+A**	**292 690**	**16,4 %**	**324 684 √**	**20,4 %**

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.

À la suite de l'accroissement très conséquent de nos effectifs lors de l'acquisition d'Altran (en avril 2020) et l'intégration de 49 889 collaborateurs, un rebond post-crise sanitaire a entraîné une croissance organique importante des effectifs dans toutes les zones géographiques. L'intégration d'Altran a eu une incidence visible sur la répartition géographique des collaborateurs du Groupe.

En 2020, nous observons un accroissement global des effectifs en Europe, dû à la très forte présence d'Altran dans cette région. Néanmoins, en 2021, la croissance organique était plus importante dans la zone Asie-Pacifique, qui reste de loin la région la plus forte avec près de 55 % des collaborateurs qui y sont basés. L'évolution géographique des effectifs est présentée dans le tableau ci-après :

b) Répartition géographique des effectifs

	31 décembre 2019		31 décembre 2020		31 décembre 2021	
Régions	**Effectifs (C)**	**%**	**Effectifs (C+A)**	**%**	**Effectifs (C+A)**	**%**
Amérique du Nord	17 848	8,1 %	18 550	6,9 %	19 588 √	6,0 %
Royaume-Uni et Irlande	8 877	4,0 %	10 489	3,9 %	12 172 √	3,7 %
Pays nordiques	4 884	2,2 %	5 401	2,0 %	6 304 √	1,9 %
Benelux	8 264	3,8 %	9 616	3,6 %	10 415 √	3,2 %
Europe centrale et Europe de l'Est	16 309	7,4 %	21 997	8,2 %	24 219 √	7,5 %
France	25 518	11,6 %	36 219	13,4 %	37 283 √	11,5 %
Europe du Sud	9 977	4,6 %	19 932	7,4 %	21 655 √	6,7 %
Asie-Pacifique	117 423	53,6 %	135 567	50,3 %	178 358 √	54,9 %
Amérique latine	8 282	3,8 %	8 110	3,0 %	10 050 √	3,1 %
Moyen-Orient et Afrique	1 932	0,9 %	3 888	1,4 %	4 640 √	1,4 %
TOTAL	**219 314**	**100 %**	**269 769**	**100 %**	**324 684 √**	**100 %**

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini. Les données ci-dessus rendent compte des effectifs au 31 décembre 2021 pour le groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

La région Asie-Pacifique avait enregistré une hausse de 9 points en 2015 à la suite du rachat d'IGATE, essentiellement présent en Inde. Elle a continué à progresser et a franchi la barre des 100 000 collaborateurs en décembre 2016. Au 31 décembre 2020, la région totalisait plus de 135 000 collaborateurs, auxquels se sont ajoutés plus de 42 000 collaborateurs en 2021 dont plusieurs acquisitions en Australie. Cette forte dynamique a fait progresser le poids global de la région de 4,6 points. L'Amérique latine, le Moyen-Orient et l'Afrique, et les pays nordiques ont maintenu ou accru leur part globale par rapport à 2020, tandis que les régions Europe et Amérique du Nord, tout en augmentant en volume, enregistrent un pourcentage plus faible dans l'effectif du Groupe.

c) Données démographiques complémentaires (ancienneté, âge et autres informations clés)

La priorité qu'accorde Capgemini à la diversité se reflète également dans les multiples données démographiques et dans les **plus de 160 nationalités** représentées dans le Groupe.

L'**ancienneté moyenne** de notre population témoigne de la très forte dynamique d'embauches observée en 2021, expliquant l'augmentation du pourcentage d'employés avec moins de trois ans d'ancienneté fin 2021 et la diminution associée des autres catégories d'ancienneté (pour plus de détails concernant les recrutements, veuillez-vous rendre en section 4.3.1.2.d).

Avec près de trois fois plus d'embauches en 2021 qu'en 2020 et un niveau record de recrutements pour soutenir notre croissance, le pourcentage de personnes ayant moins de trois ans d'ancienneté a atteint 63,4 %, soit 9,8 points de plus que le pourcentage de 2020 et 6,6 points de plus que le niveau d'avant la crise sanitaire.

Cette hausse a poussé toutes les autres catégories vers une baisse de 2 à 4 points, entraînant une baisse de l'ancienneté moyenne qui est de 3,8 ans en fin d'année.

Ancienneté moyenne en % (couverture de données de 99,8 % des effectifs en fin d'exercice)

	< 3	≥ 3 < 5	≥ 5 < 10	≥ 10
2019 (C)	56,8 %	15,4 %	14,6 %	13,2 %
2020 (C)	52,9 %	17,1 %	15,4 %	14,6 %
2020 (C+A)	53,6 %	16,9 %	15,4 %	14,1 %
2021 (C+A)	63,4 % √	13,3 % √	13,2 % √	10,1 % √

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

Portée par un nombre élevé de jeunes diplômés, cette forte dynamique d'embauches a également eu une incidence majeure sur l'**âge moyen** qui a diminué de près de 0,7 an, passant de 34,4 ans en 2020 à 33,7 ans en 2021. En 2021, l'âge moyen des nouvelles recrues était de 28,9 ans. En conséquence, le pourcentage de la population âgée de moins de 25 ans a augmenté de 5,7 points, la réduction la plus significative impactant la tranche d'âge des 35-45 ans avec une baisse de 2,9 points.

Âge moyen en % (couverture de données de 99,8 % des effectifs en fin d'exercice)

	> 20 < 25	≥ 25 < 35	≥ 35 < 45	≥ 45 < 55	≥ 55
2019 (C)	14,6 %	46,2 %	24,5 %	10,2 %	4,4 %
2020 (C)	13,2 %	46,3 %	25,3 %	10,7 %	4,6 %
2020 (C+A)	12,2 %	47,4 %	25,4 %	10,7 %	4,4 %
2021 (C+A)	17,9 % √	46,1 % √	22,5 % √	9,6 % √	3,9 % √

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

La flexibilité des conditions de travail est également une caractéristique proposée et la possibilité de travailler à l'étranger est une option attrayante pour de nombreux collaborateurs.

		2021	Périmètre	Couverture
Collaborateurs à temps partiel	% de collaborateurs à temps partiel par rapport aux effectifs totaux	2,7 %	C+A	98,8 %
Ressortissants étrangers	% de collaborateurs nécessitant un visa de travail par rapport aux effectifs totaux	5,5 %	C+A	94,6 % (17 des plus grands pays)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

d) Embauches externes

Étant donné la portée et le volume de nos recrutements, une approche multicanale est nécessaire :

- le Groupe définit les règles, le contenu et le concept de son image de marque avec les services Marketing & Communication ;
- les campagnes de recrutement sont approuvées par les unités opérationnelles, et doivent respecter les normes du Groupe ;
- la marque employeur et la promesse employeur qui l'accompagnent sont visibles dans notre processus de recrutement, tant sur le plan local qu'international. Ces activités sont coordonnées par les équipes Ressources Humaines des unités opérationnelles et celles de Marketing & Communication locales ; elles peuvent aussi mobiliser l'expérience et le soutien de l'équipe de recrutement Ressources Humaines du Groupe.

Sont comptabilisés au titre des embauches, les collaborateurs qui ont intégré Capgemini à l'issue du processus habituel de recrutement durant la période d'exercice et qui entrent dans les effectifs (sont exclues les recrues intégrées *via* des acquisitions/opérations). Le taux de couverture des embauches est de 100 %.

	Périmètre	Embauches externes	Acquisitions
2019	C	63 728	897
2020	C+A	47 002	50 835
2021	**C+A**	**139 594**	**1 005**

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Après la crise Covid-19, qui a eu un impact significatif sur les niveaux d'embauches externes en 2020 (avec une réduction de plus de 50 % des recrutements par rapport à l'année précédente), les embauches ne se sont pas arrêtées et ont repris vers la fin de 2020, pour rebondir significativement en 2021 à un niveau record pour le Groupe : elles étaient presque trois fois plus élevées qu'en 2020 et représentaient plus de deux fois notre précédent niveau record.

Marque employeur et attractivité

a) Glassdoor : une vision authentique de « l'Expérience Capgemini »

À l'ère du numérique, la marque employeur est influencée par des portails tels que Glassdoor, qui offrent au public extérieur un point de vue objectif sur les atouts de Capgemini. Nous nous appuyons de plus en plus sur Glassdoor pour écouter, analyser et comprendre les expériences de nos collaborateurs. Depuis 2019, nous incitons les collaborateurs de 25 pays à laisser leurs avis sur Glassdoor. Une équipe mondiale de quarante professionnels a travaillé régulièrement pour présenter l'expérience collaborateur Capgemini, attirer et impliquer les talents sur notre profil Glassdoor. Elle fait également un suivi des commentaires pour analyser les retours sur l'expérience collaborateur relative à différents domaines : environnement de travail, culture et valeurs, outils et technologie, leadership et management, rémunération et reconnaissance, diversité et inclusion, et développement de carrière.

Ces commentaires sont analysés localement et globalement pour mieux identifier les attentes spécifiques de nos collaborateurs. L'utilisation de Glassdoor est un levier qui nous permet d'ajuster en permanence les expériences collaborateurs pour les rendre plus motivantes et agréables pour nos employés et répondre aussi au mieux à leurs besoins et à leurs attentes. En 2021, Review Intelligence, un outil d'analyse, a été lancé sur Glassdoor et utilisé par toutes les parties prenantes pour comprendre en profondeur les sentiments des employés de Capgemini et apporter les changements nécessaires. L'intégration de Glassdoor et de *Pulse* en 2020 a permis de faire entendre la voix des employés auprès des dirigeants.

Glassdoor continue à se concentrer sur l'attraction des talents et l'image de marque de l'employeur tout en gardant la transparence comme valeur fondamentale, ce qui garantit que toutes nos parties prenantes utilisent activement et mettent à jour nos profils Glassdoor avec les dernières informations sur Capgemini.

Les chiffres ci-après concernent le profil Glassdoor de Capgemini à fin 2021 :

Évaluation globale	Culture & Valeurs	Équilibre vie professionnelle/ vie privée	Équipe dirigeante	Rémunération et avantages	Opportunités de carrière	Diversité et inclusion	Évaluations PDG	Perspective commerciale positive	Recommande à un ami	Expérience entretien
4,0	4,0	3,9	3,7	3,4	3,9	4,1	94 %	76 %	84 %	75 %

Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant la notation la plus élevée).

b) LinkedIn : un engagement numérique des talents et un accélérateur d'embauches

Les canaux d'embauches ont évolué au fil des ans grâce à l'essor du numérique. LinkedIn, qui rassemble plus de 722 millions de membres dans plus de 200 pays, est devenu l'un des principaux vecteurs d'attraction, d'engagement et d'embauche chez Capgemini. Pour nos équipes de recrutement, LinkedIn s'est imposé comme le principal de réception de candidatures de profils expérimentés et d'embauches de ces profils. Un canal numérique tel que LinkedIn donne aux candidats un accès direct à nos équipes internes de sourcing et de recrutement, leur permet de consulter des offres d'emploi et de susciter leur engagement. Face à la « guerre des talents » et à la possible pénurie de compétences numériques, LinkedIn joue un rôle majeur en nous permettant d'identifier et de recruter les compétences de niche dans les domaines du digital/cybersécurité/cloud/données, gage de notre avantage concurrentiel. Au fil des ans, grâce à nos programmes structurés de formation et de certification, nous avons amélioré les compétences de nos recruteurs afin qu'ils exploitent pleinement les outils de recrutement dernière génération. Il est également avéré que le nombre d'embauches sur ces canaux augmente, et que les collaborateurs ainsi recrutés restent plus longtemps parmi nous (par rapport aux autres voies de recrutement).

c) L'intelligence artificielle et le numérique au service des embauches (Inde)

Donner à nos recruteurs les moyens d'agir grâce à une technologie intelligente a toujours été une priorité, et l'année 2021 en est la parfaite illustration. Au sein de Capgemini Inde, le déploiement du numérique nous a permis d'automatiser des processus qui étaient précédemment perçus comme manuels. *Litmusblox*, notre plateforme de filtrage basée sur un *chatbot* en est un excellent exemple. Elle est utilisée dans toutes les *Business Units* pour atteindre un grand nombre de candidats à la fois et recueillir des informations comme leur intérêt pour travailler chez Capgemini, un aperçu de leur profil, de leurs compétences techniques, etc. Cela réduit le temps et les efforts dédiés au filtrage manuel pour recueillir ce type de détails et la prise de décision qui s'en suit. Cette plateforme est également utilisée pour mener des campagnes telles que la campagne d'embauche des *alumnis*, dans le cadre de laquelle nous avons déjà contacté plus de 3 000 anciens collègues, afin de tester leur intérêt et de procéder à une sélection préalable.

Cette année, nous nous sommes également associés à une nouvelle plateforme d'évaluation, **iMocha**, qui permet l'évaluation des capacités techniques et non techniques des candidats grâce à des évaluations surveillées. Cela nous permet d'identifier les candidats pertinents au sein de notre vivier et de garantir plus d'engagement lors des entretiens techniques. Ce dispositif réduit le travail de filtrage manuel des recruteurs sur un grand volume de profils et permet d'analyser un panel de candidats plus large.

Elevator, la plateforme virtuelle de gestion des campagnes de recrutement est un autre dispositif majeur introduit en Inde. Elle aide à gérer les entretiens dans l'environnement virtuel actuel, en améliorant l'expérience d'embauche virtuelle pour les candidats et les recruteurs. La plateforme est dotée d'un mécanisme *d'« auto-slot »*, d'une gestion transparente des dossiers, de retours d'information du panel, etc., ce qui en fait une expérience de recrutement comparable à celle vécue sur le terrain. À l'heure actuelle, nous disposons également d'Appical, une plateforme qui favorise l'engagement des candidats en répondant à leurs questions et en les faisant participer à des sessions d'information avec un contenu spécifique à Capgemini.

Tous ces dispositifs permettent à notre équipe de passer plus de temps à nouer des liens significatifs avec les candidats, tout en les aidant à trouver des opportunités au sein de notre organisation.

Nous encourageons constamment nos recruteurs à faire preuve d'authenticité et à être eux-mêmes dans leurs échanges avec nos futurs collaborateurs. De cette façon, nous sommes en mesure d'embaucher des personnes dont les valeurs sont compatibles avec les nôtres et de les aider à développer un fort sentiment d'appartenance avec Capgemini.

d) Intégration numérique – une première expérience totalement digitale

Nous avons lancé « The Institute », le programme de formation des nouveaux entrants de Capgemini Invent, dans plusieurs nouveaux pays (désormais six au total) marquant ainsi son déploiement mondial. Avec ce programme, nous permettons aux nouvelles recrues des grades junior, d'être prêts à travailler avec nos clients en quelques semaines – grâce à des missions chez des clients internes, à un encadrement dédié et à des offres de formation complètes, visant à tester et développer leurs compétences de base en matière de conseil dans un environnement stimulant. Concept éprouvé dans plusieurs pays, l'année 2021 a marqué le début du déploiement mondial de *The Institute* – avec plusieurs nouveaux pays alignés pour lancer leurs versions locales en 2022.

e) Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2019	2020	2021
		C	C+A	C+A
Attractivité des Talents	Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes)	63 728	47 002 √	139 594 √
Mise en place d'initiatives locales évitant l'attrition non souhaitée	Taux d'attrition volontaire des collaborateurs *(%)*	20	12,8 √	23,5 √
	Taux d'attrition total *(%)*	25,9	18,5	28,4

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

f) Récompenses et distinctions externes

Notre marque employeur repose sur nos collaborateurs et leurs expériences. Reconnue comme l'une des meilleures dans plusieurs régions/pays, elle reflète l'énergie que nous déployons à attirer, développer et fidéliser les meilleurs profils afin de devenir l'entreprise au sein de laquelle ils s'épanouissent. Voici quelques exemples non exhaustifs des distinctions obtenues :

- *Great Place to Work* – Capgemini Inde, États-Unis ;
- Top 50 des entreprises les plus attractives du monde d'Universum ;
- *Top Employer 2021* – Europe ;
- *Top Employer* de LinkedIn – Inde, Allemagne, France, Espagne, Pays-Bas et Italie ;
- *Best Places To Work 2021* de Glassdoor – Allemagne, Invent Royaume-Uni.

Focus sur la flexibilité, l'engagement, la mobilité et la performance des collaborateurs (engagement des talents, récompense et rémunération des talents)

Engagement des talents

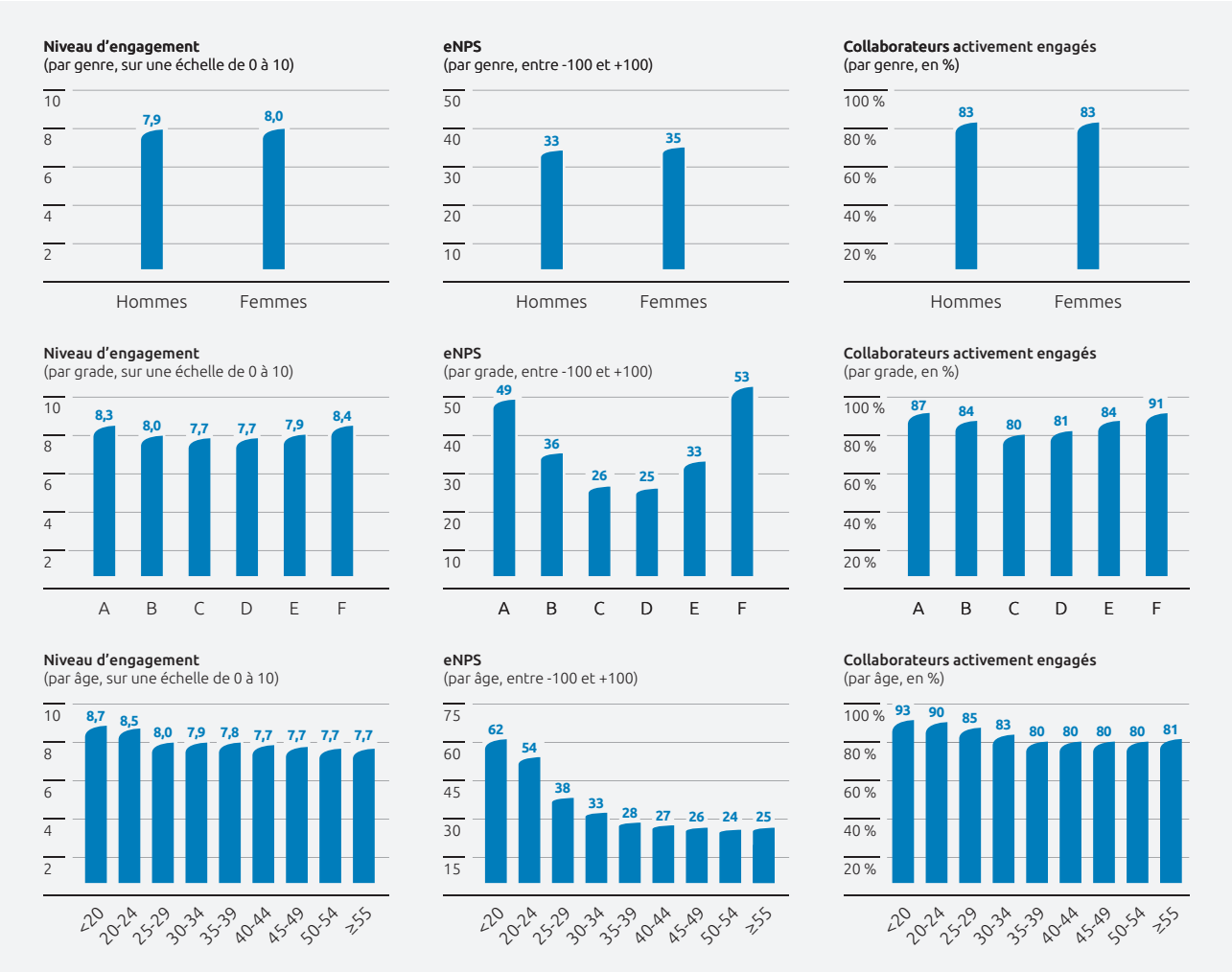
[GRI 401-2]
[SASB TC-SI-330a.2]

Avec *Pulse*, les mesures de l'engagement des collaborateurs sont désormais suivies à tous les niveaux du Groupe (depuis le Conseil d'Administration jusqu'aux opérationnels) et offre une vision granulaire basée sur divers critères (*Business Unit*, pays, genre, tranche d'âge, grade, ancienneté et autres) afin de mieux comprendre la perception des collaborateurs ainsi que leurs attentes, et d'y répondre de manière ciblée.

En 2021 :

- sur *Pulse*, le nombre de collaborateurs activement engagés s'est amélioré pour atteindre 83 % à l'échelle mondial, témoignant ainsi du ressenti positif de nos collaborateurs sur leur expérience au sein de Capgemini ;
- le score global de l'engagement s'est sensiblement amélioré, passant de 7,8 à fin 2020 à 8,0 à fin 2021 ;
- les résultats eNPS ont également progressé, passant de 26 à 35 sur la même période, montrant ainsi une forte augmentation du pourcentage de collaborateurs qui estiment que Capgemini est une entreprise où il fait bon travailler ;
- le taux de participation annuel des collaborateurs a atteint 60.

Statistiques à décembre 2021



Note : eNPS est l'acronyme de « employee Net Promoter Score ».

Lorsque la crise sanitaire nous a contraints à travailler à distance, ce modèle s'est avéré essentiel pour rester au fait de l'engagement de nos collaborateurs et permettre aux managers et responsables du Groupe de suivre les retours qualitatifs et quantitatifs de leurs équipes et de réagir en conséquence.

L'écoute sur *Pulse* a permis à nos équipes métiers et RH de prendre des initiatives majeures. En voici quelques exemples :

- en 2021, le Groupe a déployé un questionnaire sur la diversité et l'inclusion dans *Pulse* afin de recueillir les critères de diversité et comprendre la perception collective de la politique et des expériences en matière de diversité et d'inclusion ;
- la santé et le bien-être étant des éléments clés de notre expérience collaborateur et de notre écoute, nous avons ajouté des questions spécifiques sur le sujet afin de recueillir les réactions des collaborateurs concernant les priorités principales du Groupe ;
- dans le prolongement de 2020, où nous avions lancé une enquête *Pulse* sur nos Valeurs et notre culture éthique, nous sommes allés plus loin en 2021, en intégrant neuf questions liées à l'éthique dans l'enquête.

Par ailleurs, l'Inde a mis en place un congé facultatif permettant aux collaborateurs de gérer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, a amélioré le programme CLAP pour favoriser la reconnaissance et a introduit le programme EMBARK pour offrir une expérience d'orientation standard et cohérente aux grades D et E nouvellement promus ou embauchés.

En Inde, *Business Services* (BSv) a lancé de multiples initiatives liées à la carrière et à l'apprentissage, ce qui a conduit à l'augmentation du moteur de croissance et des scores d'engagement global dans BSv. Parmi ces initiatives, citons :

- une communication sur les référentiels de compétences et de carrières ;
- un outil d'analyse de compétences couvrant 18 000 professionnels ;
- GROW, des échanges professionnels individuels entre les membres des équipes et les managers, couvrant 16 000 collaborateurs ;
- la plateforme MOVE visant à encourager et accompagner la mobilité interne, et un mentorat professionnel dans le cadre des programmes destinés aux employés à haut potentiel (par exemple, *Vanguard* & *Avancer*) ;
- l'événement Open Up pour sensibiliser les Grade C+ au numérique.

People Analytics

En 2020, le Groupe a accéléré la création d'une culture basée sur les données pour les RH en lançant formellement la fonction *People Analytics*. Cette fonction est conçue pour appliquer des techniques analytiques aux données dans le but d'améliorer les résultats de l'entreprise et de prendre de meilleures décisions sur les objectifs des effectifs et de l'organisation. Parmi les principaux projets figurent :

- la conception des politiques du *New Normal*, basée sur la compréhension des questions clés des collaborateurs au début de la crise sanitaire grâce aux techniques de traitement du langage naturel (*Natural Language Processing, NLP*) ;

- le déploiement de la nouvelle politique de promotion pour éliminer les préjugés de genre lors du recrutement ;
- l'évaluation de l'impact des programmes de formation dans les résultats globaux d'engagement, etc. ; et
- la prédiction du risque de fidélisation des meilleurs profils afin de prendre des mesures proactives et de réduire les coûts pour l'entreprise.

People Analytics a également introduit de nouvelles mesures liées à la performance de l'entreprise et à l'expérience collaborateurs. Par exemple, nous disposons désormais d'un indice « Manager » qui mesure le soutien des managers à leurs équipes en matière d'attention, de productivité et de développement de carrière, et d'un indice de bien-être qui couvre le bien-être physique, mental et social des collaborateurs.

La création d'une culture basée sur les données pour les RH est une autre facette majeure de *People Analytics*. Nous avons donc commencé à créer des champions dotés de compétences analytiques au sein des RH afin d'accélérer les approches fondées sur les données et nous avons lancé des cours de formation *People Analytics* dédiés (formations de base et spécialisées).

Cette offre vient compléter les capacités existantes en *People Analytics* dans le domaine de l'affectation et de la planification des effectifs. Dans le cadre des opérations *Delivery*, elle facilite la recherche efficace de profils disponibles pour des opportunités clients, grâce à l'intelligence artificielle et à une série d'outils d'affectation avancés.

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
Taux d'engagement du Groupe	Total du taux d'engagement moyen (échelle de 0 à 10) (1)	C	7,2	7,7	8,0
eNPS du Groupe	% du nombre d'ambassadeurs (score : 9-10) moins % du nombre de détracteurs (0-6) (1)	C	6	26	35
Taux de participation à Pulse	Total du taux de participation des collaborateurs à *Pulse* sur l'année *(en %)* (1)	C	64	70	66
Collaborateurs activement engagés (2)	Proportion des effectifs affichant un score d'Engagement 7-10 *(en %)* (1)	C	73	81	83

(C) Correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
(1) Note : Ces chiffres couvrent uniquement le périmètre historique de Capgemini, et pas celui d'Altran. Ils couvrent ainsi 81,5 % des effectifs ETP totaux du Groupe.
(2) Définition : activement engagés SASB : le classement doit généralement refléter l'utilisation des scores 4, 5, 7 ou 10 points sur l'échelle, « activement engagé » correspondant à un score de 3-4 sur échelle de 4 points, de 4-5 sur une échelle de 5 points, de 5-7 sur une échelle de 7 points, et 7-10 sur une échelle de 10 points, ou équivalents. Source : *The Vitality Institute* et *Aon Hewitt*. Déterminer qui est activement engagé : L'engagement est généralement déterminé par un score composite reposant sur plusieurs questions. Néanmoins, il peut également être déterminé à partir d'une simple question sur l'engagement « global ». Quel que soit le cas de figure, le résultat doit être donné sur une échelle qui correspond aux définitions susmentionnées d'un collaborateur « activement engagé ».

Rémunérations et avantages

[GRI 202-1] ; [GRI 401-3]

L'équité salariale est un domaine d'attention majeur au sein de Capgemini : nous veillons à être en conformité avec les législations en vigueur et lorsque cela est applicable nous utilisons une certification externe : EDGE. En France, nous procédons à une évaluation annuelle de l'indice d'équité, dont l'équité salariale, en suivant une méthodologie présentée et validée avec les représentants du personnel. Celle-ci a révélé des écarts très limités pour des rôles similaires. Cela nous a permis d'atteindre un score de 39 (sur un maximum de 40) dans la section dédiée à l'équité salariale au titre de 2020. Ce score élevé s'explique par un écart inférieur à 2 % entre les hommes et les femmes (en faveur des hommes) sur toute la France et traduit le travail de longue haleine mené avec les représentants du personnel sur ce sujet. Par ailleurs, nous avons obtenu les scores maximums pour le pourcentage de promotions entre hommes et femmes, et pour le traitement équitable des collaboratrices de retour de congé parental. Dans l'ensemble, Capgemini a obtenu un score de 94 sur 100 dans l'indice (incluant d'autres aspects que le salaire) trois années de suite.

En 2021, le Groupe a procédé à une évaluation globale afin de définir un référentiel sur ce sujet pour disposer d'une approche holistique et structurée. De plus, depuis 2022, Capgemini participe au *Gender Equality Index* (GEI) de Bloomberg, indice qui suit la performance des sociétés listées réalisant un chiffre d'affaires supérieur ou égal à un milliard de dollars et s'engageant sur la transparence sur le reporting de données en lien avec le genre.

L'indice GEI, définit un ensemble de métriques pour déterminer les progrès réalisés par les entreprises participantes dans l'amélioration de la représentativité des genres à tous les niveaux de l'organisation, l'engagement sur des objectifs de diversité ainsi que les procédures mises en place destinées à réduire l'impact des responsabilités familiales sur l'environnement professionnel.

Il y a un peu plus de 70 métriques retenues, toutes associées à cinq thèmes principaux :

- l'équité salariale (par la mise en œuvre de plans d'actions) ;
- le développement des talents féminins au plus haut niveau (mesure du recrutement, de l'attrition et de la promotion vers les positions les plus élevées) ;
- une culture d'inclusion (par la mesure des procédures, des avantages sociaux et des programmes mis en œuvre) ;
- les politiques contre le harcèlement sexuel ;
- la promotion des femmes (support externe aux communautés, produits et services, chaine de valeur).

Capgemini a intégré l'indice en 2022 sur la base des données de l'année 2020 avec un score de 76,9 %, supérieur au score global de 71 % et à celui de notre industrie de 69.63 %. 550 sociétés ont fourni leurs données à Bloomberg et 414 sociétés ont intégré l'indice dont 44 sociétés technologiques.

Les lignes directrices en matière d'augmentation de salaire sont également revues et approuvées à l'échelle du Groupe, conformément aux tendances du marché et de nos secteurs d'activité. Le Groupe a également mis en œuvre une gouvernance transverse (RH, Finance et Achats) avec le soutien d'un partenaire externe afin de contrôler, optimiser, faire évoluer et améliorer la couverture des avantages sociaux proposés à nos collaborateurs.

L'évolution de la rémunération (consultable dans la Note 7 aux états financiers consolidés) est soumise à une analyse régulière, la rémunération représentant 67 % du chiffre d'affaires du Groupe. Dans toutes nos opérations, l'évolution des rémunérations moyennes fait l'objet d'un suivi régulier afin d'évaluer, suivre et anticiper l'impact de l'évolution de notre structure démographique (recrutements, départs, promotions, etc.) sur cet indicateur-clé.

Le Comité des Rémunérations du Conseil d'Administration de Capgemini SE fait des propositions au Conseil d'Administration concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise, et est informé des politiques de rémunération des cadres dirigeants du Groupe, notamment concernant les instruments d'intéressement en actions qui sont soumis à l'approbation du Conseil d'Administration.

Attribution d'instruments d'intéressement en actions

Conformément à ses règles de gouvernance, Capgemini SE a régulièrement attribué des instruments d'intéressement en actions (auparavant des options de souscription d'actions et des actions sous condition de performance depuis 2009). Ces attributions sont faites de manière sélective dans le but de récompenser nos collaborateurs, notamment ceux ayant considérablement contribué aux ventes, à la production et à l'innovation de l'entreprise, ou encore pour récompenser les collaborateurs reconnus pour des initiatives précises ou considérés comme des agents de la transformation. Tous les collaborateurs du Groupe peuvent être choisis pour bénéficier de ces attributions. Il s'agit d'une récompense exceptionnelle, qui n'est pas garantie tous les ans et qui ne s'inscrit pas dans la politique générale de rémunération.

Le Rapport de gestion, présenté à chaque Assemblée générale de Capgemini, présente en détails la répartition annuelle des attributions d'actions de performance (voir la section 2.3.4 pour de plus amples informations).

À l'heure actuelle, les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux représentent un très faible pourcentage du total des actions distribuées. La résolution correspondante fixe une limite maximale de 10 % des actions à allouer aux dirigeants mandataires sociaux, et le volume leur étant effectivement alloué est bien moindre, avec moins de 3 % des attributions totales de tous les plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009. De même, le nombre de bénéficiaires de ces attributions augmente, de manière à associer toujours plus de collaborateurs à la performance du Groupe sur le long terme. Ainsi, plus de 5 200 collaborateurs ont bénéficié du plan 2021. Les sociétés récemment acquises sont intégrées dans ces plans dès que cela est légalement possible, comme ce fut le cas, par exemple, après l'acquisition d'Altran l'année dernière.

Des informations détaillées concernant les actions de performance attribuées par Capgemini SE aux dirigeants mandataires sociaux et aux dix principaux bénéficiaires (non-administrateurs), les options exercées par ces derniers, et des détails sur ces plans sont disponibles à la section 6.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'actionnariat salarié (ESOP)

Depuis le lancement de son premier plan d'actionnariat salarié en 2009 dans 19 pays, Capgemini a choisi de proposer au plus grand nombre de salariés une formule structurée à effet de levier leur permettant d'investir en actions Capgemini à un coût décoté, soit indirectement par le biais d'un Fonds Commun de Placement (FCPE) investi en actions Capgemini, soit directement, en fonction des réglementations locales des différents pays participants. Fort de son succès initial, le Groupe a proposé un plan d'actionnariat salarié en 2012 puis en 2014. Depuis 2017, ce plan est proposé tous les ans à l'ensemble des collaborateurs éligibles. La couverture de l'offre s'est progressivement élargie, et le dernier plan couvrait 29 pays. Plus de 49 400 collaborateurs y ont participé et 589 millions d'euros ont été souscrits. En 2021, l'actionnariat salarié a encore augmenté pour atteindre 8,43 % de notre capital social. Depuis 2012, cela a permis à un représentant des salariés actionnaires d'intégrer le Conseil d'Administration de Capgemini SE (voir section 2.1.3).

4.3.2 Gestion et développement des compétences

4.3.2.1 Investir continuellement dans nos talents, en développant les compétences de demain à travers une expérience unique (ESG : Priorité C)

[GRI 404-2]

Pour Capgemini, les carrières et les compétences sont au cœur de notre activité : elles sont la garantie que nous pouvons compter sur la bonne personne et les bonnes compétences, sur la bonne mission au bon moment. Nos efforts en matière de développement et de formation reposent sur une conviction profonde, celle de transformer le potentiel en valeur. Nous croyons au pouvoir de nos collaborateurs et au rôle essentiel que nous jouons dans leur développement, en garantissant leur pérennité et leur employabilité sur le long terme, tout au long de leur carrière dans notre entreprise et au-delà.

Pour répondre aux attentes croissantes de nos clients et collaborateurs en termes d'agilité, chaque collaborateur de Capgemini, expérimenté ou récemment embauché, bénéficie de la même qualité d'outils, de programmes et de soutien (adaptés à son rôle, ses compétences et son parcours) tout au long de sa carrière.

En 2020, pour rendre les opportunités et les programmes encore plus accessibles à l'ensemble de nos collaborateurs, nous avons déployé « NEXT », une plateforme de formation numérique, qui permet à tous les collaborateurs d'accéder à des cours variés et pertinents, proposés par les meilleurs prestataires au monde en la matière (Coursera, Pluralsight). En 2021, à la suite de l'intégration des collaborateurs d'Altran (qui font désormais partie de notre ligne d'activité Capgemini Engineering), 276 864 utilisateurs ont accédé à la plateforme. Elle a permis un développement continu de nos collaborateurs sur des besoins de compétences actuels et à venir.

En 2020, la crise sanitaire a été un défi permanent : si elle nous a tenu éloignés de notre emblématique Campus, nos événements virtuels et la digitalisation de notre catalogue F2F ont remporté un franc succès auprès de nos communautés professionnelles. Cela nous a permis de maintenir le sentiment d'appartenance et de camaraderie inspiré par les principales communautés professionnelles.

Capgemini s'engage à améliorer sans relâche les compétences de ses collaborateurs, en commençant par le renforcement des compétences de management et des pratiques de leadership de nos cadres intermédiaires et de nos dirigeants dans le cadre du « New Normal », tout en les dotant des outils nécessaires à leur réussite.

Le programme *Connected Manager* par exemple, en partenariat avec l'Université d'Harvard, accompagne nos Managers, *via* un modèle de développement hybride et souple. Nous travaillons constamment à l'amélioration de notre processus d'embauche, de promotion et de récompense des cadres exécutifs, qui bénéficient chaque année, des revues stratégiques de talents (mesures relatives au développement, à la succession et la mobilité).

Conformément à nos objectifs ESG d'accroître le nombre d'heures de formation de chaque collaborateur de 5 % par an, nous avons investi plus de 90 millions d'euros dans la formation (sans compter les coûts indirects non facturables à nos clients). Notre dernier score *Pulse* sur la formation (venant des employés), avec un score moyen de 8,1 et un NPS de 33, témoignent de la valeur que la formation apporte à nos collaborateurs. Pour les années à venir, notre priorité consiste à créer une culture d'apprentissage continu au sein de laquelle les collaborateurs se forment plus fréquemment, dans le cadre du travail et par l'intermédiaire de leurs pairs, des communautés professionnelles et de nos partenaires technologiques. Nous ambitionnons également d'ouvrir davantage l'écosystème de formation en dehors de Capgemini aux étudiants, aux clients et aux anciens élèves dans les années à venir.

Suivi de la performance

[GRI 404-3]

Capgemini dispose d'un système fiable de suivi de la performance, qui permet à chaque collaborateur de bénéficier :

- d'objectifs clairs définis en début d'année ;
- d'une évaluation de la performance en fin d'année *(a minima) ;*
- d'échanges concernant leur développement (une fois par an).

Si cette norme minimale du Groupe est généralement mieux appliquée dans les lignes d'activités (avec des revues semestrielles supplémentaires et des opportunités de promotion plus d'une fois par an), le Groupe s'est engagé, depuis 2018, à concevoir et piloter un nouveau modèle de gestion des performances. Initialement destiné aux jeunes collaborateurs et aux nouveaux embauchés (la majorité de nos effectifs), ce modèle répond à l'évolution de leurs attentes ainsi qu'à la nécessité de mieux accompagner l'environnement professionnel agile dans lequel évolue le Groupe.

Ce nouveau modèle est un système axé sur la progression plutôt que sur la performance passée, il :

- précise un ensemble standard et restreint de besoins/objectifs de développement par rôle et par grade ;
- témoigne de l'atteinte des objectifs grâce aux *feedbacks* permanents et aux 360° de la part des collègues, managers, partenaires et clients ;
- permet au Responsable RH de procéder à des évaluations rapides et efficaces ;
- examine les décisions de promotion lors de tables rondes trimestrielles appelées *People Review.*

Alors que les cycles d'évaluation de la Direction et de nos hauts dirigeants restent semestriels ou annuels, le modèle évolué :

- leur appliquera les mêmes objectifs standards de développement (par rôle et grade) ;
- les impliquera pleinement pour qu'ils prennent activement part à la culture de feedback attendue (retours donnés ou reçus) ;
- renforcera l'importance du développement des collaborateurs et de l'exemplarité des rôles.

Ce modèle facilitera l'ajustement en continu des objectifs et complètera le développement standard par des options personnalisées pour accélérer l'acquisition de nouvelles compétences et soutenir les options de mobilité.

Plateforme et expériences de formation et de développement

Next – une plateforme unifiée de formation

À fin 2021, Next comptait 276 864 utilisateurs actifs, soit 86 % des effectifs du Groupe (y compris nos équipes Capgemini Engineering). Next a rapidement modifié le paysage des « heures de formation », avec une augmentation de 20 % des heures de formation par rapport à 2020 (et de 26 % si l'on compte les équipes de Capgemini Engineering).

Capgemini s'est associé à plusieurs des meilleurs fournisseurs mondiaux de contenu de formation et de développement (*Pluralsight, Harvard Managementor, Harvard Spark*, et *Coursera)* et propose un accès complet et gratuit à leur catalogue à tous les collaborateurs de Capgemini. En 2021, le Groupe a intégré davantage de partenaires, à l'instar de *CoorpAcademy*, afin d'accroître ses ambitions sur les compétences numériques, *AndersPink*, pour fournir un contenu dynamique et renforcer l'expertise sectorielle et le contenu de nos partenaires tels que *Pega* et *RedHat*.

Sur Next, toutes les activités de développement sont reconnues en interne. La plateforme permet d'apaiser les inquiétudes des collaborateurs quant à la redondance des compétences sur un marché de plus en plus volatile. Certaines autres compétences sont reconnues en externe, de nombreux cours provenant directement d'universités renommées et accréditées et plusieurs, avec des certifications externes disponibles gratuitement.

Nos talents peuvent rejoindre seize communautés professionnelles pour développer des expertises spécifiques

Fidèles à notre ambition de concevoir et de proposer une proposition de valeur de formation continue *via* l'apprentissage auprès des pairs et des groupes de formation, nous avons créé des « Communautés Professionnelles » autour des compétences et des aptitudes essentielles pour les rôles actuels et futurs au sein de Capgemini. En 2022, nous lancerons des parcours de formation pour ces communautés professionnelles, incluant des certifications et accréditations internes qui, depuis longtemps, ont été et restent un actif et une reconnaissance importante pour les parcours d'expertise et de développement des membres de ces communautés. *L'**Engagement Manager Certification***, notamment, qui couvre les rôles de *Project Manager*, *Scrum Master*, *Service Delivery Manager* et *Transition Manager*, est un programme de certification à plusieurs niveaux (compétences de base jusqu'au niveau 4 Expert). Ce dispositif global de certification permet d'améliorer la dotation en personnel sur les missions complexes et spécifiques (avec un niveau d'expertise adapté) et de former une communauté forte observant des critères d'excellence élevés. Des dispositifs équivalents sont appliqués dans les communautés Architecture et *Account Management*. Ces trois communautés stratégiques font partie des 16 communautés professionnelles qui seront étendues à l'ensemble du Groupe.

Développer l'écosystème de formation avec davantage de partenaires technologiques et des expériences académiques enrichissantes

Le lancement de Next a accéléré la croissance de notre écosystème de formation et amélioré l'accès des contenus de nos partenaires tels que *Microsoft, SAP, AWS, RedHat, Oracle, Salesforce* et *Pega*. Ces compétences technologiques sont nécessaires pour apporter de l'innovation à nos clients et la proposition de formations – avec des partenaires – lors d'événements est devenu un élément important de notre stratégie d'apprentissage. Le contenu de nos partenaires apparaît sur la page d'accueil de Next, accessible immédiatement par l'ensemble de nos collaborateurs. Il a entraîné une hausse notable du développement des compétences et des certifications. Nous avons également déployé des compétences alignées sur notre référentiel stratégique d'entreprise par le biais d'un modèle d'académie, avec le lancement de l'*AI Academy* (Académie de l'IA) en 2020 et du *Cloud Campus* (Campus Cloud) en 2021.

Lancé en septembre 2021, le *Cloud Campus* est le *hub* central de Capgemini pour les formations basées sur le Cloud, la préparation aux certifications, les activités parrainées par les partenaires, les forums communautaires et le mentorat, tous accessibles et intégrés à Next, la plateforme d'apprentissage numérique complète de Capgemini. Approuvé par des experts internes et externes et mis en œuvre en collaboration avec nos partenaires (*Amazon Web Services, Google* et *Microsoft Azure*), le *Cloud Campus* fonctionne comme un guichet unique tout compris permettant d'acquérir des compétences et des certifications reconnues par l'industrie, et proposant des conseils et du soutien. Le *Cloud Campus* est accessible à tous les collaborateurs indépendamment de leur entité, région, grade ou rôle. Les experts actuels du Cloud ont également la possibilité de perfectionner leurs compétences et d'encadrer la communauté grâce à un programme de mentorat structuré utilisant *Chronus*. Le programme inclut des hackathons et des journées de jeu parrainés par des partenaires, une « donut roulette » pour mettre en relation des pairs du monde entier, des évaluations des compétences, un classement des meilleurs apprenants et une bibliothèque de contenu régulièrement mise à jour.

Dès décembre 2021, le *Cloud Campus* a facilement dépassé son objectif initial de 10 000 participants avec plus de 33 000 participants uniques, un nombre qui continue de croître.

Encore plus étendue en 2021, l'***AI Academy*** a pour objectif d'augmenter le niveau des bases de données et de l'intelligence artificielle dans toute l'organisation, ainsi que d'améliorer les compétences de nos praticiens et professionnels (ceux qui sont spécialisés dans l'ingénierie des données, la science des données, le *machine learning* et la visualisation des données). Elle propose à nos collaborateurs un parcours d'apprentissage clair pour tous les rôles d'IA au sein de Capgemini ainsi qu'une communauté de pairs avec lesquels se former. Elle comporte plusieurs filières (*AI for Management, AI for Solutioning, AI for Delivery*, etc.) afin de répondre aux besoins de chaque collaborateur formé à l'IA, à chaque étape de sa carrière. Fin 2021, 1 750 participants avaient identifié l'IA comme nouvelle compétence, 1 798 utilisateurs avaient suivi ou suivaient une formation dans l'un des 24 parcours d'IA, soit une augmentation de 22 % de collaborateurs possédant les compétences en IA reconnues par l'*AI Academy* (ces chiffres englobent le périmètre historique d'Altran).

En 2021, nous nous sommes efforcés de développer les compétences industrielles à l'échelle mondiale par le biais de notre plateforme industrielle indienne, en nous concentrant sur les points suivants :

- la création de modules de formation de niveau fondamental pour quatre secteurs prioritaires, à commencer par les Sciences de la vie et l'Automobile ;
- des événements industriels virtuels d'approfondissement axés sur des industries prioritaires spécifiques ;
- des sessions de mobilisation – des partenariats entre des chefs d'entreprise et des spécialistes externes pour intervenir lors d'événements virtuels à grande échelle.

En 2022, nous continuerons à travailler sur ces points et créerons un espace basé sur l'expérience, conçu pour faire évoluer les collaborateurs du grade A (junior) au grade F (VP), de la sensibilisation à la certification. Ces formations seront proposées par des académies industrielles, avec un perfectionnement multidimensionnel, qui mettra l'accent sur les compétences fonctionnelles, techniques, commerciales et non techniques.

Ouvrir notre écosystème de formation

Nous travaillons sur une solution qui, en 2022, ouvrirait ces formations à nos clients grâce à une plateforme permettant de les partager de manière transparente à notre réseau et écosystème. Permettre l'accès à nos formations avant même d'intégrer l'entreprise est également une possibilité d'ouverture de nos écosystèmes. En Inde, nous avons déployé une solution de ce type où tous les candidats à qui l'on propose de rejoindre Capgemini Inde ont, en amont, la possibilité de découvrir les modules de formation de Capgemini Inde. Nous étendons désormais cette solution avec un pilote sur ADAPT, auprès de 7 000 étudiants ayant reçu une offre d'emploi, pour actualiser leurs connaissances et leur offrir les compétences techniques nécessaires à leur intégration. Cela permet de mettre en place une solution intégrée de recrutement et de formation. Ce concept pourrait être étendu à plus grande échelle encore. Il faudra du temps pour en apprécier l'impact commercial réel, mais nous observons une moyenne de 4,5 heures d'apprentissage au cours de la phase de pré-embauche, sans intervention, ni incitation, et les premières indications montrent déjà que les personnes intégrées *via* cette solution font en moyenne preuve d'un engagement de 15 % plus élevé, et de près d'une fois et demie plus d'heures de formation au cours des premiers mois d'embauche.

Événements numériques, virtuels et hybrides

En 2020, en raison de la pandémie, tous les événements ont eu lieu en ligne. En 2021, nous avons généralisé les événements virtuels en créant davantage de liens dans nos communautés et en plébiscitant un sentiment d'appartenance à ces communautés, et plus généralement, à Capgemini. Nous avons ainsi organisé 165 événements de formation virtuels par le biais de notre Université, soit 84 320 heures de formation. RISE est l'exemple même du nouvel archétype d'événements de formation virtuel, en direct. Il réunit trois des quatre communautés professionnelles de Capgemini en un seul événement qui associe le meilleur des deux mondes : un contenu pertinent adapté à des rôles spécifiques et des connaissances générales sur des sujets stratégiques prioritaires.

Cette expérience totalement virtuelle, qui s'étend sur plusieurs fuseaux horaires afin de permettre une participation maximale en direct *via* la plateforme *Social27*, donne aux participants l'occasion d'entrer en contact avec les dirigeants de Capgemini, de s'engager dans l'apprentissage social au sein de leur propre communauté ou d'autres grâce à des sessions de formation dirigées par des chefs de communauté, et de développer leurs compétences personnelles grâce à une grande variété de séances de renforcement des compétences dirigées par des experts. Organisée tous les trimestres, la première édition de RISE a réuni les communautés des RH, de la Gestion des données, du Cloud et des Architectes. La seconde a rassemblé les équipes de la Banque et des Marchés de capitaux, de la Finance et *Agile*, dans le but de favoriser une formation transverse, un meilleur alignement sur la vision du Groupe ainsi qu'un sentiment d'appartenance plus fort pour lutter contre l'attrition. Ces deux premières éditions ont attiré 10 000 visiteurs individuels et ont obtenu une note bien supérieure à la moyenne des participants : 8,9/10.

Développement des managers

Ces 18 derniers mois, le monde a irrémédiablement changé. Dans la sphère du travail, **les nouveaux modes de travail** (***New Normal)*** ont accentué et accéléré certains défis : **rétention des talents, travail hybride et équilibre entre vie professionnelle et vie privée.** Plus nous avançons, plus il importe de bien maîtriser les éléments suivants : **le bien-être, une culture managériale basée sur la confiance, le lien et la collaboration avec des équipes éloignées/dispersées.** Concernant la concrétisation de la stratégie de Capgemini, le plus grand risque consiste à ne pas impliquer l'importante base de collaborateurs, dont un tiers de managers. *Connected Managers* est **le** programme qui leur est dédié : il leur permet d'adopter des comportements cohérents en matière de management. Ces comportements sont essentiels à la réussite de l'entreprise et créent la culture dont nous avons besoin pour prospérer.

Créé en partenariat avec *Harvard Business Partnership*, *Connected Managers* est le premier programme de Capgemini permettant de relever les défis managériaux en changeant l'état d'esprit, les comportements et les pratiques des managers. En place depuis un an et demi, plus de 20 000 managers se sont inscrits au programme et près de 15 000 sont déjà certifiés. Initialement conçu en présentiel, le programme a évolué pour s'adapter aux nouveaux modes de travail : ajout de rituels d'équipe, de formations en ligne et de jeux de rôle sur le travail à distance et le travail hybride, en augmentant nos points de contact numériques, en officialisant les cérémonies d'ouverture et de clôture afin d'augmenter le temps passé en tête-à-tête et en intégrant des opportunités pratiques chaque fois que possible.

Formation des cadres dirigeants

Dans le cadre de notre formation des cadres dirigeants, chaque professionnel concerné peut se développer et s'améliorer à son rythme et selon l'approche la plus adaptée. En 2021, nos cadres dirigeants ont eu accès à un coaching externe, des programmes d'écoles de commerce certifiés, un contenu numérique dans la section « Formation des cadres » de NEXT, ainsi qu'à des séries sur le leadership, et des « *skill boosters* » internes de haut niveau sur les compétences essentielles en matière de leadership. Alors que près de 40 % de nos grades E (Directeur) et F (VP) ont suivi des formations dans NEXT sur les thèmes du leadership et des talents, 750 collaborateurs ont également bénéficié des séries sur le leadership, sur des sujets allant de l'impact sur le client et l'intimité (*Executive Presence, Boardroom Excellence, Becoming a Trusted Advisor*), à la constitution d'équipes performantes et à la pensée critique (*Strategic thinking*). En outre, 250 VP supplémentaires, nouvellement embauchés ou promus, ont suivi le programme d'intégration ONE, qui a soutenu l'intégration des VP d'Altran, et 88 %

de la population des VP a suivi l'atelier sur le leadership inclusif et les préjugés inconscients.

Nous avons également initié un processus de feedback à 360 degrés pour nos Vice-Présidents Exécutifs : en 2021, il a été déployé auprès de 292 d'entre eux (80 % de la population totale de Vice-Présidents Exécutifs). En 2022, ce processus sera étendu au reste des Vice-Présidents Exécutifs et à l'ensemble des VP.

Accélération des talents et développement des hauts potentiels

Nos programmes de développement du leadership sont conçus pour permettre à chaque collaborateur de renforcer ses compétences de leadership, pour répondre à des attentes précises à partir d'un certain grade. Tous nos collaborateurs sont évalués une fois par an, lors de leur revue de performance, sur leurs comportements et capacités de leadership. Nous proposons un ensemble de **programmes d'accélération de carrière et de renforcement des hauts potentiels** – par grade – pour booster la progression de profils spécifiques et, ainsi, accélérer leur carrière. Nous proposons également un ensemble de programmes de développement du leadership destinés aux hauts potentiels – par grade – pour former les collaborateurs et harmoniser leurs pratiques et comportements avec les compétences de leadership attendues.

Les conditions d'éligibilité et d'inscription à ces programmes sont mises à jour chaque année, et les participants bénéficient d'un accompagnement spécifique dans leur progression au sein du Groupe.

Intégrer la planification des effectifs et le développement de compétences

Notre outil mondial d'affectation du personnel est conçu pour tirer parti des demandes de l'entreprise, des compétences, des données sur nos collaborateurs et des options de mobilité pour déterminer le vivier de profils intéressés et l'affecter à la bonne demande. Nos planificateurs d'effectifs en tirent également parti pour prendre des décisions en matière d'affectation. L'outil propose une vision globale des affectations, où chacun peut exprimer son intérêt pour des projets particuliers, qui sont publiés plutôt qu'assignés directement. Toute demande non satisfaite est signalée au marché extérieur, conformément à notre principe de base d'affectation du personnel qui consiste à chercher des ressources en interne avant de recourir au marché. Le moteur d'analyse est conçu pour gagner en intelligence grâce à un cadre de compétences, une taxonomie, des communautés professionnelles et une évolution des données sur les collaborateurs. Il en résulte une amélioration des correspondances et de la compréhension des choix de carrières, et une réduction des délais de rotation et des frais occasionnés.

4.3.2.2 Principales réalisations en 2021

[GRI 404-1]

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectif 2022
Politique de formation	Nombre total d'heures de formation *(en millions)* (1) (2) (3)	C	9,2	9,8		
		A (3)		1,1		
		C+A			12,8	n/a
	Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé (2) (4)	C	41,9	45,5 √		
		A(5)		22,2		
		C+A			45,7 √	48

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
(1) Note : changement méthodologique pour le calcul du nombre d'heures de formations entre 2018 et 2019. Seules les sessions complétées en intégralité par nos collaborateurs ont été prises en compte dans le calcul. Jusqu'en 2018, les sessions partiellement réalisées étaient également incluses dans le calcul des heures de formation. En outre, les heures déclarées couvrent les collaborateurs encore présents au 31 décembre de l'année concernée. Les données 2018 et 2019 ont été recalculées à des fins de comparabilité.
(2) Note : ces chiffres couvrent uniquement le périmètre historique de Capgemini, et non celui d'Altran qui représente 18 % de l'effectif total.
(3) Seules les heures de formation enregistrées dans le *Learning Management System* d'Altran France sont communiquées.
(4) La moyenne est calculée sur la base des apprenants actifs plutôt que par rapport à l'effectif des employés.
(5) Taux de couverture des données de formation Altran Capgemini Engineering : 98,4 % de l'effectif de Capgemini Engineering.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.3.3 Un environnement de travail représentatif et inclusif

Nous sommes intimement convaincus qu'un environnement de travail plus représentatif, inclusif et équitable stimule la créativité et l'innovation et fait donc partie intégrante d'une entreprise performante. La diversité et l'inclusion sont essentielles à l'identité de notre Groupe et à notre proposition de valeur.

Pour notre réussite à long terme, il est essentiel que nos collaborateurs se sentent accueillis et qu'ils travaillent en harmonie. Nous avons donc pris l'engagement de créer un environnement représentatif et inclusif s'appuyant sur un collectif d'entrepreneurs et au sein duquel s'épanouit le plein potentiel de nos talents.

Au-delà d'une simple conformité aux réglementations, nous respectons les normes les plus rigoureuses en matière de gouvernance et d'éthique. Nous adhérons pleinement aux principes clés du développement durable, en particulier l'inclusion, l'intégrité, la transparence et une gestion économe des ressources.

Le pilier Diversité et Inclusion de notre programme RSE entend concrétiser cette ambition et notre stratégie contribue à trois des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies (ODD 5, ODD 8 et ODD 10).

4.3.3.1 Proposer un environnement de travail représentatif, inclusif et hybride (ESG : Priorité D)

En tant que *leader* mondial dans les domaines du conseil et des technologies, Capgemini est depuis longtemps convaincu que des effectifs dynamiques et diversifiés et une culture d'intégration sont essentielles à son identité et à sa réussite.

Notre définition de la diversité englobe l'identité culturelle, l'appartenance ethnique, les origines sociales, les orientations sexuelles, les opinions, les pratiques de travail, les compétences et expériences, l'identité de genre, et le handicap. Nous valorisons les différences et spécificités de nos collaborateurs et garantissons un environnement de travail ouvert, collaboratif, propice à la

sécurité et au bien-être de tous, tout en leur permettant d'être eux-mêmes au travail.

L'inclusion est un impératif pour le Groupe, le gage d'une plus grande proposition de valeur pour nos clients. En réunissant toute une diversité de talents, nous enrichissons nos équipes de compétences et de perspectives différentes, et pouvons ainsi anticiper l'évolution rapide des besoins de nos clients. Cette richesse fait de Capgemini une communauté d'entrepreneurs actifs et de leaders éclairés sur nos marchés.

Nous valorisons les expériences, opinions et ambitions propres à chacun. Nous reconnaissons que les équipes diversifiées sont la source de l'innovation et qu'elles apportent plus de créativité et d'idées originales, ce qui conduit à un environnement inclusif qui profite à tous. En créant une culture inclusive au sein de laquelle les talents représentant la Société dans toute sa richesse et sa diversité sont en mesure de mener des carrières intéressantes, nous construisons un avenir où tous les talents peuvent s'épanouir.

C'est cette stratégie qui constitue la priorité D de notre politique ESG : proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride. **Nous entendons atteindre 40 % de femmes dans nos effectifs d'ici 2025.**

Nos priorités en matière de Diversité et d'Inclusion

Notre principale priorité reste la lutte en faveur de la parité qui persiste au sein de notre secteur. La mixité sous-tend et recoupe d'autres dimensions de la diversité et constitue un enjeu particulier dans le secteur des technologies et du conseil. Il est donc essentiel pour nous d'avoir des équipes plus équilibrées en termes de genre, qui façonnent notre culture et développent les bonnes solutions pour nos clients. Nous voulons faire en sorte que nos collaboratrices participent pleinement à la vie de l'entreprise et aux processus décisionnels à tous les niveaux, sur un pied d'égalité avec leurs homologues masculins.

Mais notre vision de la diversité va bien au-delà du genre. Nous amplifions nos avancées sur d'autres dimensions que la diversité. L'appartenance ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, entre autres, sont des critères d'importance pour le Groupe. Alors que la Société exige la fin de l'intolérance et de la discrimination, nous nous engageons à jouer notre rôle : en faisant tomber les barrières et en construisant un monde plus inclusif, nous apportons des changements significatifs.

Soucieux que la **Diversité et l'Inclusion** fassent partie intégrante de notre identité, nous axons nos efforts sur trois ambitions majeures :

1. **Devenir un employeur de choix pour les femmes dans les technologies de l'information**

   Les femmes sont essentielles pour façonner l'avenir de l'économie numérique, que ce soit dans le domaine de la technologie ou dans des rôles en contact avec les clients. Nous sommes déterminés à améliorer la représentation des femmes au sein de nos effectifs et à atteindre au minimum 40 % de femmes d'ici 2025. Nous devons travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur des talents : influencer notre écosystème afin d'encourager davantage de jeunes filles à suivre des études dans le domaine des STEM ou à développer des compétences numériques et, dans le même temps, constituer un vivier de talents durables afin d'amener davantage de femmes à des postes de direction, l'objectif étant d'atteindre 30 % de femmes au sein des cadres dirigeants en 2025.

2. **Nous nous engageons à assurer l'équité pour tous**

   La priorité que nous accordons à la parité n'est pas en contradiction avec notre vision globale de la diversité. Nous nous engageons activement à promouvoir une représentation équitable des personnes en situation de handicap et des minorités sous-représentées et à créer un lieu de travail favorable aux personnes LGBT+. Au-delà de la diversité, nous sommes déterminés à garantir l'équité et l'égalité des chances pour tous. Cela implique de suivre la mixité des recrutements, l'égalité des taux de promotion et l'égalité salariale à travail égal. Cela repose sur une gestion équitable, exempte de tout préjugé, allant du recrutement au développement, à la promotion ou à la reconnaissance de nos collaborateurs à tous les niveaux.

3. **Nous favorisons une culture du respect et un environnement inclusif**

   Nous assurons un cadre de travail sûr et respectueux au sein duquel les dirigeants sont responsabilisés et invités à questionner leurs comportements quotidiens, conformément à nos Valeurs fondamentales, à notre Charte Éthique, à notre nouveau modèle de leadership et à notre nouvelle politique de flexibilité du travail. Au-delà des managers, les collaborateurs peuvent faire entendre leur voix en participant aux *Employee Networks* (réseaux de collaborateurs) ou à des initiatives bénévoles dans le cadre de notre politique RSE. Chacun d'entre nous contribue à construire un environnement convivial où chaque individu peut être authentique et trouver sa propre voie, en conciliant ambition professionnelle et vie personnelle.

Devenir un employeur de choix pour les femmes dans les technologies de l'information

Ces dernières années, nous avons réalisé d'importants progrès en termes de féminisation de nos effectifs, à tous les niveaux de notre entreprise. Désormais, le principal défi consiste à endiguer l'érosion que nous constatons pour l'accès aux postes de direction et aux grades supérieurs, ce que l'on appelle le « Broken Rung ».

Entre 2017 et 2020, nous avons enregistré la deuxième plus forte progression dans notre secteur, avec une amélioration de 3,5 points sur le périmètre historique de Capgemini.

En 2021, nous avons relevé nos ambitions en matière de parité et concouru pour le *Global Gender Equality Index* de Bloomberg. Pour notre première participation, nous nous sommes distingués et avons obtenu le score de 76,9, soit 7 points de plus que la moyenne de notre secteur. Parallèlement, dans une démarche d'amélioration continue, nous renouvelons notre certification mondiale EDGE en 2022. Les États-Unis, le Brésil et le Maroc avaient initié le processus plus tôt, dès le deuxième semestre 2021. En 2017, Capgemini est devenu – et reste actuellement – la première entreprise de services professionnels à obtenir cette certification au Maroc.

Nous nous attaquons à l'échelon inférieur et continuons jusqu'au sommet de la pyramide, en nous attachant à limiter l'érosion parmi les jeunes professionnelles grâce à notre projet de Groupe connu sous le nom de NOVA (voir ci-après), et en amenant davantage de femmes à des postes de direction.

Développer un vivier durable de talents féminins

Le projet NOVA a été lancé début 2021. Il réunissait des professionnels du recrutement, des talents, des Métiers et de la Diversité et de l'Inclusion (D&I) de tout le Groupe pour partager les meilleures mesures visant à renforcer le recrutement, la promotion et la rétention des femmes. Jusqu'à trente meilleures pratiques ont été identifiées : dix d'entre elles, reconnues comme les plus efficaces, constitueront désormais le cadre mondial que nous recommandons pour constituer un vivier durable de talents féminins.

Recrutement : élargir notre vivier et rendre notre processus plus inclusif

Pour attirer davantage de candidates, nous avons développé notre marque employeur afin de mettre en valeur les professionnelles reconnues. Nous avons recentré les descriptions de poste pour les rendre plus neutres en termes de genre, nous avons encouragé les recommandations de femmes et incité les chasseurs de têtes à présenter davantage de profils féminins. Enfin, nous avons formé les recruteurs et assuré une plus grande diversité dans les jurys d'entretien. En parallèle, nous avons élargi nos objectifs de recrutement afin de nous adresser à des sources de talents inexploitées, notamment :

— **les femmes en tout début d'études ou de carrière :** nous sommes profondément engagés à encourager les jeunes filles

à suivre des études en STEM (STIM – science, technologie, ingénierie et mathématiques) et à acquérir des compétences numériques. Nous avons noué des partenariats autour du codage ou des technologies de l'information dans plusieurs pays (par exemple avec *Girls who code* aux États-Unis et en France avec la **Fondation Femmes@numérique**) et nous soutenons l'initiative *AIforGood* des Nations Unies pour les adolescentes dans le domaine de l'intelligence artificielle ;

— **les alumnis de Capgemini :** l'Inde a développé le projet « She said yes » qui encourage les anciennes collaboratrices de Capgemini à revenir après quelques années d'expérience dans d'autres entreprises ;

— **les femmes de retour d'une pause de longue durée :** par exemple, en Inde, nous avons développé **« *CAPtivate*»**, **une initiative de retour à l'emploi de Capgemini**, pour accompagner les professionnelles expérimentées souhaitant réintégrer le marché du travail. En France, nous soutenons le manifeste du syndicat professionnel Numeum (Syntec Numérique) pour la reconversion des femmes dans le numérique, qui incite ses membres à recruter et reconvertir des femmes et nous soutenons *Social Builder*, une entreprise sociale qui crée des parcours professionnels pour les femmes dans le numérique.

Promouvoir : intensifier les mesures de soutien à l'autonomisation des femmes et à l'égalité des chances

Notre politique du Groupe vise à développer l'intentionnalité de carrière et à fournir un soutien aux femmes pour accélérer leur parcours professionnel. Nous y parvenons grâce à des programmes de *networking*, de formation et de tutorat, qui ont tous fait leurs preuves au niveau local ou national.

— **intentionnalité de carrière :** deux séries de podcast destinés à développer la confiance en soi et la projection professionnelle:

- *My Fair Value* : développé en partenariat avec *Lean In* France, *My Fair Value* permet de s'attaquer au tabou de la rémunération des femmes. Les épisodes proposent des conseils pratiques permettant d'aider les femmes à reconnaître leurs compétences et leur véritable valeur sur le marché et de les préparer à échanger sur leur rémunération. Initialement lancé en français, le podcast a été traduit en anglais et diffusé dans le Groupe à l'occasion de la journée internationale des femmes en mars,
- *HerStory* : ce podcast présente des modèles féminins inspirants, représentant la diversité des opportunités de carrière que les femmes peuvent saisir au sein du Groupe, que ce soit dans des rôles techniques, de contact avec les clients ou de soutien. La campagne a gagné en visibilité et en engagement sur LinkedIn et Instagram. Cette initiative a été déclinée localement en Inde, au sein des Services Financiers et dans la région Asie-Pacifique ;

— **accélération des parcours professionnels :**

- *Powerahead* : est un programme d'accélération des talents qui existait auparavant au sein des Services Financiers pour les cadres intermédiaires et qui a été étendu avec succès aux managers junior.
- *Mentorat* : aux Pays-Bas, notre bureau a fait circuler une boîte à outils du mentorat à tous ses responsables de bénévoles, tandis que la France a lancé un programme de mentorat mêlant les genres au troisième trimestre de l'année 2021.
- revues stratégiques de talents : nos unités Cloud Infra et Amérique du Nord ont mis en œuvre un processus solide pour garantir qu'au moins une femme figure dans les plans de succession ou que les femmes ayant un potentiel soient identifiées à un stade précoce et soutenues de manière adéquate dans leur plan de développement, afin qu'elles puissent être pleinement prêtes sous deux ans à être promues aux fonctions de Directeur et de Vice-Président.

— réseau féminin : *Women@Capgemini*, notre réseau mondial de collaboratrices, a été étendu cette année aux communautés professionnelles : *WomeinDelivery, WomeninSAP, WomeninAi, WomeninCyber, WomeninSales*, etc. qui proposent désormais des opportunités spécifiques de *networking*.

Fidéliser : limiter l'attrition en portant une attention constante à ce qui compte vraiment

Convaincus que la décision de rester dans l'entreprise ou de la quitter est profondément liée au niveau de flexibilité et de reconnaissance que l'entreprise offre à des moments clés du parcours professionnel ou personnel, nous avons travaillé au développement des politiques suivantes :

— **Politique de flexibilité du travail :** notre nouveau modèle hybride, associant davantage de télétravail et de flexibilité en termes d'horaires de travail et de lieu d'activité, permet à nos collaborateurs, à commencer par les femmes, de concilier leur ambition professionnelle avec leur vie personnelle. Ce modèle est aussi susceptible de réduire l'attrition en influençant les décisions à des moments clés de la vie, comme le congé maternité ou le congé parental. En Inde, par exemple, notre équipe a mis au point le programme *fareWelcome!* qui s'adresse à la fois aux collaborateurs et aux responsables du personnel, afin de garantir que tout le stress et toutes les exigences que connaissent actuellement les femmes qui retournent au travail puissent être abordés et gérés ouvertement, honnêtement et dans un environnement de collaboration et de soutien. Ce programme est conçu pour faciliter le processus de retour au travail après un congé maternité, et de permettre aux femmes de garder un lien avec l'entreprise et leurs collègues durant leur congé. Des programmes similaires existent dans d'autres pays, tel que **« Keep In Touch with your M'Partner »** au Maroc.

— **Égalité salariale :** en tant que Groupe, nous avons mené une analyse approfondie dans nos quinze principaux pays pour évaluer leur maturité par rapport à notre ambition d'égalité salariale. Nous tenons à nous assurer qu'il n'y a pas d'écart de rémunération qui ne puisse être expliqué par des caractéristiques objectives et factuelles liées à l'emploi ou au collaborateur, telles que les diplômes, le niveau de maîtrise ou d'expertise, le niveau de performance, l'ancienneté dans les fonctions, le grade, la catégorie d'emploi ou la région. Cette analyse nous a permis de développer un référentiel fiable pouvant être adopté par des pays ayant une approche moins mature.

— **Des avantages élargis :** plusieurs pays ont modifié les avantages sociaux de Capgemini afin de les rendre plus protecteurs et inclusifs. En Australie, par exemple, la durée minimale de semaines offertes pour le congé parental du parent principal, est passée de huit à dix-huit semaines. Ces politiques tendent à devenir de plus en plus neutres en termes de genre et à répondre aux besoins des parents ou des aidants. En Inde, notre réseau Parents@CG permet à tous les collaborateurs gardant leurs enfants de nouer des contacts et de participer à des sessions sur les différents aspects du rôle de parent. Nous proposons des crèches à nos employés (une initiative non genrée), tandis que des salles d'allaitement aident les collaboratrices à concilier leur retour au travail et leurs besoins de mères de jeunes enfants.

Suivi de l'engagement et de l'attrition des femmes

Dans le cadre de notre ambition Diversité & Inclusion, approuvée par notre Directeur général, nous procédons, depuis 2019, à des analyses approfondies de la parité au sein de notre Groupe. Cela nous a permis de créer un tableau de bord commun, en consolidant les données de tous les systèmes locaux de paie. Ce tableau de bord présente, en une seule vue, tous les Indicateurs Clés de Performance et les leviers (recrutement, promotion, rétention) dont nous avons besoin pour suivre notre mixité globalement et par grade. Ce document est devenu la référence officielle parmi

les communautés D&I et RH. Il est revu tous les mois ou tous les trimestres au niveau de la Direction du Groupe, du Conseil D&I du Groupe et des *Country Boards*, ce qui nous permet de repérer d'un coup d'œil les principaux domaines nécessitant une attention particulière et d'identifier les lacunes potentielles. Pour veiller à mieux comprendre toutes les attentes des femmes, nous suivons chaque mois les scores d'engagement des collaborateurs et les commentaires par genre. Dans le même esprit, les entretiens de départ entre les RH et les femmes en préavis sont devenus une pratique courante pour identifier les motivations de départ de l'entreprise. Ces échanges permettent parfois de résoudre des problèmes et d'éviter un départ définitif.

Nous nous engageons à assurer l'équité pour tous

Chez Capgemini, la construction d'un avenir inclusif et durable pour tous est au cœur de notre ambition.

Soutenir l'inclusion professionnelle de personnes en situation de handicap et souffrant de pathologies neurodivergentes

Fidèles à notre conviction profonde qu'un lieu de travail épanouissant est source d'innovation et de réussite, nos efforts en matière de Diversité et d'Inclusion se concentrent également sur l'intégration active de collaborateurs en situation de handicap. Toute limitation d'activité ou restriction de la participation à la vie en société, subie par une personne en raison d'une altération durable ou définitive de ses capacités mentales ou physiques constitue un handicap. Nous avons progressivement élargi notre perspective pour englober les déficiences physiques, les pathologies chroniques, de longue durée ou invalidantes, la santé mentale et la neurodiversité ou neurodivergence.

Nous sommes persuadés que la technologie peut être un accélérateur majeur pour soutenir ces personnes et leur offrir davantage de possibilités de s'associer, de se développer et de s'épanouir. L'association d'un environnement de travail hybride et d'outils numériques a rendu l'inclusion des personnes en situation de handicap dans les effectifs plus accessible. En outre, ces personnes ont généralement développé d'autres aptitudes qui peuvent être mises à profit dans des rôles numériques. Les personnes autistes, par exemple, peuvent parfaitement correspondre à des profils dans les domaines de l'IA, du codage ou du *Testing*.

Chez Capgemini, nous voyons la personne et le professionnel avant le handicap. Nous sommes conscients qu'il apporte une nouvelle dimension à nos équipes, tout en incarnant la diversité de la société au sein de notre entreprise.

En 2020, nous avons rejoint le « Valuable 500 », un réseau mondial de PDG qui s'engagent à améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap *via* le leadership et à l'inscrire dans leur feuille de route. En 2021, nous avons renouvelé notre adhésion au Réseau Mondial Entreprises et handicap de l'Organisation Internationale du Travail. Ce réseau rassemble plusieurs multinationales, organisations patronales, et associations de personnes en situation de handicap, qui partagent toutes la conviction que les talents et les compétences sont présents partout.

En 2021, conformément à ces affiliations, nous avons :

- lancé une analyse complète de nos logiciels internes et externes les plus utilisés : 145 ont été répertoriés pour être audités par rapport à la norme internationale WCAG (*web Content Accessibility Guidelines*), garantissant l'accessibilité aux personnes ayant des déficiences visuelles, auditives, motrices ou cognitives ;
- consacré certaines de nos 40 *Digital Academies* aux personnes en situation de handicap, afin de doter les personnes ayant un accès limité à l'emploi des compétences numériques dont elles ont besoin pour rejoindre le marché du travail dans le domaine des technologies de l'information. La priorité a été donnée aux personnes en situation de handicap âgées de 18-25 ans, scolarisées ou ayant abandonné leurs études, souffrant d'un handicap locomoteur, d'une vision partielle ou d'une déficience auditive, afin de les aider à intégrer un marché du travail compétitif (plus de détails sont disponibles à la section 4.3.6) ;
- lancé un groupe de travail mondial, *CapAbiliteam*, avec douze pays, pour coordonner nos plans d'actions respectifs et tirer parti des meilleures pratiques dans le Groupe au-delà des obligations légales locales. Notre principal résultat a été la mise en place d'une campagne de sensibilisation mondiale intitulée *Ability never goes unnoticed* (l'aptitude ne passe jamais inaperçue), célébrant la Journée internationale des personnes handicapées le 3 décembre 2021. Les témoignages authentiques de personnes en situation de handicap qui ont accepté de partager leur expérience personnelle au travail, des webinaires et la ludification ont aidé nos collaborateurs à se mettre à leur place, et nos managers à se sentir mieux armés pour gérer ces personnes dans leurs équipes. Pour accélérer le développement et la visibilité de notre groupe de travail *CapAbiliteam*, nous nous sommes associés à *Purplespace*, une organisation à but non lucratif qui aide les *Employee Resource Groups* ou les *Employee Networks* à promouvoir les personnes porteuses de handicap.

Les politiques liées à l'inclusion de personnes en situation de handicap – ainsi que leurs résultats – varient en fonction des pays dans lesquels le Groupe est présent. Les « Zooms » présentés ci-après nous fournissent un aperçu des initiatives, politiques et actions menées dans plusieurs d'entre eux.

Renforcement des mesures relatives à l'égalité raciale

Il est primordial que nous prenions une position intransigeante en faveur de l'égalité raciale et que nous mettions un terme aux discriminations, sous toutes leurs formes, dans le respect des réglementations locales.

Fort de cette conviction, Capgemini est fier d'être un membre fondateur de l'initiative « Partnering for Racial Justice in business » du Forum économique mondial. En rejoignant cette coalition, nous sommes déterminés à tirer parti de notre positionnement de *leader* mondial pour lutter contre les préjugés raciaux et éradiquer le racisme chez Capgemini et dans notre écosystème. Nous avons également activement contribué au groupe de travail mondial du *Business For Inclusive Growth (B4IG)* sur la diversité ethnique, qui a conçu collectivement un guide opérationnel proposant des recommandations d'actions visant à faire progresser la diversité ethnique et raciale sur le lieu de travail.

Ces forums permettent au Groupe de partager, d'échanger et de cocréer des outils appropriés pour progresser rapidement sur la dimension raciale/ethnique, en apportant des solutions tangibles pour surmonter les obstacles structurels et culturels qui limiteraient la représentation équitable et l'égalité des chances des personnes ayant des couleurs de peau, des origines culturelles, ethniques ou nationales différentes.

Amplifier les voix de nos communautés LGBT+ et alliés

Capgemini s'engage à être solidaire de la communauté LGBT+.

Chez Capgemini les efforts d'inclusion des personnes LGBT+ (Lesbiennes, Gays, Bisexuelles, Transgenres, *Queer* et Alliées) sont principalement régis et développés par le **Réseau mondial *OUTfront***. *OUTfront* a pour mission de proposer un forum d'échanges ouverts et de gérer les actions de sensibilisation pour soutenir l'évolution professionnelle des personnes LGBT+, en encourageant un environnement professionnel sain et respectueux de leur identité.

À l'heure actuelle, *OUTfront* est déployé dans 26 pays (États-Unis, Canada, Mexique, Brésil, Guatemala, Colombie, Argentine, Royaume-Uni, Irlande, France, Luxembourg, Espagne, Portugal, Pologne, Italie, Allemagne, Suisse, Autriche, Pays-Bas, Suède, Danemark, Norvège, Finlande, Australie, Nouvelle-Zélande et Inde). *OUTfront* est avant tout un réseau de bénévoles très impliqués qui collaborent avec des partenaires RH et RSE.

Le plan stratégique d'*OUTfront* s'articule autour de cinq axes majeurs :

- célébrer nos communautés LGBT+ lors de journées importantes ;
- améliorer la sensibilisation et les connaissances de nos collaborateurs ;
- développer les alliés et promouvoir leur rôle ;
- échanger ouvertement avec nos clients et partenaires ;
- relever le niveau de nos politiques de soutien aux LGBT+ et nous évaluer ;
- renforcer notre Réseau *OUTfront* au sein du Groupe.

En mai 2021, lors de la Journée mondiale de lutte contre l'homophobie, la lesbophobie, la transphobie et la biphobie, notre Directeur général Aiman Ezzat, en tant que signataire de la Charte de l'Autre Cercle, a réaffirmé notre engagement à œuvrer pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail.

Établir les bases solides d'une culture inclusive

Cultiver la diversité et créer un lieu de travail inclusif ne signifie pas simplement ajouter de nouveaux groupes minoritaires à notre vision et traiter les communautés séparément, ce qui aurait uniquement pour effet de créer des silos et de fragmenter nos effectifs. Nous sommes conscients que les groupes sous-représentés partagent les mêmes types de difficultés dans une perspective intersectionnelle ; et certains des stigmates peuvent se cumuler, si vous êtes par exemple une femme de couleur, ou un homme en fauteuil roulant issu d'un milieu modeste. Développer une culture inclusive profite à chacun. Ensuite, en tant qu'entreprise, nous devons garder à l'esprit que nous sommes plus qu'un groupe d'individus ou de communautés : en partageant les mêmes Valeurs fondamentales depuis la création de Capgemini en 1967 et en poursuivant le même objectif, nous avons plus de points communs que de différences. Nous formons un tout, Capgemini.

Ensemble, nous établissons les bases solides de notre culture inclusive.

Depuis 2018, Capgemini a déployé une formation sur les préjugés inconscients et des ateliers de leadership inclusif dans tout le Groupe. Ces dispositifs sont ouverts à l'ensemble des collaborateurs aux États-Unis et à tous les dirigeants au Royaume-Uni. Par souci d'exemplarité, cette formation est devenue obligatoire pour nos Vice-Présidents (VP) en 2021.

Il existe une grande variété de biais – affinité, confirmation, attribution, conformisme – susceptibles d'influencer les décisions managériales à des moments majeurs de la carrière professionnelle : embauche, promotion, évaluation, sélection pour un programme de formation, ou rémunération. Notre parcours sur les préjugés inconscients repose sur trois éléments :

- au départ, les VP doivent passer le test d'association implicite (TAI) de Harvard sur le genre, l'orientation sexuelle ou l'origine ethnique ;
- puis, ils sont invités à participer à un atelier inclusif de 2h30, basé sur des jeux de rôle, où ils peuvent échanger sur des situations réelles avec leurs pairs ;
- au terme de cet atelier, ils reçoivent une boîte à outil managériale à laquelle se référer au quotidien.

Fin 2021, tous les nouveaux VP et plus de 88 % de la population globale de VP avaient suivi la formation.

Répondre aux préjugés inconscients est pour nous la première étape de notre stratégie inclusive. La formation sera progressivement proposée à l'ensemble des collaborateurs de Capgemini.

En 2021, la quasi-totalité des managers de notre activité de Services Financiers et en Inde ont suivi la formation. Ils ont développé un programme de leadership inclusif plus complet appelé *ENLIGHT*, qui est un parcours en quatre étapes aidant les managers à adopter un état d'esprit et un comportement plus inclusif. Grâce à des webinaires et des ateliers, les managers se familiarisent avec le modèle TEO *(Teaming/Equity/Openness)* pour une culture inclusive, pratiquent l'empathie (différence entre empathie et sympathie) et l'écoute active, et identifient les comportements non inclusifs les plus courants (micro-agressions). Sur la base du retour positif des sessions pilotes, *ENLIGHT* sera étendu en 2022.

À l'échelle du Groupe, les préjugés inconscients ont été intégrés dans nos programmes-phares (Leadership et Managérial).

4.3.3.2 Principales réalisations en 2021

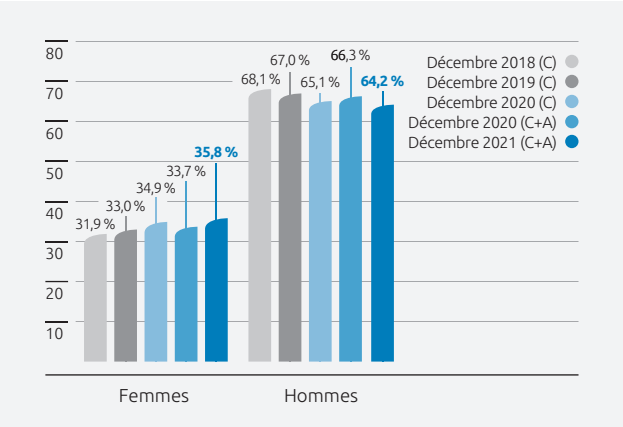
[GRI 405-1] ; [GRI 405-2] ; [GRI 406-1]
[SASB TC-SI-330a.3]

Les données ci-après portent sur 99,7 % des effectifs consolidés au 31 décembre 2021.

Devenir un employeur de choix pour les femmes dans les technologies de l'information

Répartition des effectifs par genre : progression 2018-2021

Les données ci-après portent sur 99,7 % des effectifs totaux au 31 décembre 2021, Altran inclus.



Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Évolution de la proportion de femmes au sein des effectifs

Jusqu'à l'année dernière, nous avions un excellent bilan en matière de diversité des genres, avec une forte augmentation de la représentation des femmes dans nos effectifs en 2020 (+ 1,9 % sur le périmètre historique de Capgemini), ce qui représente la deuxième amélioration la plus rapide parmi nos pairs sur une période de quatre ans, et souligne le succès des politiques de diversité que nous avons mises en œuvre.

À la suite de l'acquisition d'Altran, nous avons dû reconsidérer notre point de départ à la fin de l'année 2020 car le pourcentage de femmes dans les effectifs était alors de 34,9 % (périmètre historique de Capgemini) mais de 33,7 % sur le périmètre du groupe Capgemini (Capgemini et Altran). Cet écart reflétait un nouveau mix d'activités, avec un poids accru de l'informatique et de l'ingénierie, typiquement moins favorable à la représentation des femmes. Pour 2021, notre ambition était d'absorber en totalité cette diminution structurelle et d'afficher une féminisation supérieure à 35 %.

	ICP	2019	2020	2021	Objectif 2022	Objectif 2025
Amélioration de la parité dans le Groupe	Proportion de femmes au sein des effectifs	33 %	34,9 % (C) √ 33,7 % (C+A) √	35,8 % (C+A) √	36,8 % (C+A)	40,0 % (C+A)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

En 2021, nous avons dépassé notre objectif officiel en gagnant plus de 1,3 point, pour atteindre 35,8 % (C+A) de femmes dans nos effectifs au 31 décembre. Cette hausse de la féminisation s'est confirmée globalement pour tous les grades. Cette tendance cache cependant des disparités à l'échelle du Groupe, selon le type d'activité ou la zone géographique.

Parmi nos quinze plus grands pays, la parité hommes-femmes est réelle dans trois pays : la Pologne, la Russie et la Chine. Grâce à sa croissance organique et à des acquisitions, l'Australie a enregistré la plus forte progression, en dépassant son objectif de 6 %. Néanmoins, le Benelux, malgré une légère amélioration, affiche toujours un faible taux de 20 %.

Les femmes sont plus représentées que leurs homologues masculins dans quatre domaines : *Business Services* (51,9 %) et *Shared Services* (60,3 %), tandis que le Conseil et les Services financiers se situent au-dessus de la moyenne du Groupe. Nous veillons tout particulièrement à attirer et faire progresser plus de femmes dans les fonctions essentielles de notre activité (technologies de l'information et numérique). Nous comptons 34,9 % de femmes parmi nos effectifs générateurs de revenus, contre 55,6 % dans les fonctions support.

	ICP	2021
Attirer et faire progresser les femmes dans les TI	Femmes dans des fonctions génératrices de revenus	34,9 % (C+A)
	Femmes dans des fonctions liées aux STEM	32,83 % (C+A)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

4.

Ces résultats sont d'autant plus remarquables que la concurrence est rude sur le marché des talents. En matière de fidélisation, le pourcentage de femmes dans les départs volontaires, ramené au pourcentage total, est resté inférieur de 1,5 % à celui des hommes, à l'échelle du Groupe. En Inde, en matière d'attrition volontaire, l'écart entre les hommes et les femmes était de 3 % ; il atteignait 5,5 % aux États-Unis. Néanmoins, nous avons été frappés par une grande vague mondiale de démission post-covid, notamment aux États-Unis et au Royaume-Uni où l'attrition féminine est nettement supérieure à la moyenne du Groupe.

Concernant les embauches, la proportion totale de femmes a chuté, passant de 42 % à 38,2 %. En Europe particulièrement, la France, l'Espagne et l'Italie ont eu du mal à maintenir un mix d'embauche équilibré dans le cadre de l'énorme effort de recrutement nécessaire pour faire face à une très forte croissance de l'activité. Il est clair qu'en recrutant plus de 100 000 nouveaux collaborateurs, dépassant ainsi l'effectif total de 320 000 professionnels, le Groupe a rencontré des difficultés à atteindre son objectif d'augmenter la proportion de femmes dans cette population de nouveaux arrivants.

Développer un vivier durable de talents

Cette année, nous nous sommes davantage attachés à améliorer la représentation des femmes au sein de nos effectifs, entre le bas et le haut de l'échelle hiérarchique et à résoudre le phénomène du « broken rung ». Cette initiative est primordiale pour que la parité au sein de Capgemini repose sur des bases solides ainsi que pour créer un vivier pérenne et fiable de profils féminins pour les fonctions les plus élevées.

	ICP	2021
Développer un vivier durable de talents [Nouveau]	Proportion de femmes occupant des postes de niveau d'entrée	45,85 % (C)
	Proportion de femmes occupant des postes de niveau de gestion junior	25,96 % (C)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Le référentiel global NOVA, décrit dans la section précédente, s'est avéré décisif pour réduire l'érosion de notre vivier de talents. En moins d'un an, nous avons amélioré de 2,2 points la représentation des femmes au Grade C (niveau managérial). Cela représente un recul de 2 % de l'érosion que nous avons observé du début de carrière (Grade A) au niveau des managers (Grade C) en 2020. La règle modifiée par les RH du Groupe pour assurer un taux de promotion égal à tous les grades et dans tout le Groupe a eu un impact crucial. Cette règle stipulait que la part des femmes dans les promotions devait être au moins égale à la représentation des femmes dans le grade précédent. Par rapport à 2020, les taux de promotion des femmes ont progressé en proportion, avec la promotion de 38,2 % de femmes contre 61,8 % d'hommes. Toutefois, en 2022, nous avons encore une marge d'amélioration, car l'équité des taux de promotion reste un défi au niveau des grades B-C dans la plupart des pays, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la France et le Maroc faisant exception.

Cette politique d'équité des promotions marque une étape importante pour la mixité au sein de Capgemini et pose les bases d'initiatives similaires pour répondre à d'autres enjeux de D&I.

Féminisation des grades plus élevés

En matière de développement de carrière, nous nous attachons à promouvoir les femmes dirigeantes. La proportion de femmes promues en interne aux grades les plus élevés de Vice-Président (VP) a atteint 31,4 % lors de la campagne de promotion 2021. Parallèlement, la proportion de femmes recrutées à ce grade était de 27,5 %, soit 102 embauches de Vice-Présidentes. La combinaison des promotions internes et des recrutements (ce que nous appelons la féminisation des VP) a atteint 29,4 %, soit un peu moins que notre objectif de 30 %. La proportion des femmes aux postes de Vice-Présidents a ainsi progressé de 1,3 points même si celle-ci reste inférieure à la part totale des femmes dans nos effectifs.

Plusieurs mesures soutiennent ces efforts et contribuent ainsi à promouvoir la présence des femmes dans le vivier des talents Vice-Présidents : stages de formation des cadres en locales, actions de tutorat menées par des cadres-dirigeants et renforcement de la visibilité et de l'exposition des femmes identifiées comme hauts potentiels. À l'échelle du Groupe, les revues stratégiques des talents donnent un bon aperçu de notre parité. Elles sont menées dans toutes les unités opérationnelles pour identifier les

meilleurs profils (tous grades et niveaux hiérarchiques confondus). Notre Directeur général suit de près les progrès réalisés dans ce domaine, en assurant le suivi avec l'équipe responsable dédiée et en abordant ce sujet lors de diverses réunions.

Au vu de la difficulté à trouver des femmes dans le secteur des technologies, en particulier à des postes de direction, nous allons étendre le concept NOVA à notre population de dirigeants et de Vice-Présidents, en nous alignant sur les dix meilleures pratiques pour attirer, intégrer et retenir les femmes.

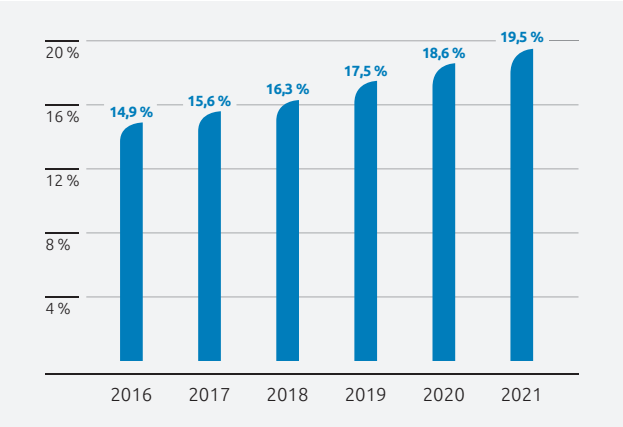
En 2021, nous avons étendu l'objectif d'avoir plus de femmes au Grade E (c'est-à-dire plus de femmes promues et embauchées comme Directrices). À fin décembre, l'ICP affichait 22,5 %. À l'avenir, notre ambition est d'atteindre le même seuil de 30 % pour le Grade E que celui fixé pour les VP.

Plus globalement, la féminisation au sein des grades les plus élevés s'est de nouveau accrue en 2021. C'est notamment dans les pays du bassin méditerranéen que le taux de féminisation à ces grades est le plus élevé : 23,1 % en moyenne pour l'Espagne, l'Italie, la France et le Maroc.

Concernant les grades les plus élevés, dans notre politique ESG, nous avons adopté une position très ambitieuse pour amener davantage de femmes à des postes de leaders exécutifs, en visant un minimum de 30 % de femmes parmi les *Group Position Holders* d'ici 2025, soit une progression d'au moins 2 % par an.

Pour davantage d'informations sur les politiques de diversité au sein des instances dirigeantes, veuillez-vous référer à la section 2.1.5 du Document d'Enregistrement Universel.

Évolution de la proportion de femmes à des postes de direction (périmètre (C+A) pour les VP et (C) pour le Grade E)



	ICP	2019	2020	2021	Objectif 2022	Objectif 2025
	Périmètre	**C**	**C**	**C+A**	**C+A**	**C+A**
Amélioration de la parité dans les équipes dirigeantes	Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs	16,8 %	20,4 %	22,4 %	24 %	30 %
	Proportion de femmes dans le Comité Exécutif			27,6 %		30 %
	Proportion de femmes parmi les nouveaux Vice-Présidents (promotion interne et recrutement externe)	29 %	30 %	29,4 %	30 %	Égal ou supérieur à 30 %

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

	ICP	2021
Amélioration de la parité dans les équipes dirigeantes [Nouveau]	Proportion de femmes à des postes de direction dans des fonctions génératrices de revenus	17,44 % (C+A)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Récompenses et distinctions externes

- **Inde :** reconnu *Best Workplaces for Women 2021* et l'une des *100 Best Companies for Women* en Inde ; est arrivé dans les finalistes du prix *Gender Inclusive Workplace* (*2021 UN Women India WEPs Awards*) et a reçu 7 prix aux *AccelHERate* et *DivHERsity Awards 2021*, ainsi que le prix du meilleur projet RSE de l'année lors des *CRS Conclave & Awards 2021* de la Chambre de commerce et d'industrie franco-indienne ;
- **Royaume-Uni :** listé dans le *TOP 50 Employers for Women* du Times ;
- **États-Unis :** distingué parmi les *Best Companies for Dads ;*
- **Capgemini Maroc (ex Altran) :** a reçu le Certificat d'Excellence pour « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » du Ministère marocain du Travail ;
- **Allemagne :** reconnu comme le Meilleur employeur pour les Femmes, et a reçu le prix de l'Engagement des entreprises de Berlin pour nos activités RSE ;
- **Mexique :** a reçu le *HRC Equality Index Award ;*
- **Pologne :** fait partie des cinq entreprises à avoir remporté le titre *Fair to Women 2021*, pour la deuxième année consécutive ;
- **Espagne :** nommé dans le classement *Top Diversity* par Intrama.

Nous nous engageons à assurer l'équité pour tous

1. Handicap et inclusion sur le lieu de travail

Répartition géographique des collaborateurs en situation de handicap en 2021

Régions/Périmètre	C+A
Amériques	421
APAC	512
Europe du Nord et centrale	1 068
Europe centrale et méridionale	1 307
Total	3 308

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

En une année, nous avons enregistré une progression de 26 % (3 308 en 2021 contre un total de 2 626 en 2020, périmètre C+A) du nombre de nos collaborateurs officiellement reconnus comme souffrant d'un handicap ou de neurodivergence. Cette hausse reflète nos efforts pour recruter davantage de ces talents. Par ailleurs, des campagnes locales, au Royaume-Uni et en France notamment, incitent les collaborateurs handicapés à déclarer leur situation et à entamer un processus de reconnaissance administrative, afin d'être mieux accompagnés ou équipés et de se sentir pleinement intégrés sur leur lieu de travail.

Plusieurs pays disposent de programmes solides encourageant l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Zoom sur la France

En France, depuis 2006, nous menons activement une politique d'inclusion des personnes en situation de handicap. En 2019, nous avons signé avec les partenaires sociaux agrées par l'État un cinquième Accord Handicap, courant jusqu'en 2023, dans lequel nous nous engageons à poursuivre cette politique. Ce programme, piloté par « Mission Handicap », se décline en cinq axes :

- recrutement et intégration des personnes en situation de handicap ;
- maintien de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- formation en vue d'améliorer les compétences et l'employabilité ;
- sensibilisation et communication afin de lutter contre les préjugés et améliorer la compréhension ;
- développement de la sous-traitance auprès du secteur protégé et adapté, qui regroupe les Entreprises Adaptées (EA) et les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT).

En novembre, durant l'édition annuelle de la SEEPH (Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées), nous avons organisé plusieurs événements destinés à effacer les stéréotypes pesant sur le handicap.

Nous participons également à la cérémonie des récompenses du « Handy Tech Trophy ». Cette initiative coordonne et encourage quiconque qui innove ou soutient l'innovation technologique (dont l'IA) destinée à compenser le handicap ou la perte d'autonomie.

Notre engagement vis-à-vis de cette politique se concrétise par un taux d'emploi supérieur à celui observé en moyenne dans notre secteur d'activité : 3,29 % en 2020 contre une moyenne de 2,5 %, selon le Syntec (périmètre historique de Capgemini). En 2021, nous avons embauché 107 personnes en situation de handicap (30 pour Altran et 77 pour Capgemini) par rapport à notre objectif de 102 recrutements. Notre objectif est d'embaucher 104 nouvelles personnes en situation de handicap en 2022 (63 pour Capgemini et 41 pour Altran). Nous sommes conscients que l'augmentation du taux d'emploi peut nécessiter des équipements supplémentaires ou des adaptations des processus, conformément à la norme « Handi-Accueillante » (NF X50-783).

Zoom sur l'Inde

Notre programme *Inclusion of Persons with Disability* (Inclusion des personnes en situation de handicap) permet d'aider les personnes concernées à surmonter les obstacles rencontrés lorsqu'elles souhaitent accéder à l'emploi, s'épanouir professionnellement et avoir des opportunités d'évolution de carrière. Il adopte une approche en quatre volets abordant les questions relatives à l'accessibilité, la carrière, l'engagement et la sensibilisation.

- **Accessibilité :** éliminer les obstacles en proposant des aménagements raisonnables et en rendant les infrastructures et les systèmes informatiques accessibles aux personnes en situation de handicap :
  - ajustements raisonnables : nous faisons tout notre possible pour nous adapter au handicap d'un collaborateur en ajustant son rôle ou son environnement de travail, afin qu'il soit en mesure d'exécuter les tâches essentielles requises par sa fonction. Par exemple, nous mettons à la disposition des candidats malentendants un interprète en langue des signes lors de leur entretien et nous fournissons du matériel de formation dans un format accessible.
  - formulaire d'autoidentifications : Capgemini a mis en place un formulaire d'auto-identification pour permettre aux personnes en situation de handicap de faire connaître leur handicap et de bénéficier d'aménagements adaptés.
  - audits et modifications de l'accessibilité des infrastructures : nous travaillons avec des fournisseurs partenaires (*Diversity and Equal Opportunity Center* et *Social Equity*) dans le cadre d'audits périodiques de nos locaux et procédons à des modifications pour en assurer l'accessibilité : emplacements de stationnement réservés, rampes d'accès, obstacles au sol peints avec des couleurs vives pour les personnes malvoyantes, toilettes équipées de miroirs inclinés, lave-mains accessibles, robinets à pression, poignées coulissantes, etc.
  - *CapSarathi* : L'équipe CIS (*Cloud Infrastructure Services*) et RSE de Capgemini, en lien avec *Sarthak Educational Trust*, a lancé l'application mobile *CapSarathi* afin de proposer une plateforme de solutions à guichet unique pour les personnes à mobilité réduite.
- **Carrière** : garantir l'inclusion *via* notre processus de recrutement, notre formation et nos politiques RH non discriminatoires :
  - recrutement : nous garantissons des pratiques non discriminatoires lors des recrutements afin de garantir l'égalité des chances des personnes en situation de handicap,
  - nous analysons chaque poste afin d'identifier les difficultés auxquelles une personne en situation de handicap pourrait être confrontée,
  - croissance et développement : nous créons un plan de carrière pour les personnes en situation de handicap et nous nous assurons de leur engagement en interne,
  - le réseau de mentorat pour les personnes en situation de handicap a été lancé pour les collaborateurs présents dans les effectifs de Capgemini depuis plus de quatre ans. Dans le cadre de ce programme, les collaborateurs concernés se voient assigner un tuteur parmi les cadres dirigeants, qui les orientera et les conseillera sur leur carrière,
  - politique RH : si un collaborateur est frappé d'un handicap pendant son contrat de travail, il conservera son grade à son retour. S'il est dans l'incapacité de remplir ses fonctions actuelles, l'organisation investira dans sa reconversion dans une autre fonction, au même grade.

— **Engagement :** Impliquer les collaborateurs par les actions de sensibilisation et le renforcement de la culture d'intégration, communiquer sur l'importance de l'inclusion :
  - la formation de sensibilisation aux handicaps fait partie du processus d'intégration des nouveaux entrants. Elle est obligatoire pour l'ensemble de nos collaborateurs,
  - nous publions des newsletters trimestrielles pour améliorer la sensibilisation à l'inclusion des personnes porteuses de handicap.

— **Sensibilisation :** Promouvoir l'inclusion dans la Société par le biais du secteur et des relations clients :
  - respecter les journées consacrées à des causes importantes : Journée mondiale de sensibilisation à l'autisme, Journée internationale des langues des signes, Journée mondiale de sensibilisation à l'accessibilité, Journée internationale des personnes handicapées, etc.
  - participer à des communautés externes et des forums sectoriels tels que ASSOCHAM (*The Associated Chambers of Commerce and Industry of India*), NCPEDP (*National Center for Promotion of Employment for Disabled People*), CII-IBDN (*The Confederation of Indian Industry – India Business Disability Network*), et
  - accompagner nos partenaires de développement des communautés, à l'instar de *V – shesh Services*, *Youth4Jobs Foundation*, *We Are Your Voices Foundation*, etc.

Zoom sur le Royaume-Uni

En 2021, Capgemini UK a été réaccrédité au niveau L2 en tant qu'employeur de confiance en matière de handicap (*Disability Confident Employer*) par le gouvernement britannique. Il s'attache désormais activement à atteindre le niveau L3 *Leader*, intensifiant ainsi notre engagement à soutenir nos collaborateurs en situation de handicap. Nous avons renforcé notre campagne pour encourager la communication de leur condition, sur la base du volontariat. À la suite de cette campagne, 914 collaborateurs ont confirmé un handicap ou une maladie de longue durée.

Nos actions principales suivent deux axes majeurs :

— **La santé mentale :**
  - nous avons accru notre soutien au *Mental Health Champions* – 180 de ces champions sont désormais mobilisés ;
  - nous travaillons avec l'association britannique *Mental Health Charity Mind* et d'autres prestataires externes pour proposer une série de séances de sensibilisation – plus de 1 200 personnes les ont suivies ;
  - nous soutenons les campagnes nationales dans le cadre de la *Mental Health Awareness Week* et de la Journée mondiale de la santé mentale.

— **Le handicap :**
  - notre campagne d'un an « Now You See Us » a permis de partager des témoignages de collaborateurs en situation de handicap ;
  - des sessions de sensibilisation ont été déployées à l'attention des RH, des personnels du recrutement, des VP et de l'ensemble des collaborateurs de Capgemini UK ;
  - nous avons organisé un événement *Inclusion Live* sur le handicap ;
  - nous collaborons étroitement avec l'association britannique *Ambitious About Autism* dans le cadre de notre premier programme de stage rémunéré pour les jeunes adultes autistes (stage de 4 mois).

Zoom sur l'Espagne

Capgemini Espagne s'engage à embaucher, intégrer et maintenir l'emploi des personnes en situation de handicap, en collaboration avec des partenaires externes : « *CEOs por la Diversidad* » avec Adecco, « *Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión* » (ED&I) avec la Fondation Randstad, et les programmes « *PorTalento* » et « Crue Scholarships » avec la Fondation ONCE.

La feuille de route 2021 s'est articulée autour de trois axes principaux :

1) **Communication et sensibilisation :** combattre les stéréotypes et les discriminations potentielles.

2) **Formation** : programmes pour former des personnes en situation de handicap aux technologies (Java, cybersécurité) et les embaucher.

3) **Programme de soutien aux personnes en situation de handicap** : adaptation des espaces de travail, attention aux besoins spécifiques, suivi des nouveaux entrants concernés pour garantir la réussite de leur intégration.

Zoom sur la Pologne

Capgemini Pologne coopère avec des partenaires externes sur l'inclusion des personnes en situation de handicap. Nous soutenons *Stowarzyszenie Ognisko* – des centres de soins quotidiens pour les personnes souffrant d'un handicap important – en soutenant l'inclusion de leurs élèves en achetant les objets artisanaux qu'ils fabriquent. Nous invitons des fondations à collaborer avec nous : par exemple, la Fondation *Leżę I pracuję*, qui embauche essentiellement des personnes paralysées. Elles animent des formations pour nos équipes de recrutement sur la sensibilisation au handicap : l'ambition pour 2021 était de couvrir 75 % de nos équipes sur les réglementations légales et les entretiens.

WinWithCapgemini, notre programme interne lancé en 2017 pour soutenir l'emploi de personnes en situation de handicap, depuis la phase de recrutement, s'est enrichi en 2021 d'une prime mensuelle pour les équipes employant des personnes porteuses de handicap. Nous continuons à optimiser leur intégration, en proposant une assistance et des adaptations technologiques dès le premier jour de travail. Nous garantissons également l'égalité de traitement des collaborateurs en situation de handicap.

Zoom sur l'Italie

Capgemini Italie a signé la Charte européenne sur l'égalité des chances, qui couvre également les personnes en situation de handicap. *DisabiliTEAM*, un *Employee Resource Group* dédié, travaille sur trois domaines majeurs : l'accessibilité, les processus et politiques, la formation et la sensibilisation, afin de mieux inclure les personnes en situation de handicap.

2. Renforcement de l'égalité raciale

En raison des limites imposées par la législation européenne, trois grands pays s'engagent particulièrement à soutenir la représentation des minorités sous-représentées dans leurs effectifs.

Zoom sur le Royaume-Uni

En 2020, au Royaume-Uni, le mouvement « *Black Lives Matter* » a donné lieu à des échanges cruciaux sur le racisme moderne et ses manifestations sur le lieu de travail. Le *Country Board* britannique, l'équipe *Active Inclusion* et le Réseau *Race & Equality* ont élaboré ensemble un programme transparent pour intégrer une culture de lutte contre le racisme, et susciter la responsabilisation et les actions. Le Groupe est signataire de la *Race at Work Charter* de *Business in the Community*, symbole de notre engagement à prendre des mesures concrètes pour lutter contre les obstacles rencontrés par les minorités ethniques en matière de recrutement et d'évolution de carrière. Ces mesures sont les suivantes :

— accompagner *Race & Equality*, notre réseau de collaborateurs parrainé par la direction et activement soutenu par notre Directeur général britannique ;

— former à la lutte contre le racisme – « *Creating A Culture of Anti-Racism* » pour les grades D-F dans le monde ;

— élaborer un programme de mentorat *Anti-Racism Reverse* (équipe de direction) ;

- créer un *Anti-Racism Pathway* dans notre système global LMS « Next », dont le contenu est proposé par notre réseau *Race & Equality ;*
- améliorer les données ethniques *via* notre initiative *Include Yourself,* dans laquelle les collaborateurs sont invités à partager des détails sur leur origine ethnique et/ou d'autres caractéristiques (orientation sexuelle, situation de handicap, entres autres) ;
- tolérance zéro face au harcèlement et à l'intimidation – avec le soutien manifeste de notre *Country Board* britannique et de nos ambassadeurs *Inclusion & Respect*, nous sommes tous encouragés à être des acteurs et non de simples spectateurs ;
- soutenir l'évolution de carrière des minorités ethniques dans l'ensemble de la Société : partenariat avec *Code Your Future* (100 % d'étudiants BAME – *Black, Asian and Minority Ethnic* – et 60 % de réfugiés) pour un programme de pré-emploi conçu pour les groupes sous-représentés.

Zoom sur les États-Unis

Conscient de la discrimination historique et structurelle qui a désavantagé la communauté afro-américaine et d'autres groupes ethniques marginalisés et minoritaires dans la société américaine, Capgemini a adopté une position intransigeante en faveur de l'égalité raciale en créant plus d'opportunités et d'avancement pour les communautés sous-représentées dans nos effectifs.

Ce programme est piloté par notre *Inclusion leadership Advisory Council (ILAC)*, dont le rôle est de conseiller et de s'associer au *North America Executive Council* et à l'organisation RSE, afin d'améliorer l'expérience des collaborateurs afro-américains et des autres minorités sous-représentées chez Capgemini dans trois domaines-clés : la création d'un environnement inclusif, le recrutement et la gestion de la diversité, et la croissance et le développement de carrière. L'ILAC ambitionne de doubler nos effectifs afro-américains d'ici 2023. En 2021, leur représentation a augmenté de 2 %.

Les initiatives suivantes ont été prises :

- nous participons à des événements de recrutement dans certains lycées et universités afro-américains de renom ;
- en 2020, nous nous sommes associés à l'*Information Technology Management Forum* (*ITSMF*), le premier partenariat de dirigeants afro-américains dans les TI, pour élaborer le tout premier *Black leadership Development Program (BLDP)* destiné aux futurs dirigeants afro-américains du secteur. Cette formation de trois jours visait à donner aux participants un accès à des professionnels afro-américains de Capgemini, ainsi qu'une formation à l'intelligence émotionnelle (IE), au développement de la marque personnelle et à des conseils pour la création d'un conseil d'administration personnel afin de parrainer, d'encadrer et de guider les participants au cours de leur carrière. En 2021, la participation s'est accrue, passant à 60 futurs dirigeants afro-américains ;
- nous avons créé le premier programme de développement du leadership hispanique, *Desarrollo de Liderazgo*, pour un groupe pilote de près de vingt cadres moyens hispaniques. Capgemini est devenu un sponsor de niveau Bronze de l'HITEC (*Hispanic IT Executive Council*) et a co-conçu un programme de formation virtuelle de plusieurs semaines visant à donner aux participants une meilleure idée des qualités personnelles et professionnelles qu'ils possèdent et de la manière de les utiliser en toute confiance ;
- nous avons célébré le *Martin Luther King Day of Service*, aux côtés d'associations telles que *Junior Achievement, TechGirlz* et *Per Scholas* afin de proposer des formations d'alphabétisation numérique à plus de 570 étudiants. Nous avons également fait don de 3 000 ouvrages sur les STEM à des étudiants afro-américains de tout le pays ;
- nous avons investi plus d'un million de dollars dans nos *Digital Academies* américaines, qui fournissent des compétences numériques professionnelles aux minorités sous-représentées ;
- nous avons publié quatre podcasts mettant en avant des minorités sous-représentées chez Capgemini et abordant des sujets importants en matière de diversité.

Nos *Employee Resource Groups* jouent un rôle très important dans la promotion de la diversité et de l'inclusion en Amérique du Nord et dans l'offre d'opportunités de développement, de rétention, de networking et d'engagement à leurs membres. Parmi les onze ERG existants chez Capgemini Amérique du Nord, trois d'entre eux sont fortement axés sur l'ethnicité :

- **l'ERG AABPT**, l'ERG des Afro-américains, est actif dans le *Black leadership Development* et a parrainé une séance « Real Talk » lors du *Juneteenth* (Jour de l'émancipation) ;
- **l'ERG HOLA** se concentre essentiellement sur l'embauche, la rétention et le développement professionnel des collaborateurs hispaniques/latinos. Il a notamment organisé une célébration du *Cinco de Mayo* et de traditions culturelles ;
- **CREATE** (créé en mars 2013), l'ERG Asio-américain a rejoint plusieurs autres ERG pour mener une campagne *#StopAsianHate* et proposer des webinaires de sensibilisation. Il s'est rapproché de l'ERG de l'un de nos principaux clients, une grande entreprise de médias et de divertissement, pour co-célébrer le festival annuel de Diwali.

Zoom sur l'Australie

Capgemini Australie est fermement engagé envers la *Reconciliation Act* locale et publique et les propriétaires traditionnels des terres. Nous entendons ainsi augmenter le nombre de collaborateurs aborigènes et insulaires du détroit de Torrès d'ici 2025.

Capgemini propose une formation sur les compétences culturelles à tous les membres indigènes de l'ERG, ainsi qu'aux représentants des RH et à la Direction générale, afin de mieux promouvoir un état d'esprit inclusif dans toute l'entreprise.

Par ailleurs, lors de semaines importantes de l'année, les ERG autochtones organisent des séances de sensibilisation ou des conversations au coin du feu afin d'entendre les récits des communautés indigènes elles-mêmes, d'en comprendre l'histoire et la culture, et de discuter de ce qui peut être fait pour changer les choses et avancer ensemble vers la réconciliation.

Zoom sur le multiculturalisme dans d'autres pays

Dans les pays où les statistiques ethniques sont interdites, nous développons des actions de promotion du multiculturalisme et d'échanges entre les cultures.

- **l'Italie** a ainsi créé une équipe de « parcours multiculturels » destinée à promouvoir les bonnes pratiques de travail avec les collaborateurs d'autres pays ;
- **les Pays-Bas** organisent des événements de découverte autour de dates de célébrations clés de diverses cultures, à l'instar du Ramadan ou de Diwali, et a publié un *Healthy and Multicultural Cookbook* (Livre de cuisine saine et multiculturelle) recensant les recettes proposées par des collaborateurs d'horizons culturels différents ;
- **la Pologne** a animé un webinaire sur la communication interculturelle pour encourager de meilleures interactions entre les collaborateurs polonais et leurs collègues étrangers – quand parler directement et comment lire entre les lignes. Dans sa série de vidéos internes promouvant la diversité des profils et des origines, l'une d'entre elles a été consacrée aux professionnels de l'informatique du monde entier.

3. Amplifier les voix de nos membres LGBT+ et alliés

— **Célébrer nos communautés LGBT+ :** *OUTfront Global* a coordonné la célébration de journées d'importance pour la communauté LGBT+ dans toutes les régions d'*OUTfront*. Les dates retenues étaient celles de la Journée internationale de la visibilité transgenre, la Journée mondiale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie, la *Pride* et la Journée internationale du *Coming Out*. Du fait des restrictions liées à la pandémie, les événements étaient pour la plupart virtuels. Menée par les équipes *OUTfront Global*, RSE et Marketing, la campagne *Pride* 2021 a été la plus réussie pour Capgemini avec 122 500 visionnages de notre vidéo sur les médias sociaux.

— **Améliorer la sensibilisation et les connaissances :** au niveau pratique, *OUTfront* tient un rôle de conseil auprès des collaborateurs de Capgemini. Il informe également la communauté Capgemini au sens large sur ce que signifie être LGBT+ et sur les défis que cela représente sur le lieu de travail. Il a développé un parcours d'apprentissage complet sur notre plateforme de formation globale, avec plus de trente-sept éléments disponibles pour permettre à nos collaborateurs :

- d'être des défenseurs de la cause LGBTQ,
- de gérer les effectifs en veillant à l'inclusion des LGBT+,
- de diriger en tant que LGBT+.

— **Développer les alliés :** les alliés sont des personnes qui choisissent d'être solidaires avec les LGBT+ et de les défendre. Être un allié traduit un engagement fort pour faire progresser la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, en prenant des mesures pour défendre ce qui est juste. *OUTfront* a lancé une campagne de communication sur les cinq façons de contribuer en tant qu'allié, en soulignant l'importance de l'écoute active, du partage d'histoires, de la prise de parole, de l'éducation et de la lutte contre les inégalités. Pour la Journée mondiale du *Coming Out*, un panel international d'*Executive Sponsors* (Sponsors exécutifs) s'est réuni pour partager des expériences du *Superhero Powers of Allyship*.

— **Échanger ouvertement avec nos clients et partenaires :** à l'occasion de la Journée mondiale contre l'homophobie, la transphobie et la biphobie 2021, nous avons lancé un programme pilote en France afin de nous associer avec plusieurs grands clients concernant l'inclusion des LGBT+. Un groupe d'*Account Executives (responsables de comptes)* de Capgemini a été informé du positionnement de leur client respectif et ont été encouragé à proactivement proposer une première discussion. Cette initiative a abouti à plusieurs engagements soutenus par le réseau français *OUTfront* et l'équipe locale dédiée à la diversité, l'équité et l'inclusion.

— **Relever le niveau de nos politiques favorables aux LGBT+ :** En 2021, *OUTfront Global* a travaillé dur pour améliorer notre capacité à évaluer les avancées de nos initiatives d'inclusion des LGBT+, tant en interne qu'en externe. En interne, *OUTfront Global* a lancé l'*ERG Development Framework* (Référentiel de développement ERG) qui permet aux régions de s'auto-évaluer par rapport à douze catégories (allant de la politique au leadership exécutif). Cela a permis de disposer d'un cadre commun permettant aux régions ne disposant pas d'une évaluation comparative externe de s'évaluer et de soutenir le partage des meilleures pratiques et des actifs au sein de Capgemini. Par ailleurs, *OUTfront Global* a exploré les options disponibles pour une analyse comparative mondiale externe et a décidé de participer à l'indice de *Stonewall*, le *Global Workplace Equality Index* 2022.

— **Renforcer notre réseau *OUTfront* :** *OUTfront Global* a soutenu la croissance de l'ERG à dix régions supplémentaires en 2021 – augmentant considérablement la présence active d'*OUTfront* en Amérique latine et en Europe. L'équipe mondiale s'est mise en rapport avec les RH, la RSE et les sponsors principaux de chaque région pour aider au lancement d'une section locale – en soutenant le développement de l'analyse de rentabilité et les activités de mise en place opérationnelle. Pour accompagner la gouvernance continue de la communauté croissante d'*OUTfront*, l'équipe mondiale a continué d'organiser des appels « All-Hands » sur six semaines pour échanger avec les régions, aborder les préoccupations communes et partager les bonnes nouvelles. Parallèlement, *OUTfront Global* continue à organiser des réunions individuelles régulières avec chaque équipe régionale pour discuter de leur stratégie, de leurs objectifs et pour aider à résoudre tout problème ou préoccupation. Grâce à ces échanges, *OUTfront Global* a encouragé et créé un lien et une collaboration directs entre les régions pour partager les meilleures pratiques, développer des politiques, accueillir des événements conjoints et réutiliser les actifs – réduisant ainsi la dépendance vis-à-vis de l'équipe mondiale pour soutenir directement chaque région.

OUTfront Global a pour objectif de garantir un avenir durable pour l'inclusion des LGBT+ et des ERG chez Capgemini. Des plans de succession ont été développés pour les équipes *OUTfront Global*, qui ont à leur tour travaillé avec les régions pour soutenir la création de plans locaux. À la suite du succès de l'événement de 2020, *OUTfront Global* a de nouveau collaboré avec une équipe internationale pour offrir un sommet virtuel *OUTfront Accelerated Solution Environment* (ASE). Condensé en 6 heures, ce sommet a permis à plus de quarante dirigeants et sponsors de dix-huit régions de se rencontrer virtuellement pour partager leurs plans et leur vision pour *OUTfront* en 2022. Pour la première année, *OUTfront* a organisé des prix internes de leadership, reconnaissant la contribution exceptionnelle de représentants ou d'alliés LGBT+ dans cinq catégories : *Network Leader of the Year, OUTfront Ally Award, OUTfront Role Model, OUTfront Partnership Contribution Award, et Executive leadership Award.*

Récompenses et distinctions externes

1) Handicap et inclusion sur le lieu de travail

- **France :** nous avons reçu une reconnaissance officielle sous la forme d'un prix « Coup de Cœur », qui salue notre programme de formation « HEduCap » consacré aux personnes en situation de handicap. Ce trophée a été remis à la Société la plus inclusive de 2021 lors de l'*Inclusiv'Day*, organisé par le quotidien économique les Echos. Il constitue une reconnaissance tangible de la réussite de notre politique d'intégration des personnes en situation de handicap.

2) Renforcement de l'égalité raciale

- **États-Unis :** reconnu en tant que *Best Company for Multicultural Women.*

3) Amplifier les voix de nos membres LGBT+ et alliés

- en **Amérique du Nord :** score de 100 % du *Best Places to Work for LGBT+ Equality 2021*, par *Human Rights Campaign,*
- au **Mexique :** score de 100 % dans l'*Equidad MX LGBT+ Workplace Equality Program 2021* par *Human Rights Campaign.*
- en **Australie :** nommé « Employer of the Year » et retenu dans le *Gold Employer Status* pour la deuxième année dans l'*Australian LGBT+ Inclusion Awards* par *Pride In Diversity Australia.* Le responsable D&I de Capgemini Australie a été personnellement reconnu comme un *Out Role Model.*
- en **France :** Après la reconnaissance en 2020 du VP en charge de la RSE en France, l'Autre Cercle a distingué cette année comme « Allié dirigeant » dans la catégorie « LGBT+ Leaders » un autre représentant de Capgemini, cofondateur du réseau *OUTfront* France. Cet événement est placé sous le haut patronage du Président de la République.

Établir les bases solides d'une culture inclusive

Enquête sur l'inclusion

En 2021, nous avons lancé dans 47 pays notre première enquête sur la Diversité et l'Inclusion à l'échelle du Groupe. Notre objectif était de mieux comprendre la diversité de nos effectifs et d'entendre leurs expériences en matière de D&I. L'enquête portait sur onze questions communes sur l'expérience en matière de D&I, et sur des questions relatives aux caractéristiques individuelles (genre, orientation sexuelle, origine ethnique, situation de handicap, etc.). Ces caractéristiques n'ont pas été abordées dans tous les pays, afin de respecter la législation locale et la sensibilité des cultures locales. Le respect des obligations légales et de la confidentialité a été assuré par les Délégués à la Protection des Données du Groupe et locaux.

L'enquête a recueilli les réponses de plus de 100 000 participants, représentant 38 % de notre effectif en mai 2021. Au-delà des écarts attendus d'un pays à l'autre, les résultats ont montré que la situation de la Diversité et de l'Inclusion chez Capgemini est globalement assez bonne, avec des notes égales ou supérieures à 8/10 sur la diversité, la non-discrimination et l'expérience d'inclusion.

Les principaux commentaires positifs concernaient la reconnaissance des éléments suivants :

- nos efforts significatifs pour encourager la Diversité et l'Inclusion dans le cadre professionnel ;
- notre environnement sain, exempt de harcèlement ou de discrimination ;
- notre engagement à respecter l'égalité des chances ;
- un fort sentiment d'appartenance parmi les collaborateurs de Capgemini.

Les principaux axes d'amélioration portaient, quant à eux, sur :

- davantage de diversité aux postes de direction ;
- d'autres dimensions à intégrer dans notre approche de la diversité, en prenant davantage en considération l'âge et le statut d'aidant ;
- une communication plus équilibrée afin de promouvoir l'action positive et non la discrimination positive, les compétences et les performances devant rester les critères les plus importants.

Les 74 000 commentaires ont été consolidés et scrupuleusement étudiés pour étayer nos plans d'actions locales et nos priorités D&I de 2022.

Nos *Employees Resource Groups* ou réseaux d'employés

Chez Capgemini, nos *Employees Resource Groups* ou réseaux mondiaux sont des Centres d'excellence volontaires, dirigés par les collaborateurs, pour le développement, la rétention, l'engagement, le recrutement et le partage des connaissances. Ils permettent aux collaborateurs ayant une identité commune de se rencontrer, de se soutenir mutuellement, de trouver un espace sûr pour exprimer leurs préoccupations individuelles et de bénéficier d'opportunités de mentorat ou de *networking*. Collectivement, ils apportent des perspectives différentes et s'attachent à promouvoir la Diversité et l'Inclusion. Ils nous aident à enrichir une culture de travail fondée sur le respect et la valorisation des différences, ce qui permet aux collaborateurs de participer à l'élaboration de solutions innovantes et de renforcer notre sentiment d'appartenance. Les réseaux présents dans le Groupe couvrent une population très vaste : *Women@Capgemini*, *OUTfront* pour les LGBT+, *CAPability* (Handicap & Neurodiversité), Multiculturalisme (Race et égalité), Parentalité (Adoption & placement, congé familial), Vétérans, Réfugiés. Les plus récents étaient axés sur le bien-être.

Rien qu'aux États-Unis, nous recensons 11 ERG, auxquels sont affiliés 20 % des collaborateurs, ce qui a un impact positif sur l'engagement et la fidélisation (+ 5 % par rapport à la moyenne des professionnels nord-américains).

En 2021, nous avons entamé une transformation afin de donner davantage de moyens à nos réseaux d'employés. Nous avons organisé des revues trimestrielles et un atelier inter-ERG afin de promouvoir les échanges intersectoriels et de coconstruire un cadre global pour la gouvernance, la mobilisation et la communication.

Une chaîne logistique inclusive

Enfin, Capgemini s'engage à soutenir et favoriser l'inclusion de fournisseurs diversifiés. En fonction des contextes locaux, notre Groupe est déterminé à être un *leader* dans le domaine, en s'appuyant sur des processus mondiaux. Nous reconnaissons que le recours à des fournisseurs diversifiés a un impact positif et direct au niveau local sur les communautés et les clients que nous servons, sur notre propre succès et sur le secteur dans son ensemble.

En tant que Groupe, nous avons mis en œuvre une politique de diversité des fournisseurs grâce à notre Code de Conduite des Fournisseurs et nos Principes fondamentaux d'achats responsables afin de promouvoir le recours à des fournisseurs divers et respectueux.

En outre, dans notre Politique ESG, publiée cette année, nous nous sommes engagés à ce que, d'ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent confirment leur alignement avec nos standards ESG.

Précisons également que des rapports internes sur la diversité des fournisseurs sont publiés tous les trimestres.

Ce programme est particulièrement développé aux États-Unis, avec un ensemble de mesures commerciales proactives qui encouragent le recours à des entreprises appartenant à des minorités, des femmes, des vétérans, des LGBT, des vétérans handicapés, des entreprises historiquement sous-utilisées et des entreprises définies par la *Small Business Administration (SBA)* en tant que fournisseurs. Aux États-Unis, Capgemini est un membre du *Women's Business Enterprise National Council (WBENC)*, du *National Minority Supplier Development Council (NMSDC)* et de la *National LGBT Chamber of Commerce (NGLCC)*. La certification WBENC valide que l'entreprise est détenue, contrôlée, exploitée et gérée à 51 % par une ou plusieurs femmes.

En Australie, les clients gouvernementaux de Capgemini fixent souvent des objectifs pour les plans de participation indigène dans les contrats. Cela reflète le nombre de collaborateurs autochtones dans l'équipe du projet ou le pourcentage du contrat passé avec des fournisseurs autochtones. Tous les ans, ces engagements font l'objet d'un rapport au client.

En France, par exemple, la fonction Achats s'engage à développer notre base de fournisseurs avec des prestataires spécialisés employant des personnes en situation de handicap. Nous travaillons avec GESAT, qui gère un réseau d'entreprises dédiées dans divers secteurs et capacités.

Leadership intellectuel sur la Diversité et l'Inclusion

En juillet 2021, nous avons publié notre première recherche interne, **« Inclusive teams build Inclusive Tech »,** *via* le *Capgemini Research Institute*. Dans cette recherche, nous étudions l'interaction entre la diversité des effectifs et la conception inclusive des technologies. Elle souligne l'écart de perception qui existe entre les dirigeants et les minorités, et l'importance de l'inclusion pour la cohésion et la qualité des produits et services. En novembre, l'événement en direct que nous avons organisé sur LinkedIn sur la base de ce rapport a suscité un vif intérêt, avec 560 spectateurs du monde entier (États-Unis et Canada, France, Royaume-Uni, Suède, Espagne, etc.). De tels rapports nous aident à échanger avec nos clients, partenaires et collaborateurs, en faisant de la Diversité et de l'Inclusion des impératifs commerciaux et en renforçant notre conviction du pouvoir de la technologie pour construire un avenir meilleur pour tous.

Récompenses et distinctions externes

- **Inde :** certifié comme *Great Place to Work* par l'Institut *Great Place to Work®*.
- **Royaume-Uni :** classé premier dans le Top 50 des entreprises inclusives des *UK Employers 21/22* et également reconnu comme l'un des employeurs du TOP 75 pour la mobilité sociale.
- **États-Unis :** listé dans le TOP 100 *Most Loved Workplace*.
- **Guatemala :** certifié comme *Great Place to Work for Prioritizing Diversity and Inclusion*.
- **Brésil :** a reçu une reconnaissance prestigieuse de la part de la mairie et du maire de Blumenau pour la promotion de la formation technologique de 330 participants financièrement défavorisés.
- **Canada :** a reçu un prix dans le *Diversity Best Practices Inclusion Index*.
- **Allemagne :** a reçu le prix de l'engagement des entreprises de Berlin pour nos activités RSE.
- **Mexique :** a reçu le *HRC Equality Index Award*.
- **Pologne :** a reçu le prix de *Biały Listek Polityki* (*White Leaf* du magazine Polityka) pour l'ensemble de nos activités RSE lors de la 10e édition du jubilé de ce prix.

Au vu de toutes ces réalisations, Capgemini a placé la barre très haut en matière de Diversité et d'Inclusion en 2021. Nous sommes déterminés à poursuivre et intensifier nos efforts en 2022 et à faire de Capgemini un pôle d'attraction pour les talents ainsi qu'un environnement de travail inclusif et engageant – une entreprise dans laquelle les collaborateurs, quels que soient leur origine, leurs caractéristiques ou leur statut, peuvent s'épanouir et contribuer à rendre le monde meilleur pour tous.

4.3.4 Santé, sécurité et bien-être au travail

[GRI 403-1] ; [GRI 403-2] ; [GRI 403-3] ; [GRI 403-4] ; [GRI 403-5] ; [GRI 403-6] ; [GRI 403-7] ; [GRI 403-8]

4.3.4.1 Créer un environnement de travail sûr, bienveillant et flexible

La santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs et des fournisseurs de Capgemini sont des sujets de la plus grande importance pour nous. Ils sont constamment suivis, développés et soutenus par nos procédures et nos référentiels. De même, la capacité du Groupe à s'adapter rapidement aux changements pour assurer la continuité de ses activités est une priorité.

Santé et sécurité

Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité de nos collaborateurs sont des sujets de la plus haute importance pour un Groupe tel que le nôtre, axé sur l'humain. Nos efforts constants et continus de mise à jour et de communication de nos politiques et directives à nos collaborateurs sont une priorité absolue pour soutenir la formation et créer une prise de conscience au sein de Capgemini. Des informations sur la santé et la sécurité sont proposées à tous les collaborateurs et des formations régulières sont organisées pour les préparer à réagir en cas d'incident. Les collaborateurs ayant reçu une formation aux premiers secours et aux comportements à adopter en cas de situations d'urgence sont ainsi en mesure de répondre efficacement si nécessaire. Un accompagnement extérieur est proposé sur les sujets relatifs à l'équilibre vie professionnelle/vie privée, au handicap, à la rééducation et aux déplacements professionnels.

Voici un aperçu du périmètre de nos politiques en matière de santé et de sécurité dans lesquelles tous nos collaborateurs peuvent retrouver des informations, des directives et des formations :

- santé et sécurité dans nos bureaux ;
- conseils de santé et de sécurité pour le télétravail ;
- santé et sécurité sur des sites externes ;
- gestion des accidents et des situations d'urgence ;
- manipulation de substances dangereuses (qui fait également partie de notre système de management environnemental) ;
- directives et formations pour voyager en toute sécurité ;
- initiatives visant à promouvoir un mode de vie sain et le bien-être mental ;
- formations, vidéos et informations sur l'ergonomie ;
- directives en cas de maladie puis de rééducation ;
- lignes directrices destinées aux collaborateurs en situation de handicap.

Dans chaque pays, nous accordons une attention particulière aux législations et directives nationales, notamment en période de pandémie. Une évaluation régulière des risques est réalisée conformément aux normes et exigences nationales, en accordant un intérêt spécifique aux risques psychosociaux, sanitaires et liés aux bureaux.

Pour traduire l'importance croissante de la santé et de la sécurité, nous avons mis en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail certifié ISO 45001 dans plusieurs pays (par exemple en Inde, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Italie). Afin de répondre à la demande croissante en matière de santé et de sécurité ainsi que de certifications, nous prévoyons d'augmenter continuellement le nombre de pays certifiés.

Santé et sécurité durant la pandémie

En 2021, lors de la pandémie, Capgemini (dont Altran) à continuer à soutenir ses collaborateurs et de les sensibiliser aux risques sanitaires et des protocoles de sécurité ont été développés et mis en œuvre pour garantir un environnement sûr pour tous.

Conformément aux directives de l'Organisation Mondiale de la Santé et aux pratiques sanitaires locales en matière de santé et de sécurité, des protocoles de désinfection et d'hygiène spécifiques ont été appliqués dans nos locaux. Tous les protocoles ont fait l'objet d'une communication intensive par le biais d'e-learnings, vidéos, séances de questions-réponses, affiches, dépliants, publications sur l'intranet et courriels afin de s'assurer du bon niveau d'information de tous nos collaborateurs. Plusieurs mesures ont été prises pour garantir leur sécurité :

- les déplacements internationaux étaient limités aux seuls voyages d'affaires essentiels et les directives relatives aux voyages étaient constamment révisées et mises à jour ;
- à l'échelle de l'entreprise, une vaste campagne de sensibilisation a été lancée pour informer et sensibiliser tous les collaborateurs aux mesures de sécurité et aux bonnes/mauvaises pratiques ;
- des masques chirurgicaux ont été livrés sur tous les sites pour équiper les collaborateurs travaillant sur place, voyageant et/ou effectuant leur trajet quotidien ;
- des normes de sécurité ont été mises en place dans tous nos bureaux : distanciation sociale, heures de déjeuner échelonnées et places assises condamnées ;
- une attention particulière a été accordée aux restrictions relatives aux salles de réunion, avec des directives claires sur l'organisation des réunions et événements ;

- des campagnes de communication sur les avantages de la vaccination ont été organisées et celle-ci a été encouragée localement (lorsque cela était légalement ou opérationnellement possible), en collaboration avec des partenaires médicaux locaux ;
- des contrôles de sécurité ont été régulièrement effectués sur tous les sites pour garantir notre devoir de vigilance vis-à-vis de nos collaborateurs ;
- outre les mesures susmentionnées, nous avons permis à la plupart de nos collaborateurs dans le monde de travailler efficacement depuis leur domicile, en déployant une application mobile leur permettant de lever une alerte en cas d'urgence.

Santé et sécurité avec nos partenaires externes

De nombreux collaborateurs travaillent régulièrement chez des clients, des sous-traitants ou sur d'autres sites n'appartenant pas à Capgemini. La flexibilité du travail devant de plus en plus être prise en compte, il était essentiel que nos informations sur la santé et la sécurité couvrent les sites externes, comme le domicile, les hôtels ou les transports (train et avion).

Lorsque présents sur les sites de nos clients, il est primordial que nos collaborateurs aient connaissance et appliquent les règles de santé, de sécurité et d'urgence en vigueur. Durant la crise Covid-19, conformément à notre devoir de vigilance vis-à-vis de notre personnel, nos collaborateurs ont rapidement adopté le télétravail, nous permettant ainsi de limiter la propagation du virus. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec nos clients et avons accompagné nos collaborateurs en leur fournissant des équipements, des informations et des directives de télétravail pour garantir la mise en œuvre de ce modèle.

Santé et sécurité lors des déplacements et dans les pays à haut risque

Le Groupe opère normalement dans des pays présentant des exigences adaptées en matière de sécurité des personnes. Néanmoins, pour certains clients, les collaborateurs peuvent se déplacer dans des pays géopolitiquement instables ou dans des zones géographiques dangereuses, représentant potentiellement une menace pour leur intégrité physique.

Indépendamment du pays, on ne peut exclure certains événements sérieux ou graves (catastrophe naturelle, attaque terroriste, soulèvement populaire, guerre civile, acte de banditisme, etc.), des accidents de transport ou des crises sanitaires liées à des virus. Toutes ces situations peuvent potentiellement mettre en danger la sécurité des personnes sur les sites de Capgemini, dans les locaux d'un client ou lors de déplacements.

Afin de prévenir ces risques et de minimiser leur impact, plusieurs politiques ont été mises en place :

- procédure d'approbation spécifique pour les déplacements dans les pays à risque « moyen/élevé » avec des règles strictes (processus *Snapshot*) ;
- obligation pour les collaborateurs d'avoir avec eux un téléphone mobile avec activation de la fonction appels internationaux et de partager le numéro à la cellule sécurité du Groupe ;
- suivi de toutes les réservations pour savoir où et quand voyagent les collaborateurs à l'aide d'un outil permettant de les contacter 24h/24, 7j/7, par e-mail, SMS ou appel ;
- suivi des événements sérieux (attaques terroristes, inondations, troubles civils, grèves, etc.) susceptibles d'impacter les voyageurs internationaux ainsi que les collaborateurs locaux dans une zone spécifique ;
- extension des heures de travail de l'équipe de sécurité Capgemini et mise en place d'un service disponible 24h/24 et 7j/7 ;
- déploiement d'une application mobile permettant aux collaborateurs de se géolocaliser et d'envoyer des messages d'urgence si nécessaire ;
- la géolocalisation a été rendue obligatoire quatre fois par jour (ou plus) pour les collaborateurs se rendant dans certains pays et effectuant des missions spécifiques ;
- une formation à la sécurité a été rendue obligatoire pour tous les voyageurs ;
- la politique BTA (*Business Travel Assistance*), couvrant toutes les urgences dans le monde entier, a été dotée d'un centre d'appel (24h/24 et 7j/7) pour les urgences (SOS international).

Zoom sur l'Inde

La création d'un environnement de travail sûr et sain est essentielle à la réussite de Capgemini en Inde et constitue un excellent moyen de fidéliser notre personnel tout en améliorant notre performance. Le programme de santé et de sécurité au travail de Capgemini Inde englobe un large réseau d'acteurs : collaborateurs, fournisseurs et clients. En 2020, l'entreprise a obtenu la certification ISO 45001 : 2018 (S&ST) pour l'ensemble de ses trente sites opérationnels. Capgemini a également réussi son premier audit de surveillance dans le cadre de la nouvelle norme et a été recommandée pour conserver la certification.

La politique de santé et de sécurité de Capgemini Inde a été définie avec le Conseil de gouvernance, auquel l'équipe HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) de l'ICRES (*India Corporate Real Estate Services*) rend compte chaque trimestre. La politique prévoit :

- des soins médicaux sur place – un service médical standardisé pour tous les sites (médecin, auxiliaire médical, ambulance à plein temps, chambre d'isolement, infrastructure de gestion des urgences) ;
- une assistance médicale régulière et d'urgence à distance 24h/24 et 7j/7, y compris pour les membres de la famille des collaborateurs – la ligne d'assistance téléphonique dédiée de Capgemini a été étendue à l'Inde entière, couvrant les zones reculées ainsi que les villes dans lesquelles Capgemini est présent ;
- un soutien émotionnel de l'EAP *(Employee Assistance Program)*, 24h/24 et 7j/7, pour les collaborateurs et leurs familles, avec des solutions à la demande basées sur des applications ;
- des sessions de sensibilisation à l'ergonomie ouvertes à tous les collaborateurs ;
- une gestion de la pandémie couvrant les directives à suivre, le programme de soins à domicile, l'aide au diagnostic, l'admission médicale et l'assistance au traitement, ainsi qu'un éventail d'initiatives pour soutenir les collaborateurs et leurs familles touchés par la Covid-19 ;
- sur chaque site, les coordonnées de l'équipe d'intervention d'urgence (EIU) sont mises à la disposition de tous les collaborateurs. Deux fois par an, cette équipe est formée par des experts du secteur aux premiers secours avancés ainsi qu'aux protocoles d'urgence en salle ;
- un exercice d'identification des dangers et d'évaluation des risques est effectué en continu, permettant ainsi la détection de nouveaux risques et opportunités et la mise en œuvre des mesures nécessaires dans un souci d'amélioration continue. Des mesures de contrôle appropriées sont adoptées/modifiées, avec un suivi précis et fréquent, lorsqu'un danger spécifique est identifié.

La politique indienne en matière de santé et de sécurité a pour but :

- d'identifier et de se conformer aux exigences légales et autres exigences pertinentes en matière de santé et de sécurité au travail ;
- d'identifier les dangers, évaluer les risques et opportunités, et de mettre en place les mesures de contrôle appropriées afin de les éviter ou de les atténuer autant que possible ;
- d'identifier des objectifs adaptés en termes de santé et sécurité au travail, ainsi que pour les évaluations de performance régulières ;
- de communiquer et d'informer tous les collaborateurs, les parties intéressées et toutes les parties prenantes (clients, visiteurs et entrepreneurs, personnel d'assistance, fournisseurs) quant à leur obligation de prendre des précautions pour leur sécurité et santé ainsi que pour celles des autres ;
- de proposer des conseils, des formations et une sensibilisation aux collaborateurs et à l'ensemble des parties prenantes, si nécessaire, pour leur garantir un milieu professionnel sûr ;
- d'élaborer des mesures et processus axés sur la prévention des incidents sur le lieu de travail ;
- de développer et maintenir des protocoles/processus de gestion des pandémies/crises en Inde, en collaboration avec BCM, les RH et les partenaires de bien-être locaux ;
- d'échanger avec les collaborateurs et les parties prenantes concernées sur les questions/recommandations en matière d'amélioration des processus concernant la santé et la sécurité au travail, *via* un système de feedback efficace ;
- d'allouer les ressources adéquates pour assurer une amélioration continue de la performance en termes de santé et de sécurité au travail ;
- de s'assurer que tous les sujets relatifs à la santé et à la sécurité au travail associés à nos principales activités sont pris en compte au cours du processus d'approvisionnement et que les acteurs concernés sont consultés dans le cadre de ce processus. Dans la mesure du possible, nous favoriserons le recours à des fournisseurs démontrant des pratiques commerciales saines en matière de santé et de sécurité ;
- de consulter les principales parties prenantes concernées lors de l'élaboration des programmes de bien-être ;
- de communiquer sur notre politique auprès de toute personne travaillant sous le contrôle de Capgemini et de veiller à ce qu'elle soit mise à disposition, sur demande, des parties intéressées ;
- de s'assurer que la politique est revue périodiquement et s'applique à tous les bureaux gérés par Capgemini Inde.

Zoom sur la France

Capgemini France a noué un partenariat solide avec les délégués du personnel et les syndicats, assure la conformité aux normes et accords en matière de santé et de sécurité et travaille pour optimiser leur mise en œuvre d'année en année. Nous suivons cette démarche depuis 2017 au travers de 25 Comités de Santé et de Sécurité, et de nouveau depuis 2020 suite à l'évolution du droit français (ordonnance n° 2017-1386 de 2017) et l'établissement du Conseil Social et Économique (CSE) ainsi que de l'instance conventionnelle des représentants locaux au sein de Capgemini. L'objectif est :

- d'accompagner les collaborateurs victimes de stress ou de souffrances d'origine professionnelle et de construire une solution adaptée. Chaque collaborateur a la possibilité de faire un signalement et d'obtenir de l'aide pour résoudre ses problèmes ;
- de dresser des diagnostics collectifs réguliers, sur la base des signalements effectués, de façon à mener des actions de prévention ciblées et efficaces, anticipant et traitant ainsi les causes de stress et de souffrance au travail.

En juin 2017, un accord Santé au travail a été signé avec les partenaires sociaux, et déployé conjointement au travers de comités de pilotage dédiés. Compte tenu de la mise en place d'une nouvelle organisation sociale, un avenant à cet accord a été signé en décembre 2019. Certaines de ces initiatives sont détaillées ci-après :

- un service de consultation médicale est disponible 24h/24, 7j/7, sur tous les sites ;
- un système d'alerte supplémentaire offre un dispositif d'écoute et de soutien à tout collaborateur souffrant de ses conditions de travail ;
- le droit à la déconnexion : tous les collaborateurs sont informés de leur droit à la déconnexion et bénéficient d'une formation e-learning sur la façon de gérer efficacement les outils de communication numérique ;
- en 2018, Capgemini France a mené une enquête sur la qualité de vie au travail, qui a permis de déployer, en 2019, **des plans d'actions transverses Unités économiques et sociales (UES)** spécifiques et locaux dans chaque périmètre du **Comité d'Hygiène Santé et Conditions de Travail (CHSCT).**

Par ailleurs, Capgemini a conclu un nouvel accord sur le télétravail avec l'ensemble des organisations syndicales, permettant aux collaborateurs de télétravailler entre 20 % et 70 % de leur temps de travail en moyenne sur l'année. Ce système s'inscrit dans une démarche préventive de santé et contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conformément aux nouvelles attentes de nos collaborateurs.

Le plan d'actions transverses UES comporte trois axes :

- des formations aux Risques Psycho Sociaux (RPS) avec l'objectif de former les managers aux RPS et de les aider à mieux accompagner les salariés sur les facteurs de stress liés aux exigences du travail (manque de temps, informations complexes et nombreuses, interruptions récurrentes dans leurs tâches, etc.). Depuis 2021, cette formation est accessible en distanciel ;
- la gestion des périodes d'intermission, avec l'objectif d'améliorer la gestion des périodes d'intercontrat et réduire l'impact en termes de stress ;
- la Qualité de Vie au Travail (QVT) et la gestion du stress, avec l'objectif de réduire l'impact des facteurs de stress en proposant des dispositifs de QVT innovants à nos salariés (par exemple, déployer des pilotes sur différentes thématiques QVT et de santé au travail tels que la santé, l'ergonomie, la gestion du stress).

En 2020, toute une série de mesures sur la QVT a été déployée en collaboration avec le Comité de suivi de l'accord Santé au travail au sein de l'UES Capgemini en France : des actions de sensibilisation tels qu'un guide sur le bien-être, la communication « minute Santé », l'accès à la plateforme YOGIST (YOGA au bureau), un e-learning sur les gestes et postures en télétravail, la plateforme d'entraînements en direct Neoness, etc.

En 2021, nous avons poursuivi le déploiement de ces mesures, et notamment :

- nous avons mis à disposition la plateforme sportive Neoness pour permettre aux collaborateurs de suivre des cours de sport en direct ou en *replay* (cette initiative est prolongée en 2022) ;
- nous avons proposé des conférences autour de la santé mentale et de l'équilibre entre vie professionnelle/vie privée et avons mené des initiatives de sensibilisation et de communication sur la santé et la sécurité au travail.

Bien-être

Chez Capgemini, le bien-être a toujours été un sujet très important. Alors que Capgemini (y compris Altran) s'est orienté vers de nouvelles méthodes de travail à la suite des multiples enseignements tirés de la crise sanitaire, de nouveaux outils et un accompagnement ont été mis en place sur le long terme. La ligne d'assistance mondiale (accessible 24h/24 et 7j/7) pour aborder des questions relatives au bien-être mental et des programmes spécifiques à ce sujet ont été développés.

Soucieux de garantir un soutien équitable de nos collaborateurs, nous nous sommes engagés auprès d'eux par le biais d'initiatives existantes, d'e-learnings et de programmes d'assistance. De plus, nous avons mis à leur disposition le *Hub* du bien-être – une application mondiale développée en interne dans notre environnement *MS Teams* pour échanger, créer le réseau, obtenir des conseils et du soutien en matière de bien-être mental et physique.

Notre enquête à 360 degrés sur l'engagement des collaborateurs a été étendue pour obtenir davantage d'informations sur leur bien-être, et le programme harmonisé d'équipements que nous avons créé a aidé les collaborateurs en télétravail. En outre, notre *Work From Home Playbook* (Guide mondial du télétravail) a fourni des conseils sur la meilleure façon d'aménager son environnement de travail à domicile et de s'assurer que l'on crée des habitudes saines en se déconnectant du travail pour trouver le juste équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Pour que les collaborateurs ne se sentent pas isolés et gardent leurs liens avec les équipes et l'entreprise, nous avons diffusé un guide mondial des rituels d'équipe (basé sur sept principes), ainsi que des formations en ligne sur une culture managériale fondée sur la confiance.

Pour soutenir ce nouveau mode de travail, les directives du Groupe en matière de travail flexible sont fondées sur les principes énoncés ci-après afin de favoriser le lien entre les collègues et l'entreprise et de lutter contre l'isolement des collaborateurs :

- des modalités de travail flexibles définies sur la base du volontariat ;
- des recommandations sur le pourcentage de temps de télétravail entre 30 % et 70 % (6 à 14 jours par mois) ;
- tous les collaborateurs sont invités à passer du temps dans leur point d'ancrage de travail – leur bureau Capgemini de rattachement.

Ensemble, avec l'équipe dédiée au bien-être du Groupe et les ambassadeurs dans chaque pays, nous pouvons créer un engagement durable des collaborateurs afin de naviguer vers le bon cap, et ainsi maintenir et développer notre bien-être chez Capgemini.

Zoom sur l'Inde

En Inde, le cadre général de la santé et de la sécurité au travail couvre tous les services fonctionnels du bien-être : transport, alimentation et boissons, consultations sur site, sécurité physique, personnel d'assistance, aide à la sécurité des clients et des visiteurs. Dans le contexte de la pandémie de Covid-19 et du télétravail, un soutien important est apporté aux collaborateurs et aux membres de leur famille, sur place ou à distance.

- ***Covid-19 Care & support***, qui est expliqué en détails dans la section précédente sur l'Inde.
- **Bien-être global :**
  - des interventions ciblées sur l'ergonomie avec des formations, des séances d'entraînement et des courtes vidéos et un *Infrastructure Assistance Program* qui offre la possibilité aux collaborateurs de prendre leur siège de bureau à domicile,
  - des discussions sur la santé, séances de méditation, échanges informels, téléconsultations, conseils médicaux et bulletins/communications qui condensent toutes les facettes du bien-être (physique, émotionnel et spirituel),
  - outre le bien-être physique, notre entreprise dispose d'un *Employee Assistance Program* (Programme d'aide aux collaborateurs) prodiguant des conseils sur un éventail de sujets allant de la gestion du stress à l'équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- **Bien-être mental :**
  - un soutien émotionnel de l'EAP, 24h/24 et 7j/7, pour les collaborateurs et leurs familles,
  - des webinaires sur divers sujets pour déstigmatiser la santé mentale, des analyses psychologiques ponctuelles auprès des collaborateurs pour évaluer leur niveau de stress et un accompagnement téléphonique illimité,
  - un engagement virtuel des collaborateurs, au travers d'échanges avec des experts sur la parentalité, le soutien familial, le soin aux personnes âgées, la résilience et le sommeil, ainsi que des sessions de sensibilisation dédiées à la santé émotionnelle pour les responsables RH,
  - l'accès à une solution applicative pour contrôler les symptômes d'anxiété et de stress.

Transformation de l'espace de travail

Chez Capgemini, nous pensons que l'espace de travail a une incidence majeure sur la productivité des collaborateurs, leur sentiment d'appartenance à l'organisation et leur bien-être. Nos bureaux Capgemini reflètent l'image et l'esprit de notre marque, pour notre personnel et nos invités.

Nos bureaux physiques sont axés sur l'accueil de nos collaborateurs dans un esprit de collaboration et soulignent l'importance de la l'organisation anticipée des activités, dans les espaces communs, afin de leur garantir l'expérience la plus agréable qui soit. Cela suppose de réserver en avance des espaces pour des activités planifiées, de profiter du format présentiel pour interagir avec les collègues et les invités, et de rendre ce temps passé au bureau aussi intéressant et positif que possible. À cette fin, nos bureaux sont équipés de solutions numériques pour aider les collaborateurs à s'orienter dans l'espace, réserver leur place, trouver des informations sur les activités en cours et trouver des services d'assistance grâce à des applications comme *Office Pass* et *SmartOffice*. Toutes ces mesures visent à créer une expérience sans faille, un accès et des conditions de travail fluides. Elles sont regroupées et présentées dans notre *Work from Office Playbook* afin de s'assurer que les conseils sont cohérents et faciles à consulter.

Chez Capgemini, les nouveaux modes de travail se sont élargis à un modèle de travail hybride étendu, volontaire et flexible, incluant désormais l'espace de télétravail et renforçant l'importance des outils numériques virtuel pour la collaboration tel que *Mural*.

Dans ce modèle de travail hybride, l'espace de télétravail s'est développé pour soutenir les collaborateurs travaillant à distance. Des conseils sur l'aménagement de l'espace physique des collaborateurs, pour l'ergonomie, la sécurité, les outils numériques et le bien-être mental ont été consolidés dans le *Work From Home Playbook*. À l'échelle mondiale, nous avons également mis en œuvre un portail pour commander des équipements directement livrés à domicile.

4.3.4.2 Principales réalisations en 2021

[GRI 403-9] ; [GRI 403-10]

Capgemini Groupe

Les actions initiées en 2020 se sont poursuivies en 2021. Grâce à une communication généralisée, les collaborateurs ont été très réceptifs et la gestion des déplacements a été beaucoup plus facile, les procédures étant acceptées par tous. Nous avons confié aux Achats et aux Services généraux la gestion des équipements de protection et mis en place des directives concernant les inventaires, les fournisseurs et la logistique.

En 2021, l'équipe de sécurité a continué à surveiller les déplacements internationaux conformément aux directives du Groupe afin de s'assurer que seuls les déplacements essentiels aient lieu. Des informations actualisées sur les conditions de voyage ont permis de guider les voyageurs et de s'assurer que personne ne soit bloqué ou mis en quarantaine quelque part.

La Sécurité du Groupe participe également au programme de télétravail et collabore étroitement avec les RH et les opérations pour fournir un soutien aux collaborateurs :

- une assistance psychologique 24h/24 et 7j/7 : une équipe de spécialistes, associée à un centre d'appels et un numéro de téléphone unique, suit les collaborateurs ayant besoin d'aide ;
- une application mobile est également disponible pour que les collaborateurs déclenchent une alerte en cas de besoin.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
Santé et sécurité	Pourcentage de voyageurs ayant respecté le processus *Snapshot*	C	98 %	88 %	97 %
	Pourcentage de voyageurs ayant suivi la formation (pays à faible risque)	C	19 %	19 %	20 %
	Nombre d'événements sérieux à surveiller (attaques terroristes, inondations, tornades, troubles civils, grèves importantes, etc.) impactant nos collaborateurs	C	175	158	171
	Activité d'assistance pour les voyageurs et/ou les expatriés (santé, sécurité, déplacement) :				
	— *Informations et conseils*	*C*	*198*	*150*	*172*
	— *Patients ambulatoires*	*C*	*90*	*37*	*9*
	— *Patients hospitalisés*	*C*	*8*	*2*	*3*
	— *Évacuations et rapatriement de dépouilles mortelles*	*C*	*2*	*5*	*3*
	— *Nombre total d'intervention pour les employés*	*C*	*298*	*194*	*187*
Autres éléments	Nombre de voyages internationaux (par avion)	C A C+A	62 199 5 462 67 661	42 473 2 539 45 012	13 381 451 13 832
	Nombre de voyageurs uniques (par avion)	C A C+A	32 565 1 748 34 313	22 307 1 337 23 644	9 138 263 9 401
	Voyages dans des pays (risque moyen à élevé)	C+A	11 505	3 074	791
	Effectif du Groupe	C C+A	219 314	 269 769	 324 684
	Nombre de voyages internationaux par collaborateurs	C C+A	0,28	 0,17	 0,04

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Zoom sur l'Inde

Tous les sites de Capgemini Inde continuent d'adhérer au référentiel ISO 45001.

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectif 2022
Bien-être physique	[NOUVEAU] Améliorer la sensibilisation, l'utilisation et l'efficacité du Programme EAP	C	n/a	Tous ces nouveaux objectifs ont été définis dans le cadre de notre transition vers la norme ISO 45001 : 2018. Leurs avancées seront suivies dans les années à venir.	— Introduction d'une boîte à outils d'auto-assistance émotionnelle à la demande. — Conceptualisation d'une évaluation psychologique HRA en Inde pour évaluer la santé émotionnelle de l'organisation. — Interventions sur la santé émotionnelle tout au long de l'année – 4 148 points de contact .	En cours
	[NOUVEAU] Couverture de 30 % de la population concernée par des interventions de prise en charge de pathologies spécifiques d'ici 2022	C	n/a		— Programme prêt. — Le lancement du programme a été reporté au premier trimestre 2022 pour répondre aux exigences de la pandémie et de *New Normal*.	30 % d'interventions
	[NOUVEAU] Garantir 30 % de conformité avec l'évaluation des risques de santé d'ici 2022	C	n/a		— En cours – le Rapport sur le bien-être est attendu pour le premier trimestre 2022 – suivi de la pénétration en cours .	30 % de conformité
	Objectif Smart : Pourcentage de collaborateurs hospitalisés	C	n/a		NA	n/a
	Assurer la transition de la norme actuelle OHSAS 18001 à ISO 45001 (1)	C	En cours	Atteint	— Transition réalisée en 2020. — 1er cycle d'audit de surveillance réalisé pour 2021 – poursuite de la certification recommandée.	En cours
Santé mentale	Taux d'utilisation du Programme d'assistance aux collaborateurs (Employee Assistance Program – EAP) (rapport et soin) (2)	C	0,7 %	0,9 %	0,5 %	Pas d'objectif car l'événement a eu lieu

(1) Fait ici référence aux lieux physiques (sites/bureaux).
(2) L'objectif est d'augmenter le taux d'utilisation du service en réduisant la stigmatisation sociale qui pèse sur les problèmes de santé mentale.
Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Zoom sur la France

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectif 2022
Dispositif d'alerte complémentaire	Efficacité de la ligne d'assistance téléphonique (nombre de signalements)	C	23	40	44	n/a
Télétravail	Pourcentage de collaborateurs avec un accord télétravail	C	3 985 (17,14 %)	4 620 (18,63 %)	En 2021, nous avons signé un nouvel accord de télétravail, permettant aux collaborateurs de télétravailler entre 20 % et 70 % de leur temps de travail en moyenne sur l'année. En décembre 2021, 90 % des collaborateurs français l'avaient signé.	90 %
Programme Santé	Collaborateurs bénéficiant d'une couverture de santé et sociale	C	100 %	100 %	100 %	100 %

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Explication des résultats :

— **Dispositif d'Alerte Complémentaire (DCA) :** Le nombre de recours au DCA constaté entre 2019 (23), 2020 (40) et 2021 (44) n'est pas significatif pour les raisons suivantes : 1. le CHSCT a pris en charge certaines situations individuelles ; 2. De nouvelles initiatives ont été lancées à l'instar de *SpeakUp* (système de signalement confidentiel par téléphone et par Internet géré par un prestataire indépendant, mis à la disposition des salariés, fournisseurs, clients et partenaires) ; 3. des enquêtes sont menées en parallèle au sein du Groupe : stimulus et/ou déploiement de *Pulse* permettant aux collaborateurs de s'exprimer. Cependant, il convient de préciser que le DCA **complète les dispositifs existants, sans pour autant les remplacer** ; les représentants locaux, le département de la Santé au travail, les référents santé et sécurité. Depuis la mise en place de la ligne d'assistance, les appels d'ordre professionnel concernent principalement : le travail (37 %), les problématiques relationnelles (20 %), la reconnaissance (11,4 %) et les dossiers ouverts pour motif personnel – santé, rupture familiale, décès (10 %).

— **Enquête sur la Qualité de Vie :** En 2020, une enquête sur le Télétravail (35 % de collaborateurs participants) a été menée auprès des 25 000 collaborateurs en France. Cette enquête, élaborée avec les représentants du personnel, était axée sur la façon dont le travail à distance était vécu par les salariés, et l'identification d'éventuels risques psychosociaux. Nous prévoyons de réaliser une nouvelle enquête « qualité de vie » au cours du premier trimestre 2022 (à la suite de celle lancée en 2018) afin d'identifier de nouveaux points d'attention et affiner nos actions pour assurer la santé de nos collaborateurs. En outre, dans notre nouvel accord sur le télétravail, nous nous sommes engagés à réaliser une enquête annuelle qui nous aidera à prendre des mesures supplémentaires.

— **Télétravail :** Les perspectives pour 2022 ne seront guère plus ambitieuses que les 90 % atteints fin de 2021. Les 10 % restants sont principalement des collaborateurs qui ne veulent pas ou ne peuvent pas télétravailler, leurs activités ne le leur permettant pas et/ou leurs conditions de télétravail ne les satisfaisant pas (petit espace de travail, présence de jeunes enfants, présence d'un conjoint travaillant à domicile, etc.).

4.3.5 Dialogue social

[GRI 102-41] ; [GRI 402-1] ; [GRI 407-1]

4.3.5.1 Entretenir un dialogue social constructif

Nous nous engageons à entretenir un dialogue social constructif avec nos collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise, tant à l'échelle locale que mondiale. Convaincus que le dialogue social constitue un puissant accélérateur de changement sain et sans conflit, nous avons mis en œuvre une organisation et des outils permettant un dialogue social fort avec le personnel et ses représentants aux différents échelons de l'entreprise.

Les représentants du personnel siégeant au Conseil d'Administration

Depuis 2016, deux administrateurs représentant les salariés ont été nommés au Conseil d'Administration, en avance sur les exigences légales. L'un a été désigné par les organisations syndicales françaises, l'autre a été élu par le Comité d'entreprise international (*International Works Council*, IWC) parmi ses membres statutaires. Par ailleurs, ce dernier siège au Conseil d'Administration ainsi qu'au Comité des Rémunérations depuis 2015 sur invitation du Directeur général de l'entreprise.

Dialogue social à l'échelle du Groupe : Comité d'entreprise international (IWC)

Le Comité d'entreprise international (*International Works Council* – IWC) a été mis en place en 2001, avant l'entrée en vigueur de la réglementation européenne. Sa portée a ensuite été étendue à d'autres régions du Groupe. Sa mission est de porter à l'attention de la Direction les intérêts des collaborateurs et il est directement informé des plans et projets pour l'entreprise et de leur impact sur les collaborateurs.

L'IWC aspire à :

- être un organe consultatif auprès de la direction du Groupe sur les affaires concernant les collaborateurs ;
- exercer une influence positive ;
- encourager la coopération entre les collaborateurs et entre les différentes composantes du Groupe ;
- contribuer à faire de l'environnement qu'offre Capgemini une source d'inspiration pour chacun.

Par conséquent, préalablement à la mise en place de changements opérationnels conséquents et susceptibles d'affecter substantiellement ses employés (au moins au sein de l'Espace économique européen, en vertu de la Directive 2001/86/CE du Conseil de l'Union européenne et de l'Accord conclu le 23 avril 2021), Capgemini s'engage à les en informer et/ou les consulter. La totalité des effectifs mondiaux est couverte par les politiques du Groupe, introduites par le biais de l'IWC (*New Normal*, véhicule de fonction, etc.) mais appliquées pays par pays conformément aux législations et réglementations locales.

Le représentant de la Direction générale préside l'IWC et agit conformément aux décisions et stratégies du Groupe.

Un maximum de soixante membres siège au comité et 99 % du groupe Capgemini y est représenté (exception faite de l'Europe avec la Russie, l'Ukraine et la Suisse). Ses membres statutaires sont les délégués des pays membres de l'Accord Européen. En plus de l'Espace économique européen, quatre régions sont représentées (l'Amérique latine, l'Amérique du Nord, l'Afrique et la zone Asie-Pacifique), ainsi que deux autres pays (le Royaume-Uni et l'Inde). Ces six régions et pays sont des Membres invités et disposent d'une voix consultative.

Les salariés sont représentés par les délégués de leur pays et par une instance permanente – le Bureau de l'IWC. Ce Bureau est composé de dix délégués : quatre d'entre eux représentent les quatre principaux pays européens, cinq autres pour tous les pays européens (hormis les quatre principaux) et un dernier pour tous les membres statutaires de l'IWC. Seuls les pays membres ont le droit de vote, les pays invités ne sont autorisés qu'à accompagner le processus.

Le Comité d'entreprise international tient quatre réunions annuelles (en février, juin, octobre et décembre). Elles sont présidées par le Responsable des Relations sociales du Groupe et traitent des problématiques générales et sociales.

Les réunions de février et d'octobre seront virtuelles. La première réunion est organisée à la suite du *kick-off* du Groupe afin d'informer au plus vite les délégués de l'IWC des évolutions organisationnelles et de la feuille de route stratégique de l'année.

Des réunions de l'IWC sont organisées pour aborder les stratégies du Groupe en matière de gestion des Ressources Humaines, de développement commercial et de positionnement sur le marché.

Le Directeur général assiste à la réunion de l'IWC au moins une fois par an et les membres du Comité de Direction générale du Groupe sont régulièrement conviés pour échanger ouvertement avec les membres de l'IWC.

En outre, le Comité d'entreprise international ou son Bureau sont consultés lorsqu'un événement transnational :

- affecte considérablement les intérêts des collaborateurs d'au moins deux pays de l'Espace Économique Européen, notamment en cas de délocalisation, de fermeture de sites ou de licenciements collectifs ;
- concerne la structure du Groupe et implique des conséquences majeures sur les effectifs ou l'organisation du Groupe en Europe.

En fonction de la complexité et de l'implication des sujets abordés, le Comité d'entreprise international a besoin de suffisamment de temps, lors du processus de consultation, pour être en mesure de formuler un avis éclairé si nécessaire. Ce laps de temps sera convenu entre le Bureau et le Président afin de garantir un dialogue et des échanges de qualité lors de ce processus.

L'information et la consultation de l'IWC ou de son bureau sont possibles préalablement ou parallèlement aux procédures d'information et de consultation suivies localement.

Dialogue social au niveau local

Les représentants du personnel et les comités d'entreprise locaux sont des partenaires stratégiques de toutes les transformations organisationnelles et opérationnelles. La dimension opérationnelle se décline à l'échelon des pays, où les syndicats, comités d'entreprise et partenaires sociaux entretiennent un dialogue constant avec la direction et les Ressources Humaines de Capgemini. Les accords conclus en concertation avec ces partenaires contribuent à la création d'un environnement de travail plus sûr, plus sain et de meilleure qualité pour l'ensemble des collaborateurs.

Capgemini reconnaît que les conventions collectives et les accords d'entreprise ont l'occasion de constituer un dialogue social sain et transparent. Ces conventions représentent aussi des avancées concrètes sur les conditions et l'environnement de travail, qui sont bénéfiques à l'entreprise puisqu'elles améliorent le bien-être au travail, la satisfaction et l'engagement des collaborateurs.

4.3.5.2 Principales réalisations en 2021

En 2021, de nombreuses conventions collectives (nouvelles ou renouvelées) ont été signées. Citons, à titre d'exemples, quelques accords d'entreprise :

- en France, 12 des 32 conventions collectives applicables ont été renouvelées ou signées en 2021. Elles concernaient, entre autres, la rémunération, la participation, le plan d'actionnariat salarié ESOP, le télétravail, l'égalité professionnelle, la parentalité, l'équilibre vie professionnelle/vie privée, et la mobilité durable (conformément aux exigences locales, ces accords sont disponibles sur l'intranet) ;
- en Allemagne, Capgemini a conclu 166 conventions collectives avec les comités d'entreprises (tant au niveau local que central) en 2021. Ces accords portent principalement sur les conditions d'emploi – notamment la rémunération – le développement des collaborateurs, la santé et la sécurité ainsi que la mise en œuvre d'installations techniques (conformément aux exigences légales locales, ces accords ont été publiés sur l'intranet) ;
- au Royaume-Uni, il existe un comité d'entreprise Capgemini dont les représentants sont élus par les collaborateurs locaux de *Markets Units*, *Practices* et *Global Business Lines*. Lorsque la loi le prévoit, Capgemini mène des négociations sur la rémunération des collaborateurs syndiqués et dispose d'accords-cadres avec trois organisations syndicales. S'y ajoutent dix conventions collectives spécifiques mises en place antérieurement pour des groupes de salariés, reprises par Capgemini en vertu de la Réglementation relative au transfert d'entreprises (protection de l'emploi) ou *Transfer of Undertakings Regulations* (TUPE) de 2006 ;
- en Italie, Capgemini a conclu quatre accords majeurs sur la nouvelle politique de flexibilité du travail, le développement de compétences des jeunes parents, l'attribution de primes de performance et la fusion de quatre entités légales au sein de Capgemini Italie ;
- en Espagne, il existe un comité d'entreprise Capgemini dont les représentants sont élus par les collaborateurs locaux de *Markets Units*, *Practices* et *Global Business Lines*. En 2021, Capgemini a négocié deux accords :
  - la rémunération au titre de l'affectation sur des sites de clients des collaborateurs du collectif Sogeti. Cet accord a été signé par cinq des huit syndicats,
  - un accord-cadre sur le télétravail au sein de Capgemini, signé par l'ensemble des huit organisations syndicales présentes dans l'entreprise ;

— globalement, 34 % des effectifs mondiaux sont couverts par les conventions collectives, soit près de 70 % du territoire européen (Royaume-Uni inclus).

À l'échelle du Groupe, à la suite de l'acquisition d'Altran, un Groupe spécial de négociation (GSN) et le Président de l'IWC ont conclu, le 23 avril 2021, un nouvel accord destiné à gérer le fonctionnement de l'IWC. Il a été signé au terme de huit séances plénières, quinze réunions de l'équipe de liaison avec la direction de Capgemini et 35 réunions uniquement entre les membres du GSN.

Parallèlement, quatre séances plénières de l'IWC et onze réunions du Bureau se sont tenues.

4.3.6 Inclusion numérique et contribution sociale

4.3.6.1 Accompagner l'inclusion numérique au sein de nos communautés (ESG : Priorité E)

La technologie et l'humain ont toujours été au cœur de notre Groupe, et ce depuis sa création il y a 50 ans de cela. Cette forte connexion a renforcé notre sens des responsabilités au vu des impacts de la technologie et des risques d'exclusion de ses opportunités dans un monde de plus en plus connecté. C'est pourquoi Capgemini s'engage à être un *leader* de l'Inclusion numérique : nous avons la conviction que les technologies doivent être porteuses de progrès pour chacun.

Dans un monde digital, l'Inclusion numérique et la transmission des compétences numérique est également une opportunité pour notre secteur : nous avons besoin de talents qualifiés et il nous appartient à tous de rendre les carrières technologiques accessibles à chacun.

Par ailleurs, l'autonomisation numérique reste un des facteurs qui détermine si une personne est numériquement et socialement marginalisée ou non. En conséquence, notre engagement et nos actions répondent non seulement aux besoins des populations défavorisées et exclues d'acquérir des compétences numériques de base mais aussi de surmonter leur exclusion sociale.

Cette ambition est d'autant plus importante dans le contexte actuel de la Covid-19 et de la digitalisation rapide et soudaine des services publics et privés. Ce phénomène a accéléré les inégalités d'accès à des services publics de plus en plus digitalisés (inscription en ligne pour recevoir une aide économique, sociale ou sanitaire par exemple) accentuant ainsi davantage l'isolement des populations déjà exclues ou risquant de l'être.

Dans ce contexte, combler la fracture numérique est restée notre priorité majeure et nous avons poursuivi nos efforts pour permettre à chacun, et surtout aux populations exclues ou en passe de l'être, d'accéder à des droits et des services numériques fondamentaux.

D'ici 2030, nous aspirons à aider 5 millions de bénéficiaires avec nos programmes d'Inclusion numérique.

[GRI 203-1] ; [GRI 203-2]

En 2021, nous avons maintenu et démultiplié les efforts déployés lors de la première vague de la pandémie afin de renforcer notre impact sur l'Inclusion numérique et de combler le fossé entre les technologies, les entreprises et la Société.

Malgré le contexte sanitaire, l'implication de nos collaborateurs est restée intacte, comme en témoignent leur engagement, passion et participation sans faille aux multiples initiatives lancées, à l'instar de notre *Social Response Unit*, créé lors de la pandémie de Covid-19.

Nous poursuivons nos efforts pour **comprendre cette exclusion et ses impacts sur différents groupes sociaux à travers le monde.** Notre **stratégie d'Inclusion numérique est donc adaptée avant d'être appliquée à différents contextes et sociétés**, nous permettant ainsi de nous assurer que nous aidons les populations défavorisées à sortir de cette exclusion de la meilleure manière qui soit.

Nous menons des initiatives d'Inclusion numérique impactantes, en collaboration avec notre écosystème d'ONG, d'organismes d'innovation sociale, d'acteurs publics, d'organisations gouvernementales et de clients au travers de **quatre piliers majeurs** : ***Digital Literacy***, ***Digital Academy***, ***Tech for Positive Futures*** et ***Advocacy & Thought leadership***, tous soutenus/facilités par l'**engagement des collaborateurs**.

Par ailleurs, Capgemini Engineering a renforcé ses actions sur chacun de nos piliers de l'Inclusion numérique, en tirant encore plus parti des ONG, des partenaires sociaux et commerciaux dans des communautés internationales élargies.

4.3.6.2 Principales réalisations en 2021

[GRI 413-1]

Réduire la fracture numérique au travers de nos programmes de *Digital Literacy* et de *Digital Academy*

Digital Literacy

Digital Literacy, premier pilier de notre action, nous permet d'aborder un large éventail de sujets :

— nous offrons aux populations les plus exclues un accès aux outils/dispositifs numériques ;

— nous transmettons des compétences numériques de base aux populations non informées/non-formées au numérique afin d'accompagner leurs premiers pas vers l'autonomie numérique ;

— nous avons pour but de sensibiliser au numérique et d'inciter les jeunes et les femmes à suivre des carrières dans le secteur des technologies.

Depuis la création du pilier *Digital Literacy* en 2019, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les ONG partenaires à l'échelle locale afin d'autonomiser les populations les plus exclues. En 2021, sous l'impulsion de nos ONG partenaires et grâce à la forte mobilisation de nos collaborateurs, nous avons pu soutenir toujours plus de projets, devenus virtuels en raison de la crise sanitaire. Ainsi, cette année, nous avons aidé 327 743 bénéficiaires *via* nos initiatives de *Digital Literacy* et dépassé notre objectif de 200 000 bénéficiaires.

Nos collaborateurs ont joué un rôle majeur dans la réussite de nos initiatives : malgré des conditions sans précédent (télétravail et absence de déplacements), ils se sont engagés par milliers dans différents pays et *Business Units*, pour encadrer et former nos bénéficiaires aux compétences concernées.

Voici quelques exemples phares de nos **programmes de *Digital Literacy*** qui ont délivré de bons résultats en 2021 et contribuent **aux objectifs du Groupe** :

— en **Inde**, nous avons collaboré avec Atal Innovation Mission (AIM) de *NITI Ayog*, une initiative emblématique du gouvernement indien destinée à promouvoir l'innovation et l'esprit d'entreprise dans l'écosystème indien *via* l'initiative *Atal Tinkering Labs*. Ces *labs* encouragent la créativité et l'imagination des écoliers et contribuent à leur inculquer des compétences en matière de *design thinking*, de résolution de problèmes et d'apprentissage adaptatif. L'objectif de cette initiative est de promouvoir l'enseignement des STE(A)M (Sciences, Technologies, Ingénierie, Arts et Mathématiques) dans les écoles publiques en Inde, en mettant l'accent sur les jeunes filles ;

— au **Guatemala**, Capgemini a mené un projet visant à améliorer les conditions dans les écoles primaires de Ciudad Quetzal (Guatemala) avec l'aide de *United Way Guatemala*, une association locale à but non lucratif. Avec son initiative *Building a Better Future*, Capgemini a aidé plus de 2 500 enfants

en construisant et rénovant quatre écoles, tout en équipant des salles de classe avec les dernières technologies, et en créant ainsi un laboratoire informatique mobile utilisé par 396 enfants. Dans le cadre de ce projet, des « expositions scientifiques » ont été organisées par des bénévoles de Capgemini : au sein de cet environnement virtuel, ils ont ainsi pu promouvoir les sciences et technologies et susciter l'intérêt des plus jeunes dans ces domaines ;

— en **France**, en partenariat avec Emmaüs Connect, nos bénévoles ont donné de leur temps pour former des personnes vulnérables aux compétences numériques de base dans des centres de d'apprentissage numérique. Le Groupe a également participé à la nouvelle initiative lancée par le gouvernement français « 1 jeune, 1 solution » au travers de laquelle nos collaborateurs encadrent des jeunes pour les orienter vers une carrière dans les technologies ;

— en **Allemagne**, avec le programme de mentorat virtuel des adolescentes (plateforme de mentorat numérique pour les jeunes filles âgées de 11 à 17 ans), des collaboratrices de Capgemini ont accompagné des adolescentes sur plusieurs mois, travaillé avec elles sur des activités STE(A)M (création de sites internet, de blogs, etc.) et apporter des conseils sur les parcours professionnels ;

— en **Espagne**, Capgemini a proposé des formations sur les bases du numérique à des personnes en situation de handicap, en partenariat avec la Fondation Integra. Capgemini a également assuré le mentorat de jeunes sur des compétences générales et a organisé des ateliers pour les accompagner à trouver un emploi sur Internet (sur LinkedIn notamment) ;

— au **Royaume-Uni**, en collaboration avec *Digital Unite*, nous avons sensibilisé les collaborateurs de Capgemini à l'Inclusion numérique par le biais d'un apprentissage rapide, leur permettant de soutenir leurs communautés locales en utilisant leurs nouvelles connaissances numériques. Fidèles à leurs engagements, nos bénévoles ont soutenu des actions de terrain en transmettant leurs compétences numériques aux bénéficiaires.

En 2022, nous poursuivrons nos efforts en matière d'alphabétisation numérique, en adoptant une approche plus précise destinée à accroître l'accessibilité des dispositifs numériques, parallèlement à d'autres initiatives visant à réduire la fracture numérique. En 2021, nous avons notamment distribué plus de 800 ordinateurs à nos ONG partenaires afin de réduire la fracture numérique et permettre un accès plus équitable aux équipements informatiques. En France, nous avons remis 600 ordinateurs à Emmaüs Connect, une ONG soutenant les personnes en situation de précarité numérique dans les quartiers prioritaires.

Pour 2022, nous nous sommes fixés pour objectif **d'impacter positivement au moins 350 000 personnes grâce à nos diverses actions de *Digital Literacy***. Nous accélérerons également l'engagement de nos collaborateurs sur ces projets : ils sont les véritables acteurs du changement pour sortir « les exclus du numérique » de leur situation.

Digital Academy

Nos *Digital Academies* proposent des formations spécialisées en IT/ITES et aident ainsi les plus défavorisés (réfugiés de zones en conflit, femmes sous-représentées dans les études scientifiques, personnes en situation de handicap, etc.) à acquérir les compétences technologiques requises pour intégrer le nouveau monde du travail. Lancé en 2018, **en France et en Inde, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, notre programme *Digital Academy*** forme désormais un réseau mondial d'instituts de formation dans **dix** pays (dont les États-Unis, l'Allemagne, l'Espagne, la Chine et le Guatemala).

De 150 diplômés en 2018, nous sommes passés, cette année, à 6 736 diplômés de la *Digital Academy* dépassant notre objectif de 4 600 personnes.

Dans le monde entier, nous disposons désormais de quarante *Digital Academies*, qui accueillent et forment des étudiants sur des compétences technologiques recherchées telles que *DevOps*, le codage, Java, développeur *full stack*, des tests logiciels, des services web sur le cloud, la cybersécurité, etc. Voici quelques illustrations de l'impact de nos *Digital Academies* en 2021 :

— Capgemini Guatemala a lancé sa **première *Digital Academy*** en partenariat **avec El Patojismo**, qui œuvre dans la communauté de **Jocotenango** pour offrir aux chômeurs une **porte d'entrée** au secteur des technologies, en les préparant aux stages et emplois du secteur ;

— cette année, l'Inde a lancé le programme ***AWS re/Start***, en partenariat avec Amazon Web Services, afin de préparer des personnes sans emploi ou sous-employées, ainsi que des personnes âgées de 18 à 35 ans (dont 50 % de femmes) aux carrières informatiques. Cette formation englobe des apprentissages basés sur des scénarios ainsi que des travaux pratiques en laboratoires et en cours ;

— en partenariat avec *Sarthak Educational Trust* et *Youth4Jobs* en Inde, nous avons formé et embauché des jeunes en situation de handicap afin d'améliorer leur employabilité dans le domaine informatique et en donnant aux jeunes NEET (Not in Education, Employment or Training) les compétences requises dans le secteur ;

— en Inde, notre *Global Business Line*, *Cloud Infrastructure Services (CIS)*, a lancé *Sakhi Drishtikon*, un programme destiné à former 500 femmes issues de milieux modestes et ruraux. Les 500 candidates formées ont ainsi rejoint nos effectifs au sein des services de *Data Center*, *End User Computing*, *Cyber* et *Cloud* ;

— au Royaume-Uni, nous avons renforcé notre partenariat avec *Code your Future* (CYF) pour les trois prochaines années, avec l'objectif d'atteindre davantage de réfugiés et de populations défavorisées. Cette année, 59,7 % des diplômés de notre *Digital Academy CYF* ont été embauchés par Capgemini ;

— en Allemagne, pour la deuxième année consécutive, nous avons formé des personnes issues de milieux défavorisés, avec l'intention d'embaucher 100 % des diplômés au sein de notre entreprise ;

— aux États-Unis, nous avons dépassé nos objectifs, tant sur la formation que sur l'embauche de nos diplômés dans le cadre des programmes *YearUp*, *QWASAR* et *PerScholas*. Nous voulons continuer à avoir un impact sur ces personnes qui enrichissent la diversité de talents de Capgemini et les intégrer sur le marché du travail ;

— grâce au programme *Hiring Our Heroes (HOH)* aux États-Unis, nous avons formé plusieurs vétérans au numérique afin de leur permettre de rebondir au terme de leur carrière militaire et leur offrir des opportunités économiques au sein d'effectifs diversifiés ;

— cette année, nous avons inauguré *Entra 21*, le premier programme de *Digital Academy* au Brésil dédié à la formation professionnelle de jeunes issus de milieux modestes ou de personnes en situation de handicap. *Entra 21* est considéré comme l'un des programmes de formation les plus importants dédiés à l'employabilité et au secteur des technologies de l'information de toute l'Amérique latine ;

— Capgemini Engineering (anciennement Altran) s'est impliqué dans les objectifs de la *Digital Academy*, et notamment sur la féminisation du secteur informatique. En Inde, Capgemini Engineering a lancé une *Digital Academy* baptisée *« She Arise »*, en partenariat avec la Fondation Nasscom. Ce programme d'autonomisation propose des formations spécialisées en IT/ITES à des centaines de femmes issues de milieux modestes, et leur permet de trouver un emploi dans le secteur des technologies.

Embauche et intégration de nos diplômés *Digital Academy*

Nous pensons sincèrement que **nos diplômés enrichissent non seulement notre diversité mais qu'ils représentent également un vivier alternatif de talents divers, formés à des compétences clés sur le marché.** En conséquence, cette année, nous avons pris des mesures fortes pour intégrer ces diplômés divers et talentueux au sein de notre organisation. Nous croyons en leur potentiel et nous nous engageons à embaucher au moins 10 % des diplômés de notre *Digital Academy* chaque année (stages ou contrats à durée indéterminée). Les initiatives présentées ci-avant illustrent parfaitement cette conviction.

Nous sommes convaincus que les diplômés que nous formons deviendront des professionnels actifs dans diverses entreprises et qu'ils contribueront à la croissance et à l'amélioration de leurs économies locales.

En 2021, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les équipes RH locales et des *Global Business Lines* et avons largement dépassé notre objectif de 460 recrutements en embauchant 1 389 diplômés de la *Digital Academy* (dont 64 % de femmes).

En outre, nous croyons au travail collaboratif. C'est la raison pour laquelle nous travaillons en partenariat avec nos clients et nos partenaires commerciaux pour accroître notre impact. C'est aussi la raison pour laquelle nous nous sommes associés, cette année, avec JP Morgan, HSBC, BNP PARIBAS et AWS en Inde et aux États-Unis : ces partenaires nous ont soutenus et leurs collaborateurs ont participé à certains de nos programmes de *Digital Academy*.

À travers les actions menées par ces deux piliers, nous jouons un rôle décisif en aidant les populations défavorisées à trouver un emploi dans le nouveau monde du travail et en accompagnant leur inclusion économique et sociale.

Pour ainsi dire, nos efforts en la matière ont été salués par des **récompenses** cette année :

- Capgemini Technology Services India Limited a été distingué par le ***7e CSR Impact Award*** dans la catégorie *Skills Development* pour le projet ***Livelihood Empowerment through Action against Poverty*** *(LEAP)* de son ***programme de Digital Academy***;
- Capgemini Espagne a reçu un **prix du bénévolat** de la **Fondation Integra**, qui récompensait plusieurs entreprises du réseau Compromiso Integra. Ces entreprises poursuivent un objectif commun : favoriser l'intégration socio-professionnelle de personnes en situation de handicap et de grande exclusion sociale.

À l'avenir, nos *Digital Academies* resteront l'un de nos piliers phare pour garantir un impact fort et durable dans notre combat pour réduire la fracture numérique. **En 2022**, nous nous sommes fixé **l'objectif de former 5 500 diplômés dans nos *Digital Academies***, en renforçant notre collaboration avec nos clients et partenaires commerciaux.

À la pointe de l'inclusion numérique avec *Tech for Positive Futures* et *Advocacy & Thought leadership*

Pour être leaders en Inclusion numérique, nous devons capitaliser sur les atouts de la technologie et de l'innovation afin de résoudre des problématiques sociétales et créer un impact positif pour les Hommes et la planète. *Tech for Positive Futures* libère le plein potentiel de la technologie afin de créer un impact maximal et de pouvoir faire face à plusieurs des enjeux auxquels est confrontée la planète (inégalités, changement climatique, préservation de la biodiversité, consommation responsable des ressources, meilleurs soins de santé, énergies plus propres, etc.).

Advocacy and Thought leadership, notre quatrième pilier, est axé sur le plaidoyer et la sensibilisation autour du sujet de la fracture numérique, les moyens d'y faire face et d'inciter à l'action dans ce domaine. Au cœur-même de cette initiative, en tant que leaders du numérique, nous reconnaissons la responsabilité qui est la nôtre : influencer de manière positive le débat sur l'inclusion et démontrer le leadership et la contribution de Capgemini concernant ce sujet crucial.

Tech for Positive Futures

Tech for Positive Futures, notre troisième pilier, a été lancé en 2019 pour renforcer notre conviction : celle que la technologie et l'innovation peuvent et doivent être utilisées pour répondre à certains des enjeux sociétaux majeurs et créer un impact positif. L'engagement et la passion de nos talents donnent vie à notre stratégie *Tech for Positive Futures*.

En 2021 et malgré la crise sanitaire, nos collaborateurs ont conçu plusieurs projets *Tech for Positive Futures* avec l'objectif et l'ambition de pleinement exploiter leurs expertises et compétences pour imaginer des solutions changeant des vies. Cette année, Capgemini a consacré 10 428 journées de bénévolat au développement de ces projets.

Voici quelques exemples de projets portés par nos collaborateurs cette année :

- en **Inde**, nous avons déployé et intensifié le projet FARM, initialement développé aux Pays-Bas – Il s'agit d'une plateforme intelligente de données qui solutionne les pénuries alimentaires mondiales. En capitalisant sur l'intelligence artificielle pour déterminer des modèles d'exploitation agricole basés sur le *big data*, la solution fournit des informations qui orientent les exploitants dans leurs décisions commerciales ;
- en **Italie**, nous avons conçu l'application MIAPP pour les personnes souffrant de pathologies mentales légères. Elle permet d'aider les bénéficiaires à trouver leurs points de repère en quelques clics, en leur rappelant, par exemple, les rendez-vous importants de leur journée ;
- en **Amérique du Nord**, nous avons pu compter sur nos talents dans le cadre d'un projet bénévole d'intelligence artificielle afin d'identifier les dégradations des sols causées par les véhicules tout-terrain dans le désert de Mojave. Il permettra d'évaluer leur impact sur la faune et de déterminer les zones à protéger ;
- au **Royaume-Uni,** dans le cadre de nos initiatives bénévoles, nous poursuivons notre travail avec *The Prince's Trust* en permettant à des jeunes d'accéder à du soutien à distance, à l'apprentissage des bases du numérique et d'être aidés dans leurs futurs choix professionnels ;
- en **France**, Capgemini et l'ONG française Voisin Malin ont développé conjointement un outil de porte-à-porte afin d'aider les voisins à recréer du lien social dans les quartiers populaires. L'objectif de ce projet est de leur offrir l'accès à des informations essentielles et d'améliorer leur quotidien ;
- avec AFJ, une association fournissant une protection, un hébergement et un soutien éducatif, psychologique et juridique aux femmes exposées au risque de trafic sexuel, nous avons su capitaliser sur notre expertise du pour accompagner l'association dans sa mission ;
- le *Global Data Science Challenge* a été un autre événement majeur de cette année. Au cours de ce hackathon d'entreprise, des collaborateurs ont rivalisé d'ingéniosité pour créer des solutions d'IA et contribuer à résoudre des enjeux concrets. Cette année, nous avons travaillé sur le thème de la conservation des océans, en étroite collaboration avec l'Observatoire océanographique *Lofoten-Vesteralen,* dans le but d'optimiser ses 100 téraoctets de données sur les océans. Deux équipes basées en Inde et au Royaume-Uni ont remporté le prix et vu leurs solutions adoptées. Elles portaient sur le traitement des données en temps réel et l'extraction automatique des anomalies dans les fichiers de données. Ces solutions apportent déjà une valeur ajoutée, puisque plusieurs thèmes retenus par les équipes sont désormais explorés par l'Observatoire océanique de *Lofoten-Vesteralen* – comme la vocalisation des baleines,

les caractéristiques océanographiques et de marée qui n'ont pas encore été reconnues, et la forte influence de la météo sur l'environnement.

Enfin, les trois lauréats de notre *Tech For Positive Futures Challenge* de 2020, qui avait mobilisé des employés dans quinze pays, ont fait de grands progrès cette année :

- *MAATR* : l'application mobile qui utilise l'intelligence artificielle et le *machine learning* pour proposer un mécanisme numérique au personnel sanitaire en Inde (personnel ASHA) afin de prodiguer des soins et conseils en temps réel aux femmes enceintes et aux jeunes mères des zones rurales, est en cours de déploiement dans toute l'Inde par le biais de diverses phases pilotes ;
- *Speechfirst* : l'application mobile qui exploite l'IA pour aider les victimes d'AVC à poursuivre leur rééducation orthophonique à domicile attend maintenant l'évaluation clinique de l'UCL afin d'accélérer la mise en œuvre et le développement de la solution avec ses partenaires ;
- *Zero Hunger in Schools* : l'application et la plateforme sur le web destinées à optimiser l'approvisionnement et la distribution de nourriture aux enfants souffrant d'insécurité alimentaire dans les écoles d'Australie a lancé avec succès son application et compte sur des partenariats majeurs pour élargir la portée et l'impact de son action.

Nos projets et initiatives *Tech for Positive Futures* sont des illustrations tangibles de la forte implication de nos collaborateurs. Forts de leurs expertises, ils concrétisent des solutions vertueuses contribuant à relever les défis sociaux et environnementaux.

Advocacy & Thought leadership

Nous unissons nos efforts avec ceux d'autres acteurs responsables (publics, privés, organismes à but non lucratif, établissements d'enseignement, etc.), afin de faire connaître les problèmes et les enjeux liés à la fracture numérique et de créer des connaissances autour des bonnes pratiques pour la réduire.

Deux ans après la publication de notre recherche avec le *Capgemini Research Institute*, « **The Great Digital Divide : Why bringing the digitally excluded online should be a global priority »** qui se penchait sur les facteurs à l'origine de la fracture numérique et examinait comment des leaders comme Capgemini pouvaient s'unir pour combler ce fossé, nous continuons à tirer parti de la recherche et de notre expérience pour créer un impact social positif avec nos clients et partenaires commerciaux.

Nous poursuivons également nos travaux avec l'alliance *Business for Inclusive Growth* que nous avons rejoint en 2020 : il s'agit d'un partenariat entre l'OCDE et une coalition mondiale de dirigeants d'entreprises, parmi lesquelles Accenture, Microsoft, Ricoh, Salesforce et Schneider Electric.

Cette année, pour améliorer l'alphabétisation numérique et continuer de garantir l'équité numérique pour tous, nous avons uni nos forces à celles de *Salesforce* et de *We Tech Care* pour fournir une application mobile ludique aux personnes de plus de 50 ans rencontrant des difficultés à utiliser les services en ligne. L'application mobile proposera à ces populations un contenu simplifié et ludique, des éléments de formation et un espace pour résoudre des problèmes simples en ligne. Le but est de démystifier les outils numériques et de faciliter la découverte de services virtuels utiles et intéressants. Capgemini collabore étroitement avec les membres de B4IG pour généraliser cette solution et la déployer dans plusieurs pays d'Europe.

Enfin, aux côtés d'Emmaüs Connect et de l'Incubateur B4IG, nous avons conçu une solution destinée à optimiser la redistribution d'ordinateurs recyclés au sein de populations modestes, en facilitant l'accès aux équipements, éléments incontournables pour combler la fracture numérique.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	2019	2020	2021	2022	D'ici 2030
	Périmètre	**C**	**C**	**C+A**	**C+A**	**C+A**
Digital Academy	Nombre de diplômés de la *Digital Academy* (1)	1 562	4 582	6 736	5 500	
	Nombre de diplômés de la *Digital Academy* embauchés par Capgemini (2)	-	950	1 389	550	
Digital Literacy	Nombre de bénéficiaires des programmes de *Digital Literacy* (3)	27 300	394 209	327 743	350 000	
Total de l'Inclusion numérique	**Nombre total de bénéficiaires de l'Inclusion numérique (1) + (3)**	**28 862**	**398 791**	**334 479**	**355 500**	
	Nombre total cumulé de bénéficiaires de l'Inclusion numérique (depuis 2018)	**29 012**	**427 803**	**762 282**	**1 117 782**	**5 000 000**

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Accélérer, reproduire et amplifier les initiatives dédiées au bien-être avec notre *Social Response Unit* (SRU)

En 2020, en pleine pandémie de Covid-19, Capgemini a créé le *Social Response Unit* afin de renforcer ses efforts RSE et d'appliquer son expertise technologique et sa passion là où elles étaient le plus nécessaires dans la lutte contre la pandémie, en mobilisant les collaborateurs du monde entier.

Le *Social Response Unit* de Capgemini a pour objectif d'accélérer, de reproduire et d'amplifier des initiatives d'aide sociale, en permettant de coordonner leur exécution avec agilité et rapidité, afin d'avoir un impact social sur un ensemble plus large d'individus et de communautés. Si son objectif initial se cantonnait au besoin du moment, une série d'initiatives supplémentaires a été lancée pour faire face aux impacts à venir de la pandémie. Nos collaborateurs du monde entier se sont mobilisés pour tirer parti de leur créativité et de leur expertise (technologies et données) afin d'aider et de soutenir les communautés dans lesquelles nous opérons.

Voici quelques exemples de l'impact social de notre initiative *Social Response Unit* :

- en 2021, lors de la pandémie mondiale, UNICEF et Capgemini se sont associés dans le cadre des initiatives historiques COVAX et ACT-A lancées par UNICEF. Capgemini a contribué financièrement à ces deux projets visant à lutter contre la Covid-19 : COVAX consiste à distribuer des vaccins, et ACT-A garantit un accès équitable aux tests, traitements et vaccins, tout en renforçant les systèmes de santé ;
- Capgemini a fait un don d'un million d'euros à la Fondation pour les Nations Unies (UNF) et l'*Impact Foundation* en Inde pour améliorer les taux de vaccination mondiale, particulièrement pour les plus fragiles. Ce don a permis de financer des campagnes

régionales visant à encourager la vaccination par le biais d'informations de qualité transmises par des messagers de confiance, ainsi que des campagnes nationales destinées à répondre aux difficultés spécifiques des pays liées à la confiance dans les vaccins (manque d'informations ou défiance vis-à-vis des pouvoirs publics) ;

— en Inde, dans sa lutte contre la Covid-19, le SRU de Capgemini a doté les hôpitaux d'unités d'oxygène, de lits de soins intensifs et de matériel pour soutenir les patients. D'autres infrastructures médicales et opérations de secours de long terme seront également financées par un don de 5,9 millions d'euros.

Bénévolat

Nos collaborateurs sont notre atout le plus précieux et leur engagement en faveur de notre programme RSE est primordial pour stimuler et maintenir l'impact de nos initiatives dédiées dans les communautés locales. Rendre le monde meilleur : telle est la passion qui anime nos collaborateurs et qui s'est particulièrement révélée lors de la crise sanitaire. En effet, leur mobilisation et participation à diverses initiatives ont aidé des milliers de personnes en détresse. De nombreux projets de *Digital Literacy* sont également portés par nos bénévoles.

Voici quelques illustrations des programmes les plus exceptionnels :

— cette année, l'*Impact Together Week* (semaine du bénévolat de Capgemini) s'est tenue à l'échelle internationale : pendant ces sept jours, 29 pays et 20 000 bénévoles y ont participé au profit de 50 000 bénéficiaires. Pour la première fois cette année, de nombreux pays ont rejoint l'initiative : le Portugal, la Roumanie, l'Italie, les Philippines, le Danemark, la Belgique, l'Autriche, l'Irlande, la Hongrie, la République tchèque, la Suisse, la Nouvelle-Zélande, Singapour, la Malaisie, la Chine, le Japon, les Émirats arabes unis, l'Arabie saoudite, Hong Kong et le Canada ;

— en Inde, la semaine d'Inclusion numérique a rassemblé 12 897 bénévoles et aidé 41 270 bénéficiaires lors de 52 événements interactifs destinés à améliorer l'alphabétisation numérique parmi les populations les plus fragiles sur le plan économique et social ;

— en Allemagne, nous avons organisé le *Girls Day* (Journée des filles) sur onze de nos sites afin d'inciter les filles à postuler dans le secteur des technologies de l'information. Les jeunes filles ont ainsi pu explorer cet univers grâce à des exercices numériques ludiques ;

— en Amérique du Nord, des collaborateurs de Capgemini ont participé à la journée de bénévolat Martin Luther King (MLK) afin de faire découvrir nos opportunités de carrière et nos compétences en préparation professionnelle aux plus jeunes ;

— en France, en partenariat avec article 1, nos bénévoles ont coaché des étudiants issus de quartiers prioritaires sur leur insertion professionnelle et les clés de leur future réussite professionnelle ;

— en Espagne, grâce à la Croix Rouge et au partenariat avec la Fondation Adecco, dans le cadre de l'initiative *Seguimos en Contacto*, les bénévoles ont soutenu des personnes en situation de handicap ainsi que des personnes âgées touchées par la Covid, en les contactant par téléphone ou autre, afin d'identifier leurs besoins et d'y répondre.

Ce ne sont que quelques exemples parmi tant d'autres qui démontrent l'engagement de nos collaborateurs à créer un impact positif dans la Société et sur l'environnement. Malgré les difficultés logistiques engendrées par le contexte de pandémie mondiale, l'esprit de solidarité et l'altruisme de nos collaborateurs sont bien restés présents. Nos collaborateurs se sont surpassés pour faire la différence : ils sont tout de même parvenus à maintenir la plupart des événements en s'adaptant et en proposant des moyens innovants pour avoir un impact sur nos bénéficiaires.

En 2022, nous aspirons à généraliser notre semaine de bénévolat en rendant l'*Impact Together Week* planétaire, en impliquant toujours plus de collaborateurs de pays différents afin de créer un impact encore plus fort pour les bénéficiaires de nos actions.

4.4 Gouvernance : diriger en confiance et transparence

[GRI 103-1] ; [GRI 103-2] ; [GRI 103-3]

4.4.1 Gouvernance d'entreprise

Diriger avec confiance et transparence repose sur une gouvernance d'entreprise diversifiée et responsable, éclairée par un engagement actif des actionnaires qui encourage la responsabilisation et la transparence, et promeut une bonne prise de décision permettant la création de valeur à long terme pour ses actionnaires et toutes les parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise de Capgemini assure son orientation stratégique, le suivi effectif de sa gestion et sa responsabilité vis-à-vis des actionnaires et de l'entreprise. Pour garantir le respect de ces principes dans l'ensemble du Groupe, nous avons défini des directives et des responsabilités claires qui reposent sur des dispositifs de surveillance et de gestion des risques.

Le Conseil d'Administration de Capgemini SE définit les orientations stratégiques de l'entreprise et du groupe Capgemini. Il désigne les dirigeants mandataires sociaux en charge de la mise en œuvre de cette stratégie, approuve les états financiers, convoque les Assemblées générales et propose le dividende annuel. Il prend des décisions concernant les problématiques majeures relatives au bon fonctionnement et à l'avenir de Capgemini.

Le Conseil d'Administration s'efforce de mettre en œuvre une gouvernance diversifiée et responsable, reflétant des intérêts communs sur les performances à long terme de l'entreprise. Il prend également les mesures qui s'imposent pour entretenir un dialogue constructif avec les actionnaires et les autres parties prenantes. Il lui appartient également de suivre et de sauvegarder nos actifs en gérant les risques du Groupe, y compris les risques ESG.

4.4.1.1 Favoriser une gouvernance diversifiée et responsable (ESG : Priorité F)

Le Conseil d'Administration s'engage à appliquer les meilleures pratiques et politiques de gouvernance qui servent les intérêts à long terme de Capgemini et de ses actionnaires, tout en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux du Groupe.

Notre ambition est de maintenir la meilleure gouvernance d'entreprise qui soit : chaque année, cet objectif doit être évalué au moyen de la notation ESG de MSCI de Capgemini SE sur le gouvernement d'entreprise.

Par ailleurs, notre priorité étant de favoriser une gouvernance diversifiée et responsable, nous devons veiller à ce que les femmes représentent 30 % des leaders exécutifs du Groupe en 2025.

4.4.1.2 Principales réalisations en 2021

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
Les meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise	[NOUVEAU] Maintenir à long terme un positionnement sur la gouvernance d'entreprise dans le premier quartile de la notation ESG de MSCI par rapport aux pairs	Capgemini SE	NA*	NA*	Notation atteinte √

* Nouvel objectif fixé en 2021.
√ Les données identifiées dans ces tableaux par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

Pour de plus amples informations sur la composition de notre Conseil d'Administration et sur son fonctionnement en 2021, conformément aux meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, veuillez-vous référer à la section 2.1 (Direction et organisation de la Société) et à la section 2.2 (Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration).

	ICP	2019	2020	2021	Objectif 2025
	Périmètre	**C**	**C**	**C+A**	**C+A**
Amélioration de la parité dans les équipes dirigeantes	Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs	16,8 %	20,4 %	22,3 %	30,0 %

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Pour davantage d'informations sur la façon dont le Conseil d'Administration de Capgemini SE veille à une représentation équilibrée des genres dans les instances dirigeantes du Groupe, veuillez-vous référer à la section 2.1 (Direction et administration de la Société – Politique de diversité des instances dirigeantes). Le détail des politiques et mesures relatives à la diversité est également consultable dans la section 4.3.3 (Un environnement de travail diversifié et inclusif).

4.4.2 Éthique et droits humains (ESG : Priorité G)

[GRI 102-16]

Nos valeurs et l'éthique sont au cœur même de la priorité G de notre politique ESG.

4.4.2.1 Nos valeurs et notre culture éthique

Nos sept valeurs fondamentales – honnêteté, audace, confiance, liberté, plaisir, simplicité et solidarité – sont au cœur même de notre identité. Ces valeurs nous inspirent et guident les membres de nos équipes, chacun contribuant à notre culture éthique.

Pour Serge Kampf, fondateur de Capgemini, une éthique exemplaire constituait le socle fondamental de toute entreprise rentable et pérenne. Depuis la création du Groupe, nos pratiques commerciales éthiques et notre engagement à défendre nos valeurs ont su nous distinguer.

Nos valeurs sont le reflet de notre personnalité, de notre état d'esprit. Partagées par nos collaborateurs aux quatre coins du monde, nos valeurs s'inscrivent dans la constance, tout en favorisant la diversité, les libertés et initiatives individuelles.

Nous définissons notre culture éthique comme une aspiration, qui guide le comportement de tous nos collaborateurs à travers le monde. Elle suppose d'adopter une approche se basant sur le questionnement de nos propres actions et décisions, la découverte et la définition de ce qui est juste.

Bien que nos équipes soient implantées partout dans le monde, nous partageons une culture commune basée sur l'honnêteté, la confiance, et le respect de l'expérience et de la contribution de chacun à notre entreprise. Ces valeurs nous ont permis de développer des normes éthiques très exigeantes, tout en favorisant la diversité de nos équipes. Elles nous ont également guidés au gré des nombreuses évolutions que notre Groupe a connues, tout en nous laissant la liberté d'adaptation nécessaire aux évolutions rapides de notre secteur. Elles ont façonné l'audace dont nous devons faire preuve en tant que *leader*. Le cadre de notre culture éthique aide nos collaborateurs à faire ce qui est juste, à respecter nos règles et principes et à prendre les meilleures décisions. Il encourage également la souplesse nécessaire à la gestion des imprévus lors de situations complexes. C'est ce cadre éthique qui crée aujourd'hui le lien entre tous les collaborateurs de notre Groupe, dans près de 50 pays.

4.4.2.2 La gouvernance en matière d'éthique et de droits humains

Le Conseil d'Administration

Dès 2006, le Conseil d'Administration de Capgemini a institué un Comité Éthique et Gouvernance dont la mission principale est de veiller à la promotion et au respect de nos sept valeurs fondamentales.

C'est à l'initiative du Conseil d'Administration de Capgemini qu'une Charte Éthique a été rédigée en 2009 afin de formaliser les comportements éthiques qu'inspirent nos valeurs et qui caractérisent notre culture éthique. Chacun des administrateurs a apposé sa signature sur cette Charte, matérialisant ainsi son adhésion et son soutien (tant individuel que collectif) à ses dispositions (référez-vous à la section 4.4.2.4 pour plus de détails sur notre Charte Éthique). Une fois par an, Le Directeur Éthique et Audit et le Directeur Éthique Groupe présentent au Comité Éthique et Gouvernance un rapport spécifique sur notre démarche éthique et sur les actions engagées, y compris des informations actualisées sur les politiques et formations, les signalements reçus *via* la ligne d'alerte *SpeakUp*, les déclarations de conflits d'intérêts soumises par le biais de *Declare*, les initiatives de communication interne et externe de l'année, ainsi qu'une synthèse des commentaires reçus des collaborateurs dans *Ethics Pulse*, notre enquête sur la culture éthique. Le rapport présente également des informations sur les initiatives relatives aux engagements en termes de droits humains.

Le Directeur Éthique et Audit soumet également les conclusions de l'Audit Interne sur l'adhésion à la Charte Éthique du Groupe.

La Direction générale

Le Directeur Éthique et Audit est responsable du référentiel et de l'approche de l'éthique au sein du Groupe et rend compte directement au Directeur général du Groupe. Rattaché au Directeur Éthique et Audit, le Directeur Éthique promeut notre approche éthique dans le monde entier.

Les entités opérationnelles – Réseau mondial

Les managers des unités opérationnelles du Groupe (*Strategic Business Units* ou SBU et *Business Units* ou BU) sont responsables de l'éthique au sein de leurs unités respectives. Il leur appartient également de piloter des initiatives d'éthiques locales, dans le respect des législations locales.

Les Directeurs Juridiques des entités opérationnelles (*Business Lines*), qui rapportent au Directeur Juridique Groupe, assurent également la fonction de Directeurs Éthique et Conformité dans leurs périmètres d'activité. Ils veillent à la mise en œuvre des initiatives d'éthique au sein de leurs régions, en concertation avec le Directeur Éthique du Groupe.

4.4.2.3 Nos initiatives en matière d'éthique et de droits humains

En matière d'éthique, nos initiatives nourrissent activement notre culture éthique, en créant et en maintenant une sensibilisation parmi nos collaborateurs et en les aidant à prendre des décisions respectueuses de nos valeurs. Nos initiatives suivent quatre axes principaux :

1. Charte et formation éthiques

Notre Charte Éthique définit nos aspirations et traduit nos valeurs en principes éthiques et comportements attendus. Elle est accessible à l'ensemble de nos collaborateurs et parties prenantes externes, dans plusieurs langues. L'engagement vis-à-vis de notre Charte est approuvé par tous les membres du Conseil d'Administration de Capgemini et ceux du Comité de Direction générale du Groupe dans le cadre de leur soutien individuel et collectif aux dispositions de la Charte Éthique.

D'autres lignes directrices du Groupe en matière d'éthique proposent des informations détaillées sur des sujets spécifiques à l'instar de *SpeakUp*, notre ligne d'assistance éthique, et de la gestion des conflits d'intérêts. La gestion des conflits d'intérêt, en ligne avec les lignes directrices relatives aux conflits d'intérêt, a été renforcée par la mise en place d'un outil spécifique, *Declare*, qui a été déployé dans 33 pays en 2021, couvrant 94 % de l'effectif du Groupe. En 2022, son déploiement se poursuivra dans les autres pays.

Outre notre Charte Éthique, qui soutient notre engagement en faveur des droits humains, nous avons élaboré une **Politique sur les Droits humains** couvrant l'ensemble de notre chaîne de valeur, conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'homme. Elle confirme l'engagement du Groupe à respecter les droits reconnus sur le plan international et fixe nos enjeux majeurs :

- égalité des chances et traitement équitable ;
- liberté d'expression ;
- liberté d'association et conventions collectives ;
- environnement de travail exempt de harcèlement ;
- lieu de travail sûr et sain ;
- protection contre le travail des enfants, le travail forcé et la traite d'êtres humains ;
- protection des données ;
- droit à l'éducation ;
- inclusion numérique ;
- protection des droits humains *via* une approche éthique dans le cadre des solutions d'IA.

Notre politique en matière de droits humains énonce nos engagements, notre programme et notre gouvernance, et couvre toutes les activités de Capgemini. Elle est approuvée par notre Directeur général, et les avancées de nos initiatives en la matière sont suivies par le Comité Éthique et Gouvernance.

Capgemini a accordé une attention toute particulière à l'intelligence artificielle, axe majeur de croissance, source d'opportunités considérables et défi en termes de confiance, en élaborant notre ***Code of Ethics for AI*** (Code d'Éthique de l'intelligence artificielle) : une Charte Éthique encadrant le développement de toutes les solutions IA du Groupe. Notre vision de l'IA est guidée par notre culture de l'éthique et nos valeurs fondamentales : à nos yeux, les développements de l'IA contribuent à la création de l'avenir durable et inclusif auquel nous aspirons tous. Notre *Code of Ethics for Artificial Intelligence* définit des lignes directrices éthiques pour la conception et la fourniture de solutions d'IA, centré sur l'humain.

Notre formation à l'éthique renforce notre culture éthique grâce à :

- des e-learnings obligatoires sur notre Charte Éthique – le programme Ethics@Capgemini a été remanié en 2020, avec une toute nouvelle interface d'apprentissage et un format modulaire. Dès 2022, il sera assigné, chaque année, à l'ensemble des collaborateurs, avec des options de pré-tests pour les années suivantes. Ethics@Capgemini est composé d'un module principal et de cinq micro-e-learnings comportant de courtes vidéos sur des thématiques éthiques telles que « le leadership éthique », « oser parler sans crainte de représailles », « conflits d'intérêts », « prévention du harcèlement au travail » et « prévention du harcèlement sexuel », pour parvenir à gérer certaines situations délicates d'un point de vue éthique ;
- un stage de perfectionnement concernant l'instruction des alertes pour nos Responsables Éthique et Conformité et les équipes d'investigateurs des RH, animé par des professionnels expérimentés externes.

2. Communication de sensibilisation à l'éthique

La communication est conçue à l'échelle du Groupe et déployée localement, dans chaque pays. Elle vise l'ensemble des collaborateurs, et parfois, des groupes spécifiques ciblés par grade et fonction. Les équipes de communication (Groupe et locales), ainsi que notre réseau dédié de Directeurs Éthique et Conformité, contribuent à promouvoir la communication sur nos valeurs et notre éthique aux niveaux mondial et local :

- notre *newsletter* mensuelle, ***Think Ethics***, qui évoque des sujets éthiques majeurs et propose une série d'outils prêts à l'emploi pour les managers, et l'Ethics Café – de courtes et vidéos de sensibilisation sur diverses situations éthiques au travail ;
- **Ethics Radio** est notre série de podcasts dans laquelle nous abordons des cas anonymisés sur *SpeakUp* et leur traitement interne. En plus du partage régulier des statistiques de *SpeakUp*, cela contribue à renforcer notre *Speaking up* culture par la confiance et la transparence ;
- nous publions nos principales actualités et des articles sur l'intranet du Groupe (Talent) et sur *Let's Talk* – une plateforme de communication du Groupe pour les managers ;
- nous mettons régulièrement à jour notre site web externe et communiquons du contenu sur nos médias sociaux, notamment des vidéos de collaborateurs sur notre culture éthique ;
- nous menons des campagnes pour le lancement de nouvelles politiques, outils ou reconnaissances en matière d'éthique, comme *WME, Declare* – notre outil de gestion des conflits d'intérêts, et *Ask Adam* – notre assistant virtuel interne, qui a été mis à niveau pour répondre aux questions sur nos valeurs et notre culture éthique ;
- nous nous efforçons en permanence de partager nos réalisations, idées et connaissances par le biais de diverses communications externes, telles que les interviews de nos dirigeants sur des sujets liés à l'éthique, les rapports du *Capgemini Research Institute* et des webinaires.

3. Une écoute active dans une démarche d'amélioration constante

Étant l'une des World's Most Ethical Companies® (l'une des entreprises les plus éthiques au monde), nous prenons le temps de parler d'éthique, ensemble. Nous demandons régulièrement l'opinion de nos collaborateurs, afin d'être toujours plus pertinents et de continuer à renforcer notre culture éthique. Nous veillons à prendre des actions en fonction des commentaires reçus.

Nous souhaitons maintenir un score Éthique de 7-10 pour plus de 80 % des collaborateurs.

En 2021, l'équipe Éthique du Groupe a entièrement intégré l'enquête sur la culture éthique dans notre sondage mensuel *Pulse*, qui utilise la plateforme d'un prestataire externe. Chaque mois, des questions sur nos valeurs et notre culture éthique sont posées de manière aléatoire et, deux fois par an, tous les collaborateurs ont la possibilité de faire part de leurs réactions aux neuf questions. Au total, plus de 200 000 collaborateurs issus de 45 pays y ont participé, avec un taux de réponses volontaires de trois membres sur une équipe de cinq. Le sondage proposait des questions sur nos valeurs, notre culture éthique et *SpeakUp*. Il a largement confirmé la perception que Capgemini est un lieu de travail éthique (note moyenne globale de culture éthique de 8,2 sur 10, avec une notation entre 7 et 10 pour près de 85 % de nos collaborateurs). Les retours et analyses de l'enquête, ainsi que des lignes directrices, ont été partagés avec les responsables d'équipe et les équipes dirigeantes. À partir de leur tableau de bord, tous les managers ont accès aux résultats et commentaires anonymisés de leurs collaborateurs.

Nous avons également organisé des discussions de groupe avec des collaborateurs, afin d'obtenir leur avis sur l'efficacité de nos initiatives en matière d'éthique. Les réflexions issues des résultats de l'enquête et des séances collectives d'échanges ont été prises en compte dans le plan d'action Éthique : en 2021, elles ont permis de repenser la *newsletter* mensuelle *Think Ethics* et d'y intégrer un référentiel facile à utiliser par les managers afin d'échanger avec leurs équipes sur les sujets relatifs à nos valeurs et à l'éthique.

En outre, une édition spéciale de *Think Ethics*, proposant des vidéos incitant à la réflexion sur les comportements éthiques, a été lancée. En 2022, nous nous attacherons à renforcer l'alignement des comportements vis-à-vis de nos valeurs, à susciter des discussions sur l'éthique au sein des réunions d'équipe, et à renforcer le soutien des dirigeants et des managers pour contribuer à la confiance dans notre *Speaking up* culture et notre tolérance zéro à l'égard des représailles. L'écoute de nos collaborateurs facilite notre démarche d'amélioration continue.

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectif 2022
Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée	% de collaborateurs avec un score Éthique de 7-10	C+A			85 %	Plus de 80 %

Légende pour le périmètre : (C) périmètre historique de Capgemini, (A) périmètre historique d'Altran, (C+A) groupe Capgemini.

4. Speaking up – signalements et enquêtes

Capgemini fait confiance à ses collaborateurs et parties prenantes externes et attend d'eux qu'ils signalent, en toute bonne foi, des cas de nature éthique. *SpeakUp*, notre ligne d'alerte éthique, va au-delà d'un simple outil : il symbolise l'engagement d'être à l'écoute de nos collaborateurs, de mener des enquêtes impartiales, de respecter la justice organisationnelle, de préserver la confidentialité et de protéger les lanceurs d'alertes de toute forme de représailles. *SpeakUp* est un outil de signalement (par téléphone et web), de gestion des cas et de conseils en matière éthique. Il est hébergé par un prestataire indépendant et géré par la fonction *Group Ethics* (Éthique du Groupe) avec l'aide de notre réseau mondial de Directeurs Juridiques, Responsables Éthique et Conformité et d'enquêteurs RH. ***SpeakUp*** fonctionne sur la base du volontariat, de la confidentialité et permet l'anonymat, sauf indication contraire dans la législation locale du pays. Capgemini met cet outil à la disposition de ses collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux. *SpeakUp* permet aux collaborateurs de signaler des cas et/ou de demander des conseils sur les attitudes à adopter face à des actions ou des comportements qui : (1) ne seraient pas en accord avec nos valeurs et aspirations éthiques, telles qu'établies dans notre Charte Éthique et lignes directrices éthiques, (2) ne seraient pas conformes avec les lois, réglementations et exigences de conformité internes en vigueur, ou [3] seraient susceptibles d'affecter de manière significative les intérêts vitaux de Capgemini et ceux de ses filiales.

La politique de non-représailles protège toute personne qui fait ou aide à traiter, de bonne foi, un cas dans *SpeakUp*. Les signalements fondés donnent lieu à des mesures correctives adaptées, y compris des sanctions disciplinaires, du conseil, de la formation et des processus d'amélioration. La politique d'utilisation de *SpeakUp* et la ligne d'alerte sont disponibles en plusieurs langues et est accessible 7j/7 et 24h/24. Une fois qu'un cas est signalé dans *SpeakUp*, il est reçu par le *Group Ethics Office* qui procède à une analyse préliminaire. Au terme de cette analyse, il transmet le cas au Responsable Éthique et Conformité local en charge de la région dans laquelle l'incident évoqué s'est produit. Deux exceptions existent, toutefois, à ce processus : s'il existe un conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu pour le Responsable Éthique et Conformité local d'instruire le cas, ou si le *Group Ethics Office* estime que le cas concerné est de nature à devoir être instruite au niveau du Groupe.

SpeakUp nous aide à maintenir la transparence en gérant l'ensemble du processus dans l'outil, y compris les échanges avec les lanceurs d'alerte, l'équipe d'investigation et la direction, et à conserver les documents conformément au droit applicable. Il nous permet d'analyser les causes profondes des cas et de prévenir la réitération à l'avenir de situations similaires (comportements contraires à l'éthique, non-respect des politiques ou du droit applicable) en nous aidant à identifier des axes d'améliorations dans nos processus.

En réponse aux retours reçus lors de notre enquête annuelle sur la culture éthique, nous partageons, tous les ans, les statistiques de *SpeakUp* avec l'ensemble de nos collaborateurs dans le monde. Nous communiquons également constamment sur des cas anonymisés *via* « Ethics Radio » afin de renforcer la confiance et notre culture éthique.

SpeakUp a été déployé dans tous les pays dans lesquels opère le Groupe, y compris le périmètre historique d'Altran, exception faite de l'Allemagne (où le déploiement est prévu en 2022). En attendant, l'Allemagne continue d'utiliser la procédure historique de signalement *Raising Concerns* pendant que nous travaillons en étroite collaboration avec les comités d'entreprise locaux pour finaliser ce déploiement.

Nous veillons à améliorer constamment notre programme grâce à des évaluations comparatives externes confiées à un prestataire de renom dans la recherche indépendante sur l'intégrité au travail, les normes éthiques, et les processus et pratiques de conformité dans les institutions publiques et privées. Dans le cadre de nos efforts d'amélioration continue, un Cabinet de Conseil externe en éthique a revu notre Charte Éthique et nous avons adhéré à des organismes mondiaux pour rester au fait des évolutions majeures en matière d'éthique, et nous y adapter.

Par ailleurs, l'équipe Éthique du Groupe a engagé des discussions avec l'Audit Interne du Groupe pour délimiter l'audit de nos initiatives en matière d'éthique et présélectionner un cabinet externe pour auditer nos initiatives en 2022.

4.4.2.4 Principales réalisations en 2021

[GRI 412-1] ; [GRI 412-2]

Au fil des années, nous développons notre culture éthique et améliorons constamment notre approche en la matière. Nous avons ainsi été reconnus pour la neuvième année consécutive comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies®*) par Ethisphere® Institute. Cette distinction consacre Capgemini comme un employeur de choix et un acteur responsable aux yeux de nos clients, actionnaires et de la Société dans son ensemble.

En décembre 2021, notre Politique du Groupe sur les droits humains a été adoptée puis communiquée à l'ensemble de nos collaborateurs. Une campagne de déploiement a été formalisée : à partir de 2022, elle comprendra un e-learning dédié pour tous les collaborateurs, une formation spécifique à certaines fonctions tels que les Directeurs Éthique et Conformité, les professionnels des RH et les auditeurs internes. Des plans d'actions spécifiques seront progressivement lancés courant 2022 : ils traiteront des problématiques liées aux collaborateurs, fournisseurs ou partenaires commerciaux, aux activités et services de Capgemini.

Dès 2022, les exigences de la politique seront intégrées dans le référentiel d'Audit Interne et contrôlées par des indicateurs précis. Les signalements concernant des atteintes ou risques d'atteinte aux droits humains, et des mesures correctives, font déjà l'objet d'un suivi grâce à notre ligne d'alerte éthique mondiale *SpeakUp*. Ces mesures nous permettent de garantir des pratiques commerciales éthiques et le respect des droits humains dans toutes les sphères de nos activités.

Les indicateurs à suivre sont les suivants :

- le nombre d'activités soumises à un examen des droits humains ou à des évaluations d'impact ;
- le nombre de collaborateurs formés en matière de droits humains ;
- le nombre de contrôles sur les droits humains pour les nouvelles activités ;
- les opérations présentant des risques significatifs pour les droits humains (travail des enfants, travail forcé, conditions de travail) ;
- les fournisseurs présentant des risques significatifs pour les droits humains (travail des enfants, travail forcé, conditions de travail) ;
- le nombre d'évaluation d'impact sur les droits humains des solutions d'IA ;
- les cas de discriminations et les mesures correctives adoptées ;
- les cas relatifs à des conditions de travail indécentes ;
- les cas de harcèlement et les mesures correctives adoptées.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectifs 2022
Total des cas déclarés dans *SpeakUp* [1]	Cas déclarés dans *SpeakUp*	C+A	~215	~279	~651	n/a
Cas clôturés	Proportion des cas déclarés ne faisant plus l'objet d'une action [2]	C+A			77 %	n/a
Cas anonymes	Proportion des cas totaux déclarés dans *SpeakUp*	C+A	59 %	44 %	30 %	n/a
Cas avérés	Proportion des cas clôturés étant avérés	C+A	46 %	47 %	57 %	n/a
Total des cas de discrimination sur *SpeakUp*	Nombre total de cas de discrimination sur la période de référence	C+A			24	n/a
Cas de discrimination clôturés	Proportion de cas de discrimination ne faisant plus l'objet d'une action [2]	C+A			75 %	n/a
Cas de discrimination avérés	Proportion des cas de discrimination clôturés et avérés	C+A			17 %	n/a
Total des cas de harcèlement sur *SpeakUp*	Nombre total de cas de harcèlement (y compris pour harcèlement sexuel et pour représailles) sur la période de référence	C+A			52	n/a
Cas de harcèlement clôturés	Proportion de cas de harcèlement ne faisant plus l'objet d'une action [2]	C+A			83 %	n/a
Cas de harcèlement avérés	Proportion des cas de harcèlement clôturés et avérés	C+A			56 %	n/a
E-learning sur notre Charte Éthique	Pourcentage de collaborateurs ayant finalisé le module d'e-learning sur la Charte Éthique	C A	95 % n/a	96 % n/a	72 % [3] 29 % [4]	96 % 96 %

(1) Pour les cas n'entrant pas dans le périmètre de la politique *SpeakUp*, les lanceurs d'alerte sont invités à utiliser le mécanisme adapté ou à contacter la fonction concernée pour examen du cas. Les informations relatives au cas sont ensuite supprimées dans *SpeakUp*. Les ICP présentent uniquement les cas entrant dans le périmètre de *SpeakUp*. Nos collaborateurs contactent également leurs responsables d'équipe ou référents RH pour déclarer des cas. Les responsables d'équipe et des RH doivent consigner dans *SpeakUp* les cas qui leur sont faits directement par les collaborateurs.
(2) Un cas ne fait plus l'objet d'une action s'il est résolu, si le dossier est clos ou si aucune autre action n'est requise par l'organisation. Par exemple, un cas pour lequel aucune action complémentaire n'est requise peut inclure des cas qui ont été retirés ou pour lesquels les circonstances sous-jacentes qui ont conduit à l'incident n'existent plus.
(3) Un nouvel e-learning sur la Charte Éthique (Valeurs et Éthique) a été lancé en février 2021 dans tout le groupe Capgemini.
(4) Un nouvel e-learning sur la Charte Éthique a été lancé en octobre 2021 pour Altran, à l'exception de l'Allemagne.
Légende pour le périmètre : (C) périmètre historique de Capgemini (hors Allemagne), (A) périmètre historique d'Altran, (C+A) celui du groupe Capgemini.

À l'issue des enquêtes *SpeakUp*, les cas avérés ont donné lieu à des mesures correctives appropriées, tels que du conseil/de la formation, des mesures disciplinaires à l'encontre des personnes (en fonction de la gravité des cas), un réexamen ou une mise à jour des processus connexes, et des plans d'axes d'amélioration.

En 2021, les cas avérés relatifs à la discrimination étaient fondés sur l'origine, la religion et le genre, et les cas liés au harcèlement comprenaient des comportements contraires à l'éthique tels que des brimades, des humiliations, des comportements grossiers et le partage de photos/messages inappropriés à caractère sexuel. Pour ces cas, à la suite des conclusions des enquêtes, des sanctions et des mesures correctives ont été prises, sous la forme de licenciements, de rétrogradations/mutations, de formations obligatoires au niveau mondial et de formations propres à chaque pays pour tenir compte des spécificités culturelles, des conseils, et des initiatives de sensibilisation.

Parmi les autres mesures prises à la suite des instructions et destinées à prévenir la récurrence de situations similaires figurent des formations personnalisées pour un public cible, le renforcement du processus d'embauche dans un pays présentant des fraudes au recrutement élevées, une mise à jour de la politique financière visant à éviter les fraudes au remboursement, la mise en œuvre de nouvelles politiques locales et la création de Comités locaux pour superviser la gestion des cas éthiques.

En 2021, les pays d'origine des cas étaient les suivants : Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Colombie, Finlande, France, Guatemala, Hong Kong, Inde, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Maroc, Pays-Bas, Norvège, Philippines, Pologne, Roumanie, Singapour, Espagne, Suède, Suisse, Ukraine, Royaume-Uni et les États-Unis. Outre ces cas, nous avons reçu près de 224 demandes de conseils de la part de collaborateurs : toutes ces questions ont été rapidement traitées par nos Responsables Éthique et Conformité locaux.

4.4.3 Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée (ESG : Priorité G)

Capgemini s'attache à encourager les comportements éthiques dans ses pratiques commerciales quotidiennes.

Depuis longtemps déjà, notre démarche Éthique soutient notre culture éthique, en sensibilisant toujours plus nos collaborateurs, et en les aidant à prendre des décisions conformes à nos sept valeurs fondamentales. Ces valeurs inspirent les comportements éthiques que prône notre Charte Éthique. Parmi ces valeurs, l'honnêteté joue un rôle primordial : elle est le point d'ancrage de la rigueur et de la discipline nécessaires au respect constant des législations et réglementations, ainsi que des procédures internes qui encadrent nos activités, qui se manifeste dans l'engagement du Groupe à maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes dont les objectifs à moyen terme suivants :

i. maintenir un score Éthique de 7-10 pour plus de 80 % des collaborateurs ; et

ii. d'ici 2030, s'assurer que les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent, se seront engagés vis-à-vis de nos normes ESG.

De plus amples informations sont disponibles respectivement dans les sections 4.4.2 (Éthique et Droits Humains) et 4.4.3.2 (Achats responsables).

Le Groupe fait preuve d'une tolérance zéro vis-à-vis de la corruption active ou passive. Nous sommes également attachés au respect d'une concurrence équitable et ouverte et à celui des droits humains reconnus à l'international. À nos yeux, il est capital d'avoir un impact environnemental et social positif lorsque nous nous associons avec des partenaires locaux et mondiaux pour créer de la valeur pour nos clients.

Capgemini est également profondément attaché à la protection de toutes les données personnelles qui lui sont confiées dans le cadre de ses activités. Les données constituent un pilier fondamental de la stratégie de Capgemini, et le Groupe entend rester *leader* de la protection des données.

La section qui suit, consacrée aux programmes de conformité conçus et déployés par les directions juridique et conformité, présente ces initiatives. Elles couvrent principalement : (1) la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, le devoir de vigilance et les droits humains, qui relèvent de la responsabilité du Directeur de la Conformité, et (2) la concurrence, les sanctions et embargos ainsi que la protection des données, qui relèvent de la responsabilité du Directeur Juridique du Groupe.

Veuillez-vous référer à la section 4.5 pour davantage de détails sur notre conformité à l'égard du devoir de vigilance et notre plan de vigilance destiné à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves portant sur les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de nos propres activités, de celles de nos filiales, sous-traitants et fournisseurs.

4.4.3.1 Lutte contre la corruption (programme et principales réalisations 2021)

Le programme Anti-Corruption

[GRI 415-1]

Pour prévenir les risques de corruption (active ou passive), Capgemini a instauré un solide programme de conformité en matière de lutte contre la corruption. Régulièrement mis à jour, ce programme a été déployé dans toute le Groupe *via* une organisation dédiée.

Le programme de lutte contre la corruption de Capgemini repose sur les piliers suivants : **1) engagement de la direction, 2) l'évaluation des risques, et 3) la gestion des risques**.

1. Engagement de la direction

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

Notre tolérance zéro à l'égard de la corruption découle de cette valeur cardinale, fondement de notre programme anti-corruption. Il s'inscrit dans l'engagement de Capgemini vis-à-vis de la Société, qui se reflète dans les Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies signé par le Groupe en 2004. Les entreprises membres de ce programme soutiennent et respectent dix principes liés aux domaines de l'environnement, des droits humains, des droits du travail et de lutte contre la corruption.

Notre direction a défini des règles et des politiques claires en matière de lutte contre la corruption (Cf. Référentiel Anti-corruption ci-après), régulièrement mises en avant par notre Directeur général. Elles font également partie intégrante de notre stratégie ESG.

Une organisation anti-corruption dédiée

En matière de lutte contre la corruption, le programme de conformité de Capgemini est mis en œuvre dans tout le Groupe *via* une organisation dédiée.

Il revient au Directeur de la Conformité, qui en réfère au Secrétaire Général du Groupe, de superviser l'élaboration, l'application au quotidien, et l'amélioration continue de notre programme de lutte contre la corruption. L'équipe centrale chargée de la Conformité du Groupe, dirigée par le Directeur de la Conformité, peut s'appuyer sur un réseau de Responsables de l'Éthique & de la Conformité locaux pour veiller à la mise en place locale du programme.

En coordination avec toutes les fonctions de l'entreprise, le Comité Conformité, une instance transverse présidée par le Secrétaire Général, veille à ce que le programme de conformité en matière de lutte contre la corruption soit appliqué de manière appropriée et opportune. Il incombe aux directeurs de chaque fonction de déployer ce programme au sein de leurs services. Les Directeurs des entités opérationnelles du Groupe sont responsables de la Conformité dans leurs périmètres respectifs, ainsi que de la conduite du programme anti-corruption dans le respect des cadres juridiques et réglementaires et des procédures localement applicables.

Les Directeurs Juridiques des entités opérationnelles, qui rapportent au Directeur Juridique Groupe, assurent également la fonction de Directeurs Éthique et Conformité dans leurs périmètres d'activité. Au sein de leur région, ils veillent à la mise en œuvre des programmes de conformité, en lien avec le Directeur de la Conformité.

Ces principes de responsabilité sont adoptés dans les règles internes au Groupe ou *Blue Book*.

Le Conseil d'Administration

En 2021, le Conseil d'Administration a adopté la politique ESG du Groupe, couvrant notamment l'engagement du Groupe à ne tolérer aucune forme de corruption, dans le cadre de sa priorité à maintenir constamment des normes éthiques exigeantes pour une croissance partagée. Par ailleurs, chaque administrateur a signé la Charte Éthique d'origine, puis sa dernière version mise à jour, matérialisant ainsi son adhésion et soutien (tant individuel que collectif) à toutes ses dispositions.

M. Paul Hermelin, Président du Conseil d'Administration, s'est vu confier la mission de promouvoir les valeurs et la culture du Groupe et de communiquer régulièrement à cet effet.

Dès 2006, le Conseil d'Administration de Capgemini a institué un Comité Éthique et Gouvernance qui veille à la mise en œuvre d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.

Depuis 2018, la mise en œuvre du programme anti-corruption du Groupe est présentée annuellement au Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration. Par ailleurs, chaque année, le Directeur Éthique et Audit présente au Comité Éthique et Gouvernance les résultats de l'audit des contrôles spécifiques, conformément à la loi française Sapin II, renforçant ainsi le référentiel de lutte contre la corruption.

Le Comité d'Audit et des Risques du Conseil d'Administration s'assure que les risques les plus significatifs encourus par le Groupe (financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux), sont identifiés, gérés et portés à sa connaissance. Il veille au déploiement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques appropriés ; il peut s'appuyer à cet effet sur les travaux portant sur la prévention des risques liés à la conformité effectués par le Comité Éthique et Gouvernance dans le cadre de ses missions.

Le Président du Comité Éthique et Gouvernance et le Président du Comité d'Audit et des Risques rendent compte de leurs travaux respectifs au Conseil d'Administration au moins une fois par un an.

Enfin, les Directions Juridique et de la Conformité gardent l'initiative de rédiger, à tout moment, un rapport spécial à l'intention du Directeur général sur tout point pour lequel elles estimeraient utile ou nécessaire de l'alerter et informent le Comité d'Audit et des Risques et/ou le Comité Éthique et Gouvernance lorsque des déviations significatives ont été identifiées.

2. Évaluation des risques

Il est de la responsabilité du Groupe d'identifier, de surveiller et d'atténuer les risques en matière de corruption. Le Groupe a instauré des méthodologies et des processus approfondis de cartographie des risques, afin d'identifier et d'évaluer ces risques. Cette méthodologie est conçue de manière à respecter, d'une part, la loi française n° 2016-1691 – ou « Loi Sapin II » – relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique – applicable aux filiales consolidées du Groupe dans le monde, et d'autre part, les recommandations publiées par l'Agence Française Anticorruption et les meilleures pratiques internationales. La cartographie des risques du Groupe identifie les principales parties prenantes internes et externes, évalue les scénarios de risques possibles au vu de la localisation, du secteur d'activité et des facteurs aggravants, telles que les interactions avec le secteur public.

À la suite de l'acquisition d'Altran en 2020, la principale priorité de 2021 a été de consolider la cartographie des risques de corruption de Capgemini (réalisée en 2019) avec celle d'Altran (finalisée en 2020), conformément à la méthodologie et aux processus utilisés par le dispositif de gestion des risques du Groupe (tel que détaillé dans le chapitre 3).

Cette cartographie consolidée du Groupe a permis de détecter 18 risques potentiels, dont 11 scénarios critiques pour lesquels des plans d'actions du Groupe ont été élaborés et sont en cours de déploiement.

Outre cette cartographie consolidée, il existe des cartographies des risques locaux pour les 42 pays dans lesquels opérait Capgemini en 2019. La cartographie historique des risques de corruption d'Altran de 2020 couvrait, à elle seule, 14 pays. Conformément à la procédure d'actualisation de la cartographie de la corruption du Groupe adoptée en 2021, une fois la consolidation de la cartographie des risques de corruption du Groupe réalisée, le Groupe s'est fixé une échéance de trois ans pour examiner, consolider et mettre à jour chaque cartographie locale des risques de corruption.

Les composantes de gestion des risques du programme anti-corruption du Groupe se basent sur la cartographie des risques.

3. Gestion des risques

Le risque de corruption est géré grâce à i) des mesures préventives, telles que l'élaboration de politiques et processus clairs, la sensibilisation et la formation de nos collaborateurs, des évaluations de tiers avec lesquels nous interagissons ; ii) des mesures de détection, y compris *via SpeakUp* – notre système interne de signalements – et des mécanismes d'évaluation et de suivi de l'application du programme ; et iii) des mesures correctives, dont des mesures disciplinaires en cas de faute.

Référentiel anti-corruption

Le Groupe a fixé une série de règles et de politiques claires en matière de lutte contre la corruption.

La **Charte Éthique** du Groupe, qui définit clairement la tolérance zéro du Groupe à l'égard de la corruption, a été communiquée à tous les collaborateurs du Groupe, dont les anciens collaborateurs d'Altran, ainsi qu'à l'ensemble des administrateurs de Capgemini SE.

La **Politique anti-corruption du Groupe** réitère la politique de tolérance zéro du Groupe et va encore plus loin. Elle présente les principales pratiques de corruption, des exemples de situations à risques et les moyens de les éviter. Elle définit les exigences qui s'appliquent à l'ensemble des Administrateurs, Dirigeants et collaborateurs de Capgemini, à tous les niveaux du Groupe. Les tiers interagissant avec une société du Groupe se doivent également de respecter les principes généraux présentés. La politique présente les règles à suivre lorsqu'il est question d'offrir ou de recevoir des invitations, repas, cadeaux, voyages et hébergements, tant pour

les personnes privées que pour les agents publics. Elle explicite également les risques et règles connexes liés au *Sponsoring*, aux dons à des fins caritatives, aux agents commerciaux, aux consultants et au *lobbying*.

La Politique Anti-Corruption du Groupe rappelle également notre règle qui, de longue date, interdit strictement les contributions en faveur d'organisations politiques.

La politique a été amendée fin 2020 pour y inclure des scénarios reflétant les cartographies des risques de corruption de Capgemini (2019) et d'Altran (2020). Cette révision a été communiquée à tous les collaborateurs de Capgemini, y compris les anciens salariés d'Altran.

La conformité à notre Politique Anti-Corruption du Groupe est également facilitée par des politiques, processus et outils spécifiques concernant les déplacements et les frais, les achats et les évaluations de tiers (voir ci-après), la gestion des conflits d'intérêts et notre ligne d'assistance éthique *SpeakUp* (voir la section 4.4.2.3).

Par ailleurs, les fournisseurs du Groupe ont pris connaissance de la Politique Anti-Corruption du Groupe dans le cadre de leur reconnaissance et acceptation des Règles de Conduite des fournisseurs du Groupe (voir la section 4.4.3.4 – Achats responsables – pour plus de renseignements).

Notre Charte Éthique, notre Politique anti-corruption du Groupe, la politique du Groupe sur la gestion des conflits d'intérêts, la Politique d'utilisation de l'outil *SpeakUp* et le Code de Conduite des Fournisseurs sont tous consultables sur le site internet du Groupe (www.capgemini.com).

Sensibilisation et formation

Notre engagement à ne tolérer aucune forme de corruption est affirmé régulièrement par Aiman Ezzat, notre Directeur général, lors de communications internes et externes. Le Groupe communique régulièrement avec l'ensemble de ses collaborateurs sur les thèmes de la lutte contre la corruption, que ce soit par le biais de messages globaux également déployés localement, de podcasts, d'articles ou d'autres publications sur l'intranet, ainsi qu'à l'occasion de dates récurrentes telles que la Journée internationale de lutte contre la corruption des Nations Unies.

L'intranet du Groupe permet aux collaborateurs d'accéder à des informations pertinentes et aux politiques relatives à notre programme de lutte contre la corruption.

Outre les e-learnings annuels obligatoires sur nos valeurs et notre culture éthique, et les initiatives régulières de sensibilisation, le Groupe a mis en place, dès 2011, un e-learning anti-corruption spécifique et obligatoire pour tous les nouveaux collaborateurs et a lancé toute une série de webinaires mondiaux en direct et adaptés à ses collaborateurs les plus exposés du fait de leur fonction. Ces conférences interactives ont permis au public d'interagir en temps réel avec les experts anti-corruption du Groupe et de les interroger sur des sujets spécifiques.

En matière de sensibilisation et de formation, ces initiatives du Groupe sont complétées par des projets locaux portés par les directeurs des *SBU/BU* et les Directeurs Éthique & Conformité locaux.

Évaluations de tiers

Conformément à sa cartographie des risques de corruption, le Groupe classe les tiers avec lesquels il interagit en fonction des risques de corruption et de sanctions commerciales selon les critères suivants : le pays, le secteur d'activité, la nature et l'objectif de la transaction. L'évaluation consiste à collecter des informations (en contrôlant notamment la presse négative, les listes de sanctions et les personnes politiquement exposées *via* des plateformes de prestataires de services), en identifiant tout risque de corruption et en prenant les mesures d'atténuation nécessaires. Le Groupe a également mis en œuvre des processus d'évaluation des tiers les plus exposés aux risques, avec des procédures spécifiques conçues pour s'assurer que les bénéficiaires de dons caritatifs ou de parrainage, les co-traitants, et les agents commerciaux ou les consultants ne puissent être utilisés pour dissimuler la corruption. En 2021, le Groupe a formalisé son approche d'évaluation dans sa Politique Groupe d'Évaluation de Tiers en matière de sanctions commerciales et anti-corruption.

Le Groupe procède également à des évaluations anti-corruption adaptées à l'égard de partenaires et d'entreprises cibles préalablement à la conclusion de *joint-venture*, co-traitance, fusion ou acquisition ou, si les circonstances l'exigent, immédiatement après.

Système d'alerte – Ligne d'assistance éthique *(SpeakUp)*

Capgemini entretient une culture d'ouverture au sein de laquelle les collaborateurs peuvent, en toute bonne foi et sans crainte de représailles, soulever leurs préoccupations réelles concernant les pratiques commerciales de Capgemini. Le Groupe interdit toute forme de représailles contre quiconque soulève ou aide à répondre à ce genre de préoccupations.

Notre ligne d'assistance *SpeakUp* est ouverte à nos collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux pour signaler des alertes, y compris des problématiques de corruption. Les collaborateurs peuvent également signaler une possible violation de la Politique Anti-Corruption du Groupe en informant directement leur manager, le Directeur Éthique & Conformité local, ou un représentant de la Direction des Ressources Humaines (voir la section 4.4.2 pour de plus amples informations).

Suivi – Amélioration continue

Le Groupe procède à un suivi de son programme de lutte contre la corruption, en s'assurant que sa mise en place est efficace et appropriée. Ce suivi est possible grâce aux trois lignes de maîtrise décrites dans la section 3.1.1 (Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques).

Dans le cadre des contrôles de la deuxième ligne de maîtrise, la Direction Conformité du Groupe réalise également des analyses de conformité des opérations locales du Groupe. Ces analyses peuvent être menées avec l'aide de consultants externes (avocats, comptables, etc.).

Les déficiences relatives à l'application des procédures – et potentiellement signalées par le suivi et les audits internes – sont examinées afin d'en identifier la cause et corrigées en vue d'une amélioration continue du programme.

Mesures disciplinaires

Conformément à notre engagement de ne tolérer aucune forme de corruption, le non-respect de notre Politique Anti-corruption du Groupe peut entraîner des sanctions disciplinaires, pouvant aller jusqu'au licenciement. Ce point est clairement défini dans notre politique et communiqué aux collaborateurs du Groupe.

Lutte contre la corruption – principales réalisations en 2021

[GRI 205-1] ; [GRI 205-2] ; [GRI 205-3]

L'année 2021 a été particulièrement dynamique pour la mise en œuvre de la Politique Anti-Corruption du Groupe. À la suite de l'acquisition d'Altran par le Groupe en 2020, la priorité première en 2021 a été de poursuivre l'intégration d'Altran dans le programme anti-corruption du Groupe.

Au terme d'une évaluation des risques, des plans d'actions ont été élaborés pour les risques critiques et sont en cours d'application dans le cadre du programme de lutte contre la corruption. Sur la base de la cartographie consolidée des risques, des contrôles comptables spécifiques à la lutte contre la corruption ont été établis pour être déployés à l'échelle du Groupe, et un programme de contrôles de conformité dans les opérations locales du Groupe, y compris les entités opérationnelles historiques d'Altran et de Capgemini, a été lancé par la Direction Conformité du Groupe selon une approche basée sur les risques.

En 2021, une actualisation de notre Politique Anti-corruption du Groupe a été partagée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, y compris les anciens salariés d'Altran, *via* une communication mondiale et une vidéo de notre Directeur général qui a réitéré notre tolérance zéro à l'égard de la corruption. Ce message a également été relayé localement par les directeurs des SBU/BU. En complément de notre Politique Anti-Corruption du Groupe, d'autres politiques spécifiques – la Politique d'utilisation de l'outil *SpeakUp*, la politique en matière de déplacements et de frais, la politique d'achats, etc. – et la version actualisée de notre e-learning anti-corruption obligatoire ont également été étendues aux anciens collaborateurs d'Altran en 2021.

Notre Politique Anti-Corruption du Groupe a également été complétée par une publication interne de la Politique Groupe d'Évaluation des Tiers en matière de sanctions commerciales et anti-corruption de tiers, formalisant ainsi notre démarche d'évaluation des tiers.

Tout au long de l'année, notre engagement à ne tolérer aucune forme de corruption a fait l'objet de déclarations régulières, tant en interne, dans le cadre du déploiement de la Politique Anti-Corruption du Groupe révisée ou de communications groupes sur des événements récurrents (Journée internationale de lutte contre la corruption des Nations Unies), qu'en externe (lors de la publication de notre politique ESG et du Webinaire Investisseurs ESG correspondant.

En 2021, nous avons publié une mise à jour de notre e-learning obligatoire anti-corruption, reflétant ainsi les modifications de la Politique Anti-Corruption du Groupe en 2020. Désormais disponible en six langues (chinois, anglais, français, allemand, portugais et espagnol), il a été proposé à tous les anciens collaborateurs d'Altran en octobre et novembre 2021.

Par ailleurs, en 2021, le Groupe a lancé toute une série de webinaires mondiaux en direct pour ses collaborateurs les plus exposés du fait de leur fonction (Production, Finance, Gestion des risques avant-vente, Juridique, Ventes & Alliances, Achats, Marketing & Communication, et RSE). En 2021, 3 085 collaborateurs ont été formés grâce à ces webinaires ciblés.

À la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, aucune procédure judiciaire liée à la corruption n'est en cours à l'encontre du Groupe.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

Module d'e-learning de Capgemini	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
E-learning sur la Politique Anti-corruption	Pourcentage de collaborateurs ayant finalisé le module d'e-learning sur la Politique Anti-Corruption	C	96 %	96 %	94,7 %

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini (hors Allemagne), (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

Module d'e-learning d'Altran	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
E-learning Anti-Corruption – Altran Europe	Pourcentage de collaborateurs ciblés ayant finalisé le module d'e-learning sur la Politique Anti-Corruption	A	37,3 % (1)	85,8 %	n/a (3)
E-learning Anti-Corruption – Altran Amérique du Nord et Inde	Pourcentage de collaborateurs ciblés ayant finalisé le module d'e-learning sur la Politique Anti-Corruption	A	n/a	97 % (2)	n/a (3)

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
(1) E-learning lancé en deux fois (mai et septembre 2019).
(2) E-learning lancé en 2020.
(3) E-learning remplacé en octobre 2021 par celui de Capgemini.

Au terme du déploiement de l'e-learning anti-corruption aux anciens salariés d'Altran, nous espérons pouvoir présenter un périmètre combiné en 2022.

4.4.3.2 Concurrence loyale (engagement et principales réalisations en 2021)

Engagement en matière de concurrence loyale

Le Groupe évolue sur un marché concurrentiel dans lequel il veille à agir de façon loyale. La plupart des pays dans lesquels nous opérons ont adopté une règlementation en matière de droit de la concurrence. Capgemini s'engage à mener ses activités en respectant les principes d'une concurrence loyale et ouverte et en adhérant pleinement au droit de la concurrence applicable. Cela favorise ainsi notre croissance, et accroit la confiance que nos clients et le grand public placent en nous. Cela permet par ailleurs de prévenir les dommages financiers et réputationnels à l'encontre de Capgemini. Aussi, Capgemini a adopté une Politique relative au Droit de la Concurrence à l'échelle du Groupe. Celle-ci est contraignante pour l'ensemble des collaborateurs.

Ladite Politique détaille les principes de concurrence loyale applicables aux relations avec l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles Capgemini interagit : collaborateurs, clients, concurrents, fournisseurs, actionnaires, partenaires, ainsi que la Société au sens large. Elle présente également une vue d'ensemble des pratiques inacceptables ou problématiques. Des exemples concrets de situations auxquelles nous pouvons être confrontées dans notre secteur viennent illustrer les principes à appliquer. Elle fournit également des éléments pratiques et explique vers quel interlocuteur se tourner en cas de question sur ce sujet.

Le respect d'une concurrence loyale étant une priorité pour Capgemini, la conformité à notre Politique s'inscrit pleinement dans notre processus d'intégration des collaborateurs. Ainsi tout nouveau collaborateur se doit de télécharger le document, de l'accepter et de suivre la formation en ligne obligatoire relative au droit de la concurrence. Le taux de participation aux formations a toujours été élevé, comme en témoigne la section des ICP qui suit.

Principales réalisations en 2021

[GRI 206-1] ; [GRI 419-1]
[SASB TC-SI-520a.1]

En 2021, nous avons actualisé notre Politique Groupe relative au droit de la concurrence et communiqué la nouvelle version à l'ensemble de nos collaborateurs. Notre Directeur général leur a également adressé un message à ce sujet et a souligné l'importance de ladite politique et de l'engagement de Capgemini d'adopter des pratiques concurrentielles loyales. La nouvelle version de cette politique a également été publiée, en huit langues, sur notre intranet et notre site institutionnel. Par ailleurs, en 2021, nous avons créé un nouveau module de formation en ligne qui traite de l'échange d'informations concurrentielles sensibles. Nous prévoyons de le déployer en 2022 et de cibler les collaborateurs les plus exposés à ce sujet du fait de de leurs fonctions.

Cette année, nous avons également déployé notre Politique Groupe relative au Droit de la Concurrence dans toutes les entités d'Altran, en impliquant les instances représentatives du personnel. La Politique est ainsi désormais applicable à l'ensemble des salariés d'Altran. Au dernier trimestre 2021, nous avons assigné le module de formation en ligne relatif au droit de la concurrence aux collaborateurs d'Altran de la plupart des pays. Capgemini attache la plus grande importance au respect des règles de concurrence sur les marchés. L'engagement de notre groupe à respecter les lois relatives au droit de la concurrence et à la concurrence loyale favorise l'innovation, l'excellence et la confiance des parties prenantes.

Ainsi, en 2021, aucune amende relative au non-respect des lois sur la concurrence n'a été infligée à Capgemini par une autorité compétente en matière de droit de la concurrence ou par toute autre juridiction compétente.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021
Module de formation en ligne sur la Politique relative au Droit de la Concurrence	Pourcentage de collaborateurs ayant suivi le module de formation en ligne portant sur la Politique relative au Droit de la Concurrence	C (1)	90 %	94 %	93 %
Nombre d'amendes infligées à Capgemini par une autorité compétente en matière de droit de la concurrence ou une juridiction compétente pour non-respect des lois relatives à la concurrence	Nombre d'amendes payées par Capgemini concernant le non-respect des lois relatives au droit de la concurrence	C+A	n/a	n/a	0
Nombre de procédures judiciaires en cours ou terminées dans lesquelles l'organisation a été jugée, pendant la période de référence, comme ayant un comportement anticoncurrentiel et violant la législation relative au droit de la concurrence.	Nombre de procédures judiciaires en cours ou terminées concernant la violation de législations nationales ou internationales relative au droit de la concurrence.	C	n/a	n/a	0
		A	1*	1*	1*

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
* Ces données font référence à la même procédure en cours depuis 2018. En effet, le 8 novembre 2018, Altran a fait l'objet d'opérations de visite et de saisie de la part de l'Autorité de la concurrence portant sur des pratiques anticoncurrentielles présumées dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques et de l'édition de logiciels. À date, l'enquête est en cours. Les opérations de visite et de saisie ne préjugent pas de l'issue de la procédure ni de ses éventuelles conséquences financières.
(1) Le périmètre C correspond au périmètre historique de Capgemini, hors Allemagne.

4.4.3.3 Protéger et sécuriser les données (programme et principales réalisations en 2021 – contribuant également à la priorité H de la Politique ESG)

[SASB TC-SI-220a.1] ; [SASB TC-SI-230a.2]

Les données constituent un pilier essentiel de la stratégie de Capgemini. Notre Programme de Protection des Données Personnelles vise à **s'assurer que nous traitons les données personnelles en conformité avec la législation applicable tout en conservant la maîtrise de leur utilisation.** En effet, Capgemini veille scrupuleusement à la protection des données personnelles qu'elle traite dans le cadre de ses activités, tant pour le compte de ses collaborateurs (en qualité de Responsable du traitement) que celui de ses clients (en qualité de Sous-traitant).

Bien que le cœur de métier de Capgemini ne consiste pas en l'hébergement de volumes massifs de données, Capgemini reste responsable des modalités de traitement des données personnelles vis-à-vis de ses clients et des autres parties prenantes.

Risques encourus

À la suite de sa mise en œuvre en 2018, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a précipité l'application des stratégies de protection de données personnelles par les entreprises. Depuis, l'importance de ce sujet n'a cessé de croître.

Ces deux dernières années, plusieurs autres **facteurs ont influencé** la stratégie de Capgemini :

- **la pandémie** a soulevé de nouveaux enjeux en termes de protection des données personnelles ;
- les stratégies de nos clients reposent de plus en plus **sur les données**, gage d'une meilleure anticipation et, de fait, d'une meilleure gestion de leurs activités ;
- le contexte juridique poursuit son évolution : de nouvelles législations relatives à la protection des données ont été adoptées dans le monde entier ; et
- l'**intégration d'Altran** a également démontré l'importance d'une organisation et d'une gouvernance solides pour faciliter l'harmonisation des approches en matière de traitement des données personnelles.

Programme de Protection des Données du Groupe

Dans ce contexte, Capgemini met en œuvre un **Programme de Protection des Données du Groupe** s'appuyant sur une structure mature qui s'articule autour de trois axes principaux : un réseau solide, une gouvernance et des processus fonctionnels, une utilisation renforcée de la technologie.

L'organisation en charge de la Protection des données chez Capgemini

Capgemini a mis en place une solide **Organisation en charge de la Protection des données personnelles bien établie avec à sa tête** un Responsable Groupe à la protection des données. Ce dernier anime un réseau de Délégués à la protection des données régionaux et locaux. Cette organisation assure ainsi une couverture et une mise en œuvre globales de nos programmes. Ce réseau de professionnels de la donnée s'appuie sur les *Data Protection Champions* qui représentent chaque fonction et Group *Business Lines* (GBL) du Groupe. Ainsi les spécificités de chacune de ces GBL peuvent être prises en compte afin d'assurer un déploiement effectif du programme de protection données.

Capgemini est convaincu de l'importance de disposer d'un **réseau solide de spécialistes de la protection des données** afin de mettre en œuvre de manière efficace le Programme de Protection des données du Groupe. Ainsi, chaque membre de notre Réseau de Protection des données doit suivre le cursus de formation obligatoire portant sur la cybersécurité et les données. Chaque mois, des séances de formation et de sensibilisation spécifiques sont proposées au réseau de Délégués à la protection des données, portant à la fois sur des aspects juridiques et techniques de la protection des données et de la cybersécurité.

Capgemini **accorde également une attention particulière à la formation et à la sensibilisation de l'ensemble de ses collaborateurs** et propose, à ce titre, un **une formation en ligne obligatoire sur la Protection des données.** En parallèle, nous avons dispensé des **séances de formation spécifiques à destination des fonctions afin d'adresser** leurs besoins : Achats, *Commercial and Contract Management*, Production et Ventes.

Une gouvernance et des processus clairement définis

Capgemini a adopté des Règles Contraignantes d'Entreprise (ou *Binding Corporate Rules*, ci-après « BCR ») **approuvées en 2016 par les autorités européennes de protection des données et mises à jour conformément au RGPD.** Il s'agit de notre Politique globale de protection des données définissant les règles et procédures garantissant la conformité de Capgemini au droit applicable. Cette **Politique Groupe est contraignante pour l'ensemble des entités et collaborateurs de Capgemini**. Lors de chaque acquisition, l'alignement des politiques et procédures de protection des données est un des piliers majeurs des intégrations. Le Responsable Groupe à la protection des données, soutenu par le réseau de Délégués à la protection des données, est impliqué dans le plan d'intégration articulé autour des BCR. C'est ainsi l'approche qui a été retenue pour l'intégration des entités Altran en 2021, pour lesquelles Capgemini a notifié à la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL, agissant en tant qu'Autorité principale pour Capgemini) leur adhésion aux **BCR de Capgemini.**

Le **principe du « *Privacy by Design*** » ou « Respect de la Vie Privée dès la Conception » (ci-après « le *Privacy by Design* ») illustre particulièrement bien la philosophie de notre Politique de Protection des données. En effet, ce principe vise à assurer la protection des individus **en intégrant la confidentialité dès le début du développement** des produits, services, pratiques commerciales et infrastructures physiques.

Digitalisation et automatisation

Plusieurs actions mises en œuvre par Capgemini sont guidées par le principe de *Privacy by Design* et s'appliquent tant aux traitements de données personnelles réalisés par Capgemini pour son propre compte (en qualité de Responsable du traitement) que pour le compte de ses clients (en qualité de Sous-traitant). La mise en œuvre de ces actions est, dans une large mesure, soutenue par la digitalisation et l'automatisation :

- pour nos activités de responsable du traitement, nous mettons à jour le **registre de traitement des données** supporté par un outil numérique. Le réseau de Délégués à la protection des données est bien intégré dans le processus d'approbation des nouveaux projets et outils. Ainsi, ils réalisent les contrôles nécessaires lorsque de tels projets ou outils impliquent des traitements de données personnelles par Capgemini pour son propre compte ;
- nous disposons d'un **processus fiable de gestion des demandes des personnes concernées** : nous avons reçu 114 demandes en 2020 et 285 en 2021. Nous avons cartographié l'environnement applicatif dans lequel nous traitons les données personnelles afin d'industrialiser le processus de gestion des demandes ;
- vis-à-vis des personnes concernées, nous garantissons la **transparence** des finalités et modalités de traitement de leurs données personnelles ;
- nous avons défini des **périodes de conservation des données** conformes aux exigences légales et aux besoins de l'entreprise, en coordination avec les responsables métiers et avec la Direction informatique du Groupe. Nous sommes convaincus que la limitation des durées de conservation contribue à limiter le risque de violation de données. Ainsi, moins nous conservons les données longtemps, moins nous nous exposons à des fuites et/ou des accès non autorisés ;
- nous avons également **renforcé notre approche *Privacy by Design*** dans la phase de vente en développant un questionnaire automatisé d'évaluation des risques liés à la Protection des données. Les risques encourus sont automatiquement analysés en fonction des réponses données par les responsables de compte. Des recommandations sont alors proposées pour atténuer les risques. L'évaluation globale est examinée et complétée, si nécessaire, par le Délégué à la Protection des données compétent ;
- **sur la base des instructions de nos clients,** nous veillons à **documenter les activités de traitement réalisées pour leur compte dans notre outil automatisé** ;
- nous avons mis en place un système d'évaluation digitale **permettant de mesurer la maturité des projets clients en matière de protection des données que nous traitons pour leur compte, et ce tout au long du cycle de vie du contrat client**.

Par ailleurs, dans la mesure où Capgemini s'appuie sur un écosystème complexe de prestataires, nous avons mis en place un questionnaire d'évaluation des risques que les prestataires traitant des données pour le compte de Capgemini doivent remplir au moment des appels d'offres. Nous avons **renforcé ledit questionnaire** notamment afin de prendre en compte les récents développements liés à la décision de la Cour de justice des Communautés européennes imposant des obligations supplémentaires lorsque les données personnelles sont transférées en dehors de l'Union européenne. Nous avons **par ailleurs mis à jour notre clause de protection des données** afin d'améliorer les garanties obtenues lors de la signature de contrats avec ces tiers. Nous avons également **lancé des audits sur la protection des données** auprès de nos fournisseurs.

Enfin, le Responsable à la Protection des données du Groupe travaille **en étroite collaboration avec l'équipe cybersécurité du Groupe afin de veiller à un alignement de leurs politiques et procédures respectives.** En conséquence, des **lignes directrices conjointement rédigées définissent les procédures et les exigences à mettre en œuvre par toutes les entités/filiales de Capgemini dans le monde entier afin de gérer les incidents de cybersécurité et les violations de données.** Lesdites lignes directrices et procédures visent à garantir une approche cohérente, appropriée et efficace des procédures de gestion et d'escalade appropriées des incidents de sécurité et des violations de données. Elles précisent par ailleurs la manière dont les équipes chargées des incidents de cybersécurité ainsi que le Responsable à la Protection des données doivent réagir et travailler avec d'autres parties prenantes-clés afin de s'assurer que les incidents sont correctement traités et que Capgemini est en mesure de prendre les mesures nécessaires pour se conformer aux législations les plus strictes. Elles précisent également les rôles et responsabilités des parties prenantes impliquées dans la gestion des incidents de sécurité ou des violations de données. Par ailleurs, les exigences légales relatives à la gestion des violations de données sont prises en compte de façon spécifiques, notamment en définissant les mesures supplémentaires qu'il convient de prendre pour notifier dûment lesdites violations et limiter les préjudices qu'elles pourraient porter aux personnes concernées.

Principales réalisations en 2021

[GRI 418-1]
[SASB TC-SI-220a.2] ; [SASB TC-SI-220a.3] ;
[SASB TC-SI-220a.4] ; [SASB TC-SI-220a.5]

Capgemini a poursuivi ses efforts de sensibilisation auprès de ses collaborateurs et a su maintenir un taux de formation en ligne satisfaisant, en dépit du nombre important de nouvelles embauches. En 2021, la population d'Altran devait toujours suivre ses formations obligatoires existantes avec un taux de participation de 74 %. Dès le premier trimestre 2022, elle se verra assignée la formation en ligne obligatoire de Capgemini.

Depuis plusieurs années déjà, Capgemini dispose d'une procédure bien définie de gestion des droits des personnes concernées. En 2021, au regard du nombre croissant d'exercice de leurs droits par les personnes concernées, Capgemini a été particulièrement vigilante à ce que ces demandes soient parfaitement gérées, dans les délais impartis et en conformité avec les exigences du RGPD.

Par ailleurs, la mise en œuvre du *Privacy By Design* permet au Groupe de garantir aux personnes concernées une transparence totale concernant les modalités de traitement de leurs données personnelles. Elle permet également de contrôler et de garantir que Capgemini ne traite pas les données personnelles à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été initialement collectées, sans disposer d'une base juridique valable et sans en informer les personnes concernées. Dans ce contexte, Capgemini accorde une attention particulière au traitement des données personnelles pour le compte de ses clients selon leurs instructions et conformément au contrat qui les lie. Tout au long de l'année 2021, le renforcement de l'évaluation des risques et de la maturité des projets clients concernant la protection des données personnelles a certainement contribué à ce qu'il n'y ait pas de plaintes recevables concernant la protection des données clients et la perte de leurs données.

En 2021, le Comité Européen à la Protection des Données a adopté des recommandations sur les mesures qui complètent les instruments de transfert destinés à garantir le respect du niveau de protection des données à caractère personnel transférées hors de l'UE. De par sa présence internationale, Capgemini veille scrupuleusement à sécuriser les transferts de données réalisés pour son propre compte et celui de ses clients. Aussi, Capgemini a mis en place une procédure de gestion des demandes adressées à Capgemini par des autorités publiques et suit le nombre de demandes de ce type reçu par Capgemini. En 2020 et 2021, nous n'en avons reçue aucune.

Enfin, Capgemini a défini une gouvernance et des procédures solides afin de gérer et de contenir les risques cyber accrus auxquels font face toutes les entreprises depuis plusieurs années. Capgemini a donc défini une politique de gestion des incidents de cybersécurité et des violations de données qui induit la mise en place de procédures particulières permettant de surveiller et de gérer les violations de données et les incidents de sécurité.

Résultats et Indicateurs Clés de Performance (ICP)

	ICP	Périmètre	2019	2020	2021	Objectif 2022
Formation générale relative à la protection des données personnelles	Pourcentage de collaborateurs suivant la formation relative à la protection des données personnelles	C A	88 % 72 %	92 % 86 %	91 % 74 %	
Exercice de leurs droits par les personnes concernées	Nombre de demandes émanant de personnes concernées exerçant leurs droits	C+A	n/a	122	285	n/a
Nombre d'utilisateurs dont les informations sont utilisées à des fins secondaires	Nombre d'utilisateurs dont les informations sont intentionnellement utilisées à une fin autre que celle pour laquelle les données étaient collectées.	C	n/a	0	0	n/a
(1) Nombre de demandes adressées par des autorités publiques concernant les informations des utilisateurs, (2) nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées, (3) pourcentage aboutissant à la communication d'informations	Nombre de demandes émanant d'autorités publiques pour accéder à des données traitées par Capgemini tant en sa qualité de Responsable de traitement que pour le compte de ses clients en tant que de Sous-traitant.	C	n/a	(1) 0 (2) 0 (3) 0	(1) 0 (2) 0 (3) 0	n/a
(1) Nombre de demandes d'autorités répressives concernant les informations des utilisateurs, (2) nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées, (3) pourcentage aboutissant à la communication d'informations	Nombre de demandes reçues d'autorités répressives pour accéder à des données, aux processus de Capgemini en sa qualité de Responsable du traitement et de Sous-traitant pour le compte de ses clients. Par « autorités répressives », nous entendons les organismes et les employés chargés de faire respecter les lois, de maintenir l'ordre public et de gérer la sécurité publique.	C	n/a	(1) 0 (2) 0 (3) 0	(1) 0 (2) 0 (3) 0	n/a
Violations de la protection des données clients	Nombres de plaintes recevables reçues par l'entreprise relatives à la protection et à la perte des données clients	C+A	n/a	0	0	n/a
Violations de données notifiées aux Autorités de protection des données	Nombre de violations de données notifiées, en tant que responsable du traitement, aux Autorités de protection des données compétentes	C+A	n/a	5	4	n/a
Montant total des pertes financières résultant de procédures judiciaires liées à la protection des données personnelles	Le montant réellement versé aux individus dans le cadre de réclamations relatives à la protection des données contre l'entreprise traitant leurs données personnelles.	C+A	n/a	n/a	0	n/a
Suivi de la maturité des missions clients	Pourcentage du chiffre d'affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout.	C+A	n/a	n/a	78 %	80 %
Certification DPO	Pourcentage de DPO certifiés par l'un des organismes officiels de certifications externes (périmètre mondial)	C+A	n/a	n/a	57 %	70 %

Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.

4.4.3.4 Achats responsables (programme et principales réalisations en 2021)

[GRI 102-10] ; [GRI 308-1] ; [GRI 308-2] ; [GRI 408-1] ; [GRI 409-1]

Programme d'Achats responsables

Notre chaîne d'approvisionnement permet de servir nos clients et d'assurer la bonne conduite de nos activités internes. Nous veillons à ce qu'elle soit à la hauteur de nos exigences éthiques et aux attentes de nos clients. Depuis plus de dix ans, le Groupe s'est doté d'une politique obligatoire de bons de commande et d'un système centralisé d'achats (*Global Purchasing System*) qui offrent une vision claire de toutes nos activités jusqu'au paiement.

D'ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent, se seront engagés vis-à-vis de nos normes ESG.

Code de Conduite des Fournisseurs

Depuis 2015, Capgemini a formalisé, sous la forme d'un Code de Conduite des Fournisseurs (*Supplier Standards of Conduct*), les exigences qu'elle entend appliquer et faire appliquer dans sa relation d'affaires avec ses fournisseurs. Les termes du Code de conduite définissent les impératifs requis en termes d'éthique et de conformité, de responsabilité sociale, et de développement durable. Ils définissent en outre notre politique relative aux modalités de nos relations commerciales avec nos fournisseurs, notamment l'obligation d'un bon de commande formel comme prérequis à tout engagement commercial. Pour Capgemini, il est impératif que ses fournisseurs – y compris leurs collaborateurs et chaîne logistique – s'engagent à respecter les normes éthiques les plus exigeantes, à préserver l'environnement et à adhérer à toutes les lois en vigueur, y compris celles relatives aux droits humains et à la lutte contre la corruption tout en évitant la perception de possibles conflits d'intérêts. Nos normes ne peuvent être respectées qu'avec la coopération et l'implication de nos fournisseurs.

Tous les fournisseurs sont tenus d'adhérer à nos exigences contractuelles. Le Code de Conduite des Fournisseurs prévoit également des dispositions permettant aux fournisseurs de Capgemini de répercuter ses exigences dans leur propre chaîne logistique. Le Code de Conduite des Fournisseurs est disponible à l'adresse suivante (en anglais) : https://www.capgemini.com/our-company/supplier-standards-of-conduct/.

La fonction Achats de Capgemini répond aux exigences du *Blue Book*, qui comprend les valeurs du Groupe, nos politiques Éthique, Conformité, et RSE, et respecte l'ensemble des cadres juridiques et réglementaires en vigueur aux niveaux national et international (voir la section 3.1.1 « Définition du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques »).

L'importance que nous attachons aux relations fournisseurs se reflète dans l'ensemble des directives relatives à la sélection et la gestion de nos fournisseurs. Une procédure d'évaluation est prévue dans le processus de sélection et de référencement. Elle permet d'identifier et de prévenir les risques financiers et extra-financiers. Le cas échéant, des mesures d'atténuation peuvent être définies et des mesures correctives exigées. Les fournisseurs présentant un risque trop élevé peuvent être exclus des transactions commerciales et bloqués dans le *Capgemini Global Purchasing System*.

Programme de Gestion des relations fournisseurs (SRM)

Depuis 2015, la fonction Achats de Capgemini met en œuvre un programme visant à constituer une base solide de fournisseurs et à dynamiser les relations avec nos principaux partenaires commerciaux afin de développer la création de valeur pour nos clients. Ce programme a également pour objectif de réduire notre exposition aux risques d'approvisionnement et de contrôler les écarts potentiels envers notre politique de relation fournisseurs.

La gestion des relations fournisseurs (*Supplier Relationship Management – SRM*) est l'une des principales missions de la fonction Achats, et sans doute celle dont les effets sont les plus importants sur le long terme. Elle permet à Capgemini et à ses fournisseurs d'aligner leurs feuilles de route, d'optimiser la performance opérationnelle, de favoriser la co-innovation, d'influer positivement sur le coût total et de maîtriser les risques, y compris éthiques. Elle requiert un véritable alignement de l'organisation, des matrices de communication limpides, des revues de performance régulières couvrant tous les aspects de la relation commerciale. Cette gestion efficace permet de tisser des liens de confiance au niveau décisionnel, et garantit une meilleure coopération dans l'atteinte d'objectifs partagés.

La fonction Achats de Capgemini évalue tous les aspects des relations fournisseurs au travers d'un référentiel temps, qualité, réactivité, délais, coût et environnement. Elle met en œuvre ce programme avec le support d'une plateforme digitalisée, lui permettant d'étendre cette démarche sur un périmètre plus large de fournisseurs.

Principales réalisations en 2021

[GRI 102-9] ; [GRI 407-1] ; [GRI 414-1] ; [GRI 414-2]

La base fournisseurs de Capgemini compte à ce jour plus de 37 000 fournisseurs et sous-traitants actifs. Une chaîne d'approvisionnement aussi vaste et couvrant plusieurs continents, soulève un certain nombre de problématiques et peut engendrer des risques. Dans ce contexte, nous restons vigilants quant à la défense des droits humains et à la préservation de l'environnement.

Un processus d'évaluation est intégré à la procédure de référencement de nos fournisseurs *via* une plateforme digitale. Il a pour objectif d'identifier et de prévenir les risques financiers et extra-financiers, et couvre les risques de réputation non-éthique et notamment de corruption de nos partenaires potentiels. Le cas échéant, des mesures d'atténuation peuvent être définies et des plans d'actions correctives peuvent être exigés. Les fournisseurs présentant un risque trop élevé peuvent être exclus.

Le Code de Conduite des Fournisseurs et les standards ESG

En 2021, 52 % des nouveaux fournisseurs présentant des dépenses supérieures à 50 K€ ont confirmé leur alignement avec nos standards ESG imposés par les engagements du Code de Conduite des Fournisseurs – depuis 2020, ce nombre a progressé de 14 points (38 % en 2020). La procédure de référencement de nos fournisseurs intègre désormais leur engagement exprès aux termes de ce Code, au travers d'un processus entièrement digitalisé, permettant de renforcer la mise en œuvre de notre politique dans ce domaine.

Pour les fournisseurs réticents à adhérer au Code de Conduite des Fournisseurs, une analyse des écarts a été conçue pour analyser les écarts et équivalences potentiels entre la Charte Éthique des fournisseurs et le Code de Conduite des Fournisseurs de Capgemini. Toute disposition, norme ou garantie manquante de la Charte Éthique des fournisseurs est signalée dans une Lettre d'engagement durable afin de garantir l'équivalence des dispositions. En conséquence, diverses formes d'engagements écrits sont désormais disponibles.

En 2021, l'introduction du nouvel ICP ESG ciblant les achats les plus stratégiques a révélé que 49 % des achats dont les dépenses annuelles sont supérieures à 250 K€ sont couverts par les standards ESG imposés par le Code de Conduite des Fournisseurs.

En 2022, dans le cadre du SRM, de nouvelles analyses ESG de Conformité seront intégrées aux examens de nos fournisseurs les plus stratégiques.

Zoom sur les achats responsables au Royaume-Uni – Depuis 2015, Capgemini UK évalue les risques ESG de tous ses fournisseurs, y compris les risques d'esclavage moderne et de trafic d'êtres humains au sein de son organisation et de sa chaîne logistique. Capgemini UK se conforme ainsi à la législation britannique *Modern Slavery Act 2015* et vient renforcer notre engagement en faveur des droits humains tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Une déclaration de transparence de Capgemini est consultable par toutes les parties prenantes sur le site web du Groupe. Il est indiqué dans cette déclaration que Capgemini UK pratique une tolérance zéro vis-à-vis de la violation des droits humains comme le travail forcé et contraint, l'esclavage, la servitude et le trafic d'êtres humains.

Capgemini UK s'engage vis-à-vis de ses collaborateurs, clients et fournisseurs à prendre toutes les mesures qui s'imposent afin d'éradiquer toute pratique d'esclavage moderne au sein de ses activités et de sa chaîne logistique. Un plan d'atténuation des risques est en place afin de garantir une amélioration continue dans ce domaine : il prévoit une formation générale et spécialisée des collaborateurs de Capgemini UK. L'entreprise maintient une politique interdisant aux agents et aux sous-traitants de pratiquer une quelconque forme d'esclavage moderne et exige de mettre fin sans délai à toute collaboration avec un agent, un sous-traitant ou le collaborateur d'un sous-traitant qui serait impliqué dans des activités liées à une quelconque forme d'esclavage moderne.

La Fonction Achats de Capgemini UK évalue notamment tous les nouveaux fournisseurs et procède à des réévaluations annuelles des fournisseurs existants. Ses évaluations portent sur l'éthique, la lutte contre la corruption, l'esclavage moderne, le droit du travail, l'environnement, la santé et la sécurité, la continuité de l'activité et la valeur sociale. En 2021, plus de 236 fournisseurs ont été évalués – particulièrement des fournisseurs proposant du leasing automobile, du papier bible et des articles promotionnels mondiaux dans le cadre d'appels d'offres. Parmi eux, cinq ont été écartés pour non-respect des critères susmentionnés. Le système d'évaluation est désormais utilisé dans le cadre de la sélection des appels d'offres mondiaux.

Digitalisation du processus achats

Afin de renforcer la bonne application de sa politique de gestion des relations fournisseurs, Capgemini a déployé une plateforme digitale couvrant de bout en bout les processus de sourcing et d'approvisionnement.

Suivi de l'intégration d'Altran

Depuis 2021, la Politique d'Achats du Groupe de Capgemini est applicable selon le même niveau d'attentes à l'ensemble du groupe Capgemini, y compris les entités fusionnées à la suite de l'acquisition d'Altran.

Capgemini procède actuellement à l'intégration des processus et outils des entités d'Altran afin de leur fournir les mêmes moyens et capacités qu'au reste du Groupe et de respecter ses processus et normes en matière de conformité, d'éthique et d'ESG. Les outils cibles mondiaux de Capgemini sont livrés et nous avons défini un plan de transition pour les éléments de la politique devant être pris en charge par des outils mondiaux.

L'intégration des outils et processus est en cours et devrait être achevée début 2023.

En 2021, les fournisseurs d'Altran (ou ER&D) ont été informés de l'application du Code de Conduite des Fournisseurs de Capgemini à compter de janvier 2021.

En 2021, dans la base de données centrale d'Altran (outil eProc) 40 % des achats d'ER&D étaient couverts par le Code de Conduite des Fournisseurs de Capgemini.

4.4.3.5 Politique fiscale du Groupe

[GRI 207-1] ; [GRI 207-2] ; [GRI 207-3]

En tant que *leader* mondial dans les domaines du conseil, des services technologiques et de la transformation digitale, nous sommes implantés dans plus de 50 pays et opérons dans un secteur en constante évolution.

Le Groupe est exposé aux risques fiscaux en raison du caractère international de ses activités ainsi que de la complexité et du manque de clarté de certaines dispositions fiscales nationales ou internationales. Nous nous efforçons de prendre en compte tous les facteurs existants au sein de cet environnement afin de prendre les bonnes décisions en matière de fiscalité, même en cas d'incertitude.

Nous travaillons dans le respect de valeurs bien établies et défendues publiquement, telles que l'honnêteté et la confiance, ainsi que d'une Charte Éthique interne forte, pour laquelle nous sommes internationalement reconnus (veuillez consultez la section 4.4.2 pour plus d'informations).

L'engagement du Groupe en faveur d'un comportement éthique se reflète directement dans sa gestion des affaires fiscales, de la manière suivante :

1) Capgemini met en œuvre une approche responsable, raisonnable et cohérente de ses obligations fiscales, adaptée à ses activités et à sa réputation.

2) Le Groupe comptabilise ses revenus et s'acquitte de ses impôts dans les pays où il est implanté, reflétant ainsi la valeur réelle générée par ses activités. Les détails de la charge d'impôt du Groupe et de ses impôts différés sont respectivement consultables aux Notes 10 et 17 de la section financière du Document d'Enregistrement Universel.

3) L'évasion fiscale va à l'encontre des valeurs de Capgemini. Le Groupe ne pratique pas de planification fiscale agressive ou contraire à l'éthique. Capgemini n'a pas recours à des structures opaques ou artificielles, ni à des entités non-opérationnelles implantées dans des Pays et Territoires non coopératifs tels que définis par les réglementations française et européenne. Il revoit constamment son organigramme juridique afin d'en assurer l'adéquation avec ses besoins opérationnels. Si dans le cadre d'une acquisition, Capgemini hérite de telles entités, il s'engage à les éliminer ou à aligner leur politique fiscale avec la sienne dans les meilleurs délais. Il s'engage à appliquer des prix de pleine concurrence dans ses transactions internes transfrontalières, conformément aux principes fiscaux internationalement reconnus.

4) L'approche de la planification fiscale par le Groupe se limite donc à bénéficier des mesures et allègements fiscaux existants, au terme d'une analyse honnête et objective, et conformément aux législations en vigueur.

5) Les valeurs du Groupe s'appliquent également aux relations avec les autorités fiscales. Capgemini entretient ainsi une relation coopérative, transparente et courtoise avec ces administrations, dans tous les pays. Capgemini s'engage à répondre, dans les délais impartis, à toutes leurs requêtes, à respecter toutes les exigences déclaratives et à s'acquitter de ses impôts dans les temps. La situation et les pratiques fiscales de Capgemini sont régulièrement auditées. En cas de divergence d'interprétation avec les autorités fiscales sur des concepts fiscaux ambigus, Capgemini peut décider de porter l'affaire en justice, sur la base de motifs solides.

6) Étant donné la complexité de l'environnement fiscal dans lequel Capgemini évolue, une fonction fiscale interne suit les évolutions normatives et fournit aux sociétés du Groupe les conseils et la formation appropriés. Cette fonction est composée d'un réseau d'experts fiscaux dédiés et expérimentés, basés dans nos principales régions, qui sensibilisent leurs interlocuteurs aux problématiques fiscales et promeuvent une bonne gouvernance fiscale. Une interaction régulière avec les parties prenantes, associée à une implication appropriée de la fonction fiscale, permet de s'assurer que les risques éventuels sont identifiés à temps et que des mesures d'atténuation appropriées sont mises en place le cas échéant. Cette fonction fiscale évalue régulièrement ses moyens afin de s'assurer de leur adéquation avec les besoins du Groupe.

7) Capgemini reconnaît que le recours à des conseils fiscaux externes, choisis par le Groupe en fonction de leurs qualifications et de leur réputation, est utile, notamment lorsqu'ils dispensent des conseils sur les nouvelles législations et sur l'interprétation de la jurisprudence. Tous les conseils ainsi reçus sont revus en interne afin de s'assurer que toute action qui en résulte est conforme aux principes fiscaux du Groupe.

Les principes susmentionnés, approuvés par le Conseil d'Administration du Groupe, s'appliquent à toutes les entités du Groupe, dans tous les pays et à tous les impôts dus.

4.4.4 Cybersécurité (Protéger et sécuriser les données et les infrastructures – ESG : priorité H)

4.4.4.1 Stratégie, gouvernance et politique en matière de cybersécurité du Groupe

[SASB TC-SI-230a.2]

Stratégie

En matière de cybersécurité, la stratégie de Capgemini permet de faire face à la recrudescence des risques cyber grâce à une gouvernance et un programme complet, sous l'égide du Conseil d'Administration.

Dans cette optique, la Direction de la cybersécurité du Groupe est chargée d'anticiper, de prévenir et d'atténuer les risques cyber susceptibles d'impacter les systèmes et actifs internes comme ceux utilisés dans le cadre de projets menés avec nos clients. Il rend compte de ses actions au Comité de Direction générale.

Le Groupe améliore en permanence la sécurité de ses actifs matériels et immatériels ainsi que sa conformité aux engagements contractuels. Une politique « minimale » vise à aligner toutes les entités du Groupe sur les lois et réglementations (par exemple, la directive européenne *Network, and Information security – NIS* – du 6 juillet 2016 – le règlement européen RGPD du 14 avril 2016) ainsi que sur les normes en vigueur (NIST 800-53 et ISO27001 :2013 à minima).

Elle a pour objectif de mettre en œuvre les mesures de prévention/protection et de détection/réaction nécessaires et adaptées pour que les obligations en matière de protection des données, des infrastructures et des identités soient appliquées efficacement avec toutes les parties prenantes. Elle prévoit de s'adapter au programme de protection des données du Groupe et de le soutenir afin que soient respectées la politique sur la sécurité des données et celles relatives aux incidents de sécurité et atteintes aux données. La croissance de Capgemini, ainsi que la pandémie, ont intensifié l'importance de notre stratégie en termes d'infrastructures informatiques et de cybersécurité. Notre Stratégie 2022-2025 repose sur trois axes majeurs :

— les dernières cyberattaques ont mis en évidence les risques liés à la chaîne d'approvisionnement numérique, en raison de l'essor rapide des modèles de télétravail et de la transition vers le cloud. Nous renforçons la sécurité globale avec nos clients, fournisseurs et partenaires en adoptant une approche « security-by-design » (dès la conception) dans les projets et environnements opérationnels ;

— nos mécanismes de protection et de défense reposent sur le concept du « Zero Trust » : « ne jamais faire confiance – toujours vérifier » en interne comme en externe, afin de protéger les éléments les plus critiques (identités, applications et données) et de toujours contrôler les accès aux systèmes. Pour faire face à des attaques toujours plus violentes, nous devons rester à la pointe de la cybersécurité ;

— nous renforçons nos capacités en cybersécurité : pour combler l'importante pénurie de compétences dans ce domaine, nous accélérons l'automatisation des processus de surveillance et développons une communauté « cyber » dédiée à l'échelle du Groupe.

Gouvernance

La Direction de la cybersécurité du Groupe est placée sous la responsabilité du Directeur cybersécurité (*Group Chief Cyber Security Officer)*, qui en réfère au Responsable de la Transformation et de l'Industrialisation des Opérations du Groupe. Cette Direction dédiée intervient dans quatre domaines : les architectures et normes technologiques (réponses aux menaces), la gestion des risques cyber (registre des risques cyber, soutien aux fonctions Groupe et clients majeurs, évaluations de la sécurité des tiers notamment acquisitions), la cyber protection et la conformité (référentiel de politique, sensibilisation, plan de conformité et projets transverses) et, enfin, les opérations de sécurité (suivi des menaces et des cyberattaques, gestion des incidents et des crises cyber).

La Communauté cybersécurité du Groupe est au cœur de notre modèle opérationnel : elle se consacre à déployer et faire appliquer la stratégie et le référentiel de politique pour la cybersécurité du Groupe, à collaborer à des initiatives et projets communs, et à gérer les incidents cyber. Cette communauté englobe la Direction de la cybersécurité du Groupe ainsi que :

— les Responsables de la sécurité de l'Information (*Chief Information Security Officers*) dans toutes les Unités (qui en réfèrent au Responsable des Opérations) : ils sont chargés du déploiement de la stratégie et des politiques au sein de leur organisation, des offres de services, des projets clients et des systèmes d'informations internes. Dans chaque pays d'activité du Groupe, le responsable de la sécurité des informations interagit avec le Correspondant à la Protection des données et les autorités nationales ;

— les *Delivery Security Managers*, en charge de la cybersécurité des projets menés pour nos clients, en garantissant l'application de nos politiques/pratiques internes ainsi que la conformité à nos engagements contractuels.

Depuis 2020, une *Cyber-Risk Score Card* (tableau de bord des risques cyber) a été mise en œuvre afin d'y inclure de multiples indicateurs témoignant du statut de la cybersécurité (à l'échelle du Groupe et des Unités). Tous les mois, elle est communiquée au Comité de Direction générale et au directoire de chaque entité afin d'illustrer les avancées réalisées et de définir les mesures requises.

Politique

Le Référentiel de Politiques de cybersécurité du Groupe est une série d'exigences documentées, déployées uniformément dans tous les pays d'activité du Groupe. Il est appliqué dans chaque entité et repose sur des normes internationales.

La Politique de Référence prévoit un minimum de 102 contrôles obligatoires afin de garantir une sécurité homogène au sein du Groupe. Elle est associée à 22 autres politiques, structurée en trois catégories (Collaborateurs, Management et Technologies) et est utilisée dans le cadre de la certification ISO 27001. Un processus spécifique est prévu pour documenter, rapporter, valider et suivre toute exception aux contrôles de la politique.

Par ailleurs, des normes et mesures techniques obligatoires étayent la mise en œuvre de chaque politique afin de sécuriser les données, les postes de travail et serveurs, les réseaux, les systèmes et les applications.

La certification ISO 27001 :2013 de nos centres opérationnels et sites sensibles est l'un des contrôles obligatoires de notre Politique de Référence. Notre Groupe connaissant une transformation et une croissance constantes, nous suivons et communiquons la situation de nos unités tous les mois dans le cadre de notre *Cyber-Risk Score Card*.

4.4.4.2 Principales réalisations en 2021

En 2021, nous avons axé nos principaux projets sur le renforcement de la résilience de notre Annuaire interne (« Corporate Directory ») et sur la mise en place d'un processus unifié de gestion des incidents de sécurité et des atteintes aux données personnelles. En outre, le processus de gestion de nos risques cyber a été renforcé concernant la chaîne d'approvisionnement (avec nos fournisseurs, clients et partenaires) et les acquisitions.

Un programme triennal, bâti sur les trois piliers suivants, est mis en œuvre : une architecture « Zero Trust » (gestion des identités, micro-segmentation, accès conditionnel aux applications), un renforcement des capacités cyber (accroissement des technologies et des ressources du *Cyber Defense Center*) et un soutien aux opérations (anticipation des menaces sectorielles, gestion des incidents). À l'échelle du Groupe, une initiative a été initiée afin d'obtenir une certification ISO 27001 globale qui renforcera davantage l'efficacité au sein des unités. Elle constitue également un prérequis à une prochaine certification ISO 27701 du Groupe (concernant la protection des données).

Depuis 2019, la Direction de la cybersécurité du Groupe procède à un examen annuel de la conformité de sa Politique de Référence dans toutes les unités. En 2021, quatre politiques de cybersécurité complémentaires ont été intégrées à cette analyse. Les résultats sont communiqués au *Group Chief Cybersecurity Officer*, aux *Chief Information Security Officer* des Unités et au Directoire.

Conformité de la Politique de Référence (sur 10)	2020	2021	Objectif 2022
Capgemini	7,9	8,1	-
Altran	6,5*	7,9**	-
Combiné	7,8	8,1	8,5

* L'évaluation de la conformité de la Politique de référence 2020 d'Altran n'incluait pas toutes les entités de l'entreprise.
** L'évaluation de la conformité de la Politique de référence 2021 d'Altran a été réalisée au titre de l'Unité Capgemini Engineering.

Tous les collaborateurs doivent suivre un programme de sensibilisation et de formation obligatoire sur les risques cyber afin de respecter des règles et une discipline commune au sein du Groupe. En 2021, un processus de remontée a été instauré pour désactiver le compte d'un nouvel entrant qui ne finaliserait pas la formation obligatoire sur la cybersécurité dans les 45 jours suivant son intégration dans le Groupe.

Taux de conformité de tous les collaborateurs	2020	2021	Objectif 2022
Capgemini	81 %	95,5 %	-
Altran*	-	75 %	-
Combiné	-	91,3 %	100 %

Taux de conformité des nouveaux entrants	2020	2021	Objectif 2022
Capgemini	90 %	96,2 %	-
Altran*	-	44 %	-
Combiné	-	90,9 %	95 %

* Concernant Altran, les chiffres présentés incluent la formation mise en œuvre par Altran et suivie chaque année par l'ensemble des collaborateurs.

La certification ISO 27001 des centres d'opérations et des sites sensibles est obligatoire et suivie à l'échelle du Groupe. En 2025, Capgemini mise sur une certification ISO 27001 de 98 % de ses activités. En 2021, cette certification a été étendue aux sites de Capgemini et d'Altran.

Couverture de la certification ISO 27001	2020	2021	Objectif 2022
Capgemini	220 – 95 %	269 – 88 %	-
Altran	-	42 – 32 %	-
Combiné	-	311 – 80 %	85 %

Des sites d'Altran étant progressivement transférés à Capgemini, des doublons de certifications peuvent exister.

Depuis 2019, plusieurs agences de notation cyber sont utilisées afin d'améliorer la visibilité sur les risques cyber du Groupe. Ces agences proposent une évaluation périodique du système de management interne (CyberVadis) et des actifs externes visibles d'Internet (BitSight et RiskRecon). Des mises à jour sont communiquées tous les mois et présentées au Comité de Direction générale.

CyberVadis (sur 1 000)	2020	2021	Objectif 2022	Objectif 2025	Objectif 2030
Capgemini	925	929	940	940-950	940-950

Pour CyberVadis, l'objectif est de maintenir notre résultat de 925-940 et de rester dans le top 3 % des plus performants, tout en sachant que les critères de notation évoluent chaque année et que le niveau requis augmente.

RiskRecon (sur 10 – moyenne sur 6 mois)	2020	2021	Objectif 2022	Objectif 2025	Objectif 2030
Capgemini	7,3 (B)	7,3 (B)	-	Notation A	Notation A
Altran	5,8 (C)	7,9 (B)	-	Notation A	Notation A
Combiné		7,3 (B)	7,5 (B)	Notation A	Notation A

Pour RiskRecon, l'objectif est de maintenir notre résultat de 7,5 en 2022 et d'obtenir une Notation A d'ici 2025.

BitSight (sur 900 – moyenne sur 6 mois)	2020	2021	Objectif 2022	Objectif 2025	Objectif 2030
Capgemini	550 – Base	580 – Base	-	-	
Altran	-	640 – Intermédiaire	-	-	
Combiné	550 – Base	580 – Base	750	+ 750 – Avancé	+ 800 – Avancé

Pour BitSight, l'objectif est de maintenir un score supérieur à 750 en 2022 et de dépasser la moyenne de nos dix principaux concurrents d'ici 2025.

4.5 Conformité à l'égard du devoir de vigilance

4.5.1 Périmètre et méthodologie

Depuis 2017, à la suite de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, les entreprises françaises de plus de 5 000 salariés ont l'obligation de dresser et de mettre en œuvre un plan de vigilance raisonnable pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant de ses propres activités et de celles de ses filiales ainsi que des activités des sous-traitants et fournisseurs.

En termes de devoir de vigilance, satisfaire nos obligations suppose un engagement sur le long terme et un processus d'amélioration continue. En 2021, nous avons, par conséquent, capitalisé sur nos réalisations antérieures afin de consolider notre cartographie des risques et d'élaborer un modèle de gouvernance.

4.5.2 Plan de vigilance

En 2021, le Groupe a créé un Comité de Pilotage spécifique composé de représentants de diverses fonctions (Ressources Humaines, sécurité, immobilier, RSE, achats et Éthique et Conformité), afin d'actualiser le plan de vigilance comme suit :

Cartographie des risques

En 2021, le Groupe a mis à jour sa cartographie des risques réalisée en 2020 (couvrant les risques ESG et ceux spécifiques à ces obligations de devoir de vigilance) en consultant ses parties prenantes internes et externes. Pour davantage d'informations, veuillez consulter les sections 3.2.2 et 4.1.3.2. Cette cartographie a identifié les risques ESG énoncés à la section 4.1.3.2 comme étant également liés au devoir de vigilance du Groupe dans les domaines suivants – concernant le Groupe (filiales incluses) et/ou sa chaîne logistique :

Risques ESG	Périmètre
Santé et sécurité	
Risques pays/politiques et catastrophes naturelles (adaptation au changement climatique)*	Groupe
Risques liés à la sécurité des personnes*	Groupe
Droits humains	
Non-respect du droit de l'environnement ou du droit du travail	Groupe/chaîne logistique
Comportements contraires à l'éthique	Groupe/chaîne logistique
Diversité	Groupe/chaîne logistique
Dégradation du climat social	Groupe
Collaborateurs	
Maintien et développement insuffisants des compétences*	Groupe
Difficultés à attirer, développer, fidéliser et/ou perte de talents et de dirigeants/managers-clés*	Groupe
Environnement	
Changement climatique – risque lié à la transition*	Chaîne logistique

* Ces risques ont été identifiés comme des risques prioritaires exigeant une attention particulière et des plans d'actions.

Par ailleurs, en 2021, le Groupe a procédé à :

- une cartographie spécifique des sous-risques liés aux droits humains : cet exercice lui fournira les bases de son programme dédié en 2022 ;
- une évaluation des risques liés au changement climatique (*Climate Change Risk Assessement – CCRA*), processus qui consiste à identifier, prioriser et gérer les risques qu'engendre le changement climatique sur notre stratégie commerciale, nos opérations, nos collaborateurs, notre réputation et nos finances, avec un alignement plus fort sur les recommandations de la TCFD (voir section 4.2.2 Impacts des risques et opportunités liés au climat sur notre activité). La CCRA du Groupe est complétée par d'autres CCRA réalisés au niveau national dans les plus grands sites d'implantation de Capgemini.

Procédures d'évaluation

En 2022, outre les procédures ci-après, le Groupe envisage de procéder à des revues détaillées de certaines de ses filiales sur des questions d'éthique et de conformité. De plus, l'équipe d'Audit Interne procède régulièrement à des audits de nos diverses filiales en matière d'éthique et rend compte de ses travaux au Comité Éthique et Gouvernance du Conseil d'Administration.

Environnement	Concernant les risques environnementaux, Capgemini dispose d'un système de management environnemental (certifié ISO 14001 : 2015) qui nous permet d'identifier et de gérer cette catégorie de risques, dans le respect des cadres réglementaires nationaux et internationaux en vigueur et de ses propres objectifs. Certains sites stratégiques d'Altran sont également certifiés ISO 14001. D'ici fin 2022, nous veillerons ce que les pays et sites restants bénéficient de notre certification globale. Pour son évaluation des risques liés au changement climatique, le Groupe a adapté son approche existante en matière de risques afin d'y intégrer la structure et les meilleures pratiques recommandées par la *Task Force on Climate-related Disclosures (TCFD).* Une autre initiative a été mise en place en collaboration avec l'équipe mondiale des achats : elle consiste à mesurer l'empreinte carbone des biens et services acquis, l'objectif étant, à terme, de la réduire de moitié d'ici 2030.
Droits humains	Nous restons vigilants quant à la défense des droits humains et à la préservation de l'environnement. L'importance que nous attachons aux relations fournisseurs se reflète dans l'ensemble des directives relatives à leur sélection et gestion, ainsi qu'à leur comportement éthique. Afin de garantir la conformité avec les législations britannique et australienne *(Modern Slavery Act)*, des initiatives spécifiques ont été mises en œuvre comme notamment le contrôle spécifique des évaluations de fournisseurs. En 2021, nous avons également réalisé la première enquête sur la Diversité et l'Inclusion à l'échelle du Groupe (Cf. Section 4.3.3.2 (c)). Par ailleurs, nous sollicitons régulièrement les retours de nos collaborateurs dans le cadre de l'enquête sur la culture et l'éthique *via Pulse*, le sondage mensuel du Groupe (voir la section 4.3.1).
Santé et sécurité	Tel que précisé dans la section 4.3.4., des évaluations régulières des risques sont menées afin d'identifier les risques potentiels, et particulièrement les risques psychosociaux, liés à la santé et aux bureaux. En outre, le Groupe est certifié ISO 45001 pour ses systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Régulièrement, de nombreuses enquêtes sont menées pour collecter des données et évaluer l'expérience des collaborateurs, à l'instar de l'enquête sur la qualité de vie et une, plus récente, sur le télétravail (voir la section 4.3.4).
Achats responsables	L'équipe des Achats du Groupe a mis en place des politiques et procédures fortes concernant l'évaluation de sa chaîne d'approvisionnement telles que décrites dans la section 4.4.3.4.

Mesures appropriées destinées à atténuer des risques et à prévenir des infractions

[GRI 307-1]

Le Groupe a déployé de nombreux programmes visant à atténuer ses risques dans plusieurs domaines.

Environnement	Veuillez consulter la section 4.2 pour des détails complets sur le programme environnemental du Groupe.
Éthique et droits humains	Le Groupe a mis en œuvre un programme éthique fort, tel que présenté dans la section 4.4.2, dont une Charte Éthique et un *Code of Ethics for Artificial Intelligence.* Publiée en 2021, la Politique sur les Droits Humains de Capgemini fournit un référentiel clair pour que le Groupe et ses collaborateurs continuent de protéger et de défendre les droits humains. Par ailleurs, l'engagement de Capgemini vis-à-vis de l'éradication de l'esclavage moderne est retranscrit dans sa déclaration de transparence au Royaume-Uni et en Australie. Des initiatives en lien avec la diversité et la non-discrimination sont consultables à la section 4.3.3.
Collaborateurs – Développement des talents	Des programmes d'attraction et de fidélisation des talents sont présentés en section 4.3.1. Des programmes de formation et de développement professionnel sont présentés en section 4.3.2. Des initiatives en lien avec la Diversité et l'Inclusion sont présentées en section 4.3.3.
Santé et sécurité	Des programmes relatifs à la santé, la sécurité et au bien-être sont présentés en section 4.3.4 : — santé et sécurité lors de la pandémie ; — santé et sécurité avec nos partenaires externes ; — santé et sécurité lors des déplacements et dans les pays à haut risque.

Système d'alerte

La ligne d'assistance *SpeakUp* est ouverte à nos collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux pour faire des signalements et/ou demander des conseils et orientations sur les attitudes à adopter face à des actions ou des comportements qui (1) ne seraient pas en accord avec nos valeurs, notre Charte Éthique et les politiques éthiques et de conformité qui leur sont liées, (2) ne seraient pas conformes avec les lois en vigueur, ou (3) seraient susceptibles d'affecter de manière significative les intérêts vitaux de Capgemini et de ses filiales. Voir la section 4.4.2 pour de plus amples informations.

Nos fournisseurs ont été informés de la possibilité de recourir à la ligne d'alerte du Groupe *(SpeakUp)* dans les Règles de Conduite des Fournisseurs (voir la section 4.4.3.).

Dispositif de suivi et d'évaluation

Le suivi du devoir de vigilance du Groupe s'inscrit dans le cadre des programmes Éthique et Conformité de Capgemini – pour de plus amples informations sur la gouvernance en matière d'éthique et de conformité, voir les sections 4.4.2. et 4.4.3.

En outre, un Comité de Pilotage dédié a été créé afin d'analyser la cartographique des risques et les plans d'actions connexes, et de suivre les avancées des initiatives prises dans le cadre du programme de devoir de vigilance. Ce Comité est composé de représentants de diverses fonctions (Ressources Humaines, sécurité, immobilier, RSE, achats et éthique et conformité).

Le Groupe a instauré un système de reporting extra-financier, incluant des Indicateurs Clés de Performance, afin d'évaluer les résultats des politiques mises en œuvre dans l'ensemble du Groupe, filiales incluses (voir la section 4.6.3 : Indicateurs de performance extra-financière).

4.6 Méthodologies et périmètres du reporting

4.6.1 Conformité avec la loi française relative à la déclaration de performance extra-financière

À la suite de l'application en France de la Directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 concernant la publication des informations sociales et environnementales (19 juillet 2017), Capgemini publie sa déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans son Rapport de gestion. En tant qu'entreprise cotée, Capgemini doit publier dans son Rapport 2021 son plan d'actions pour évaluer les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de ses activités, y compris les informations relatives à l'impact de ses activités sur le respect des droits humains, la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale. Les informations extra-financières à publier sont décrites comme suit :

- le modèle d'affaires de l'entreprise, y compris les ressources, activités et réalisations principales, ainsi que la stratégie ;
- les principaux risques extra-financiers (ESG) relatifs à l'activité de l'entreprise ou à l'utilisation de ses produits et services ;
- les politiques mises en place afin de gérer ces risques (y compris les procédures de d'évaluation, le cas échéant) ; et
- les politiques et actions mises en place au cours de l'année et leurs résultats, y compris les indicateurs de performance.

Nous avons structuré les différentes sections du présent document de la façon suivante :

- le modèle d'affaires de Capgemini met l'accent sur notre modèle de création de valeur et nos ressources. Veuillez-vous reporter à la section 1.1.3 pour la description de nos quatre activités principales, à la section 1.1.4 pour la description de nos offres, à la section 1.2 pour la description de notre marché, de notre environnement concurrentiel, de nos relations avec nos partenaires stratégiques et du dialogue avec nos parties prenantes, et à la section 1.3 pour une présentation plus approfondie de notre stratégie commerciale ;
- les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise sont présentés en trois parties :
  - section 3.2.1 : présentation des risques critiques du Groupe à publier avec les informations extra-financières,
  - section 3.2.2 : présentation de l'analyse de matérialité des enjeux ESG, et
  - chapitre 4 : présentation de la matrice de matérialité et de la cartographie des risques ESG et détails de chaque enjeu matériel (rapport extra-financier).

Les enjeux matériels sont définis comme les problématiques économiques, sociales et environnementales qui ont un impact sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur. On les identifie en examinant leur impact sur la stratégie, la gouvernance, la performance ou les perspectives d'une entreprise.

Nous présentons les risques extra-financiers relatifs à notre modèle d'affaires sous deux angles : nous avons décidé d'identifier les risques et enjeux matériels à inclure dans ces informations extra-financières en exploitant les deux méthodologies existantes au niveau du Groupe. En effet, afin d'assurer l'exhaustivité de notre analyse des risques, nous avons procédé à une revue de la cartographie des risques du Groupe (voir la section 3.2.2), de l'analyse de matérialité, et d'une cartographie spécifique aux risques extra-financiers (ESG).

Cette analyse de matérialité vise à identifier les enjeux matériels économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance en tenant compte des parties prenantes internes et externes. En 2014, nous avions réalisé notre première analyse de matérialité. En 2018, puis de nouveau en 2021, nous avons collecté les avis d'un panel de parties prenantes pour confronter les points de vue internes et externes, et renforcer la pertinence de notre analyse de matérialité. Nous avons représenté l'écosystème de Capgemini dans son intégralité et priorisé nos parties prenantes en fonction de notre engagement auprès d'elles. En interrogeant les représentants des cadres dirigeants du Groupe, nous avons identifié et sélectionné les enjeux ayant un impact sur notre capacité à créer de la valeur à long terme (voir la section 3.2.2 pour de plus amples informations sur la méthodologie de l'analyse de matérialité). En 2020, conformément aux exigences de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Directive relative aux informations extra-financières) et à la loi française relative au devoir de vigilance, nous avons établi une cartographie des risques extra-financiers (consolidée en 2021 à la suite de la consultation des parties prenantes) exploitant les travaux réalisés en amont. Cette approche a été validée par les directions Gestion des risques et Conformité du Groupe.

Sur 17 enjeux matériels extra-financiers à rapporter dans le cadre de la nouvelle réglementation, nous avons identifié 12 risques significatifs, et avons associé ces enjeux aux risques critiques correspondants du Groupe, lorsqu'ils existaient et se chevauchaient. Ces enjeux matériels sont conformes à notre politique ESG présentée en introduction du présent chapitre. Pour chaque risque significatif, nous détaillons les politiques mises en place en vue d'atténuer lesdits risques ou les opportunités manquées, ainsi que les résultats

de ces politiques et les indicateurs-clés de performance associés. Les méthodologies d'analyse de matérialité et de cartographie des risques critiques du Groupe sont détaillées au chapitre 3.

— présentation des politiques mises en place :
  - section 3.2.1 : politiques mises en place pour les risques critiques du Groupe,
  - chapitre 4 : politiques mises en place pour les enjeux matériels du Groupe en matière d'ESG et de Ressources Humaines ;

— résultats des politiques et indicateurs de performance :
  - section 3.2.1 : résultats des politiques pour les risques critiques du Groupe,
  - chapitre 4 : résultats des politiques et Indicateurs Clés de Performance pour les enjeux matériels ESG et de Ressources Humaines du Groupe.

4.6.2 Méthodologie et périmètre des indicateurs de performance extra-financière

[GRI 102-45] ; [GRI 102-46] ; [GRI 102-48] ; [GRI 102-49]

Nous avons décidé de présenter les Indicateurs Clés de Performance pour chaque enjeu matériel selon la structure suivante :

— résultats des indicateurs pour **2020** ;
— résultats des indicateurs pour **2021** (à l'exception des nouveaux ICP).

Des explications sont fournies lorsqu'il existe un écart significatif entre **2020** et **2021**.

Des vérifications de cohérence et des analyses de tendance sont réalisées régulièrement pour garantir la qualité des données. En cas de doute ou d'inexactitude, les données concernées sont exclues. Le taux de couverture précisé pour chacun des indicateurs est précisé dans le rapport et résumé ci-après (4.4.2). Si une précision méthodologique s'avère nécessaire, celle-ci est indiquée dans ce paragraphe.

4.6.2.1 Indicateurs relatifs aux Ressources Humaines, aux conditions de travail, à la formation et au développement

Les données sur les Ressources Humaines et les conditions de travail du Groupe, utilisées dans le cadre de la gestion courante et du reporting, **proviennent de plusieurs sources :**

— l'outil de reporting financier du Groupe, qui fournit les données communiquées sur une base mensuelle ou trimestrielle, à partir d'indicateurs communs tels que l'effectif permanent total (CDI et CDD, y compris personnel temporairement non actif, hors personnel intérimaire, freelances, indépendants, sous-traitants et stagiaires) et les mouvements (recrutements, acquisitions, départs, taux d'attrition) au 31 décembre 2021. Ces données couvrant tout le périmètre du Groupe, il existe un lien entre le reporting des données sociales et le reporting financier ;

— un outil de *Business Intelligence* (BI) interne mis en interface avec la plupart des systèmes de Ressources Humaines locaux, au sein de l'environnement historique de Capgemini. Il fournit des statistiques mensuelles sur l'ancienneté, la tranche d'âge, le genre et le grade, dès lors que la collecte de ces données est légale. En 2021, 99 % des données relatives aux collaborateurs du groupe sont consolidées dans cet outil (Altran et l'Allemagne inclus). Néanmoins, il manque encore quelques unités ou données dans l'interface, soit en raison d'une législation très rigoureuse sur la protection des données, soit en raison du temps nécessaire pour obtenir les accords et créer l'interface appropriée, en particulier pour les sociétés acquises ;

— pour certaines unités qui ne sont pas mises en interface dans l'outil de BI du Groupe, les données seront collectées manuellement et intégrées aux données consolidées ;

— les indicateurs d'engagement des collaborateurs sont issus de la plateforme *Pulse*, gérée par un prestataire extérieur et utilisée pour mener des sondages sur l'engagement. Les évaluations sur Glassdoor sont tirées de la page du profil de Capgemini sur le site internet de Glassdoor, prestataire externe et indépendant qui fournit les données externes sur l'attractivité.

Pour ce qui est de la Formation et du Développement, un système accessible à tous les collaborateurs de Capgemini a été déployé au niveau du Groupe (*Next*). Pour ce qui est de notre système de gestion des formations, il s'agit toujours de *MyLearning* qui reste notre système de comptabilisation pour toutes les heures d'apprentissage et de formation.

Ces plateformes d'apprentissage regroupent le catalogue de toutes les formations disponibles (sur site ou virtuelles, webcasts, vidéos, etc.) et permettent, en même temps, de contrôler et suivre les formations effectuées.

En 2021, sur le périmètre de Capgemini Engineering, les collaborateurs ont eu accès au contenu de formation *via* la plateforme Next, mais leur *Global Business Line* n'étant pas encore intégrée à notre système global de comptabilisation des heures formations, le décompte de leur nombre d'heures de formation a été suivi localement. Leurs chiffres annuels de formation seront consolidés une fois par an.

Les heures de formation reportées par les entités opérationnelles *via MyLearning* sont calculées sur la base de la durée prédéfinie de chaque session (et non des heures réelles consacrées à la formation). Réaliser le reporting des heures inscrites dans le système nous permet d'avoir une visibilité complète de l'activité de formation individuelle et d'assurer la fiabilité des données auditées.

En ce qui concerne les indicateurs liés à la diversité :

— la proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs représente la part des femmes occupant les principales positions au niveau Groupe (*Group Position Holders*) ;

— la part des femmes occupant des postes de direction représente la part des femmes occupant des postes de Directeur et de Vice-Président (correspondant aux grades E et F) ;

— la proportion de femmes devenant VP représente le pourcentage de femmes désigné au poste de Vice-Président par promotion interne ou recrutement externe au cours de l'année.

4.6.2.2 Indicateurs relatifs aux projets d'inclusion numérique

Les projets doivent répondre aux critères suivants :

Définition

Un projet d'Inclusion numérique peut être tout projet dont l'objectif est de réduire la fracture numérique, de proposer aux populations marginalisées ou exclues les outils, moyens et compétences nécessaires pour intégrer le nouvel ordre mondial, façonné par l'automatisation et la révolution numérique. Dans le cadre de notre stratégie d'Inclusion Numérique, nous proposons également des projets qui utilisent le potentiel de la technologie et de l'innovation pour résoudre des problématiques sociétales et créer un impact positif.

Bénéficiaires

Les bénéficiaires peuvent être :

- les personnes qui n'ont pas accès aux outils numériques et qui sont exclues en raison de leur manque de connaissances et de compétences technologiques (personnes âgées, jeunes déscolarisés, anciens délinquants, personnes en situation de handicap, migrants, sans-abris, etc.) ;
- les jeunes défavorisés qui sont NEET (*Not in Éducation, Employment or Training* – sans éducation, emploi ou formation), les personnes au chômage de longue durée et les personnes en transition (réfugiés, etc.) ;
- les personnes ayant besoin d'obtenir de nouvelles qualifications à la suite de la perte leur emploi dû à l'automatisation ;
- les personnes confrontées à des problèmes sociaux ou sociétaux pouvant être résolus à l'aide de solutions digitales ;

Objectifs

Une initiative devra répondre à l'un des objectifs suivants pour être classée comme projet d'Inclusion Numérique par le Groupe :

- aider les populations marginalisées et défavorisées à se connecter au monde numérique : leur faciliter l'accès aux outils numériques et/ou à la formation à l'utilisation de ces technologies pour gagner en autonomie envers les services publics et actions quotidiennes (santé, administration, éducation, etc.) ;
- attirer les jeunes vers le numérique et les opportunités en STEAM (Sciences, Technologie, Ingénierie, Arts et Mathématiques) : permettre aux jeunes générations de développer des compétences numériques, leur permettant ainsi d'envisager un éventail plus large d'opportunités professionnelles ;
- former et requalifier au numérique pour favoriser l'employabilité : formation spécialisée ou requalification des populations défavorisées aux compétences numériques pertinentes pour le marché du travail, afin de les aider à trouver un emploi durable dans le nouveau monde du travail. Cette catégorie de projets sera considérée comme des projets de la *Digital Academy ;*
- développer une solution technologique visant à résoudre/répondre à des enjeux sociétaux majeurs et actuels (changement climatique, pauvreté, inégalités socio-économiques, santé, etc.). Cette catégorie de projets sera considérée comme des projets *Tech for Positive Futures*.

Les projets à impact social/communautaire couvrent tous les projets ayant pour but un impact social et environnemental durable dans les communautés locales. Les projets soutenus/parrainés par les piliers de la Diversité et/ou de la Responsabilité environnementale ne relèvent pas de cette catégorie de projets.

4.6.2.3 Indicateurs relatifs à la responsabilité environnementale

Nous mesurons et suivons notre impact environnemental par le biais de notre programme international de comptabilisation des émissions carbone. Ce processus est facilité grâce à un outil de comptabilisation des émissions carbone en ligne, avec lequel nous collectons plus de 10 millions de points de données chaque année, ce qui nous permet d'analyser nos données très précisément. Les données relatives à nos principaux impacts environnementaux (consommation d'énergie, déplacements, gaz fluorés, déchets et eau) sont collectées dans 35 pays représentant 99 % des effectifs du Groupe. Le 1 % restant a fait l'objet d'une estimation. Le traitement et la validation des données sont gérés par une équipe centrale afin d'assurer la cohérence, la qualité, et l'exactitude des données carbone au sein du Groupe.

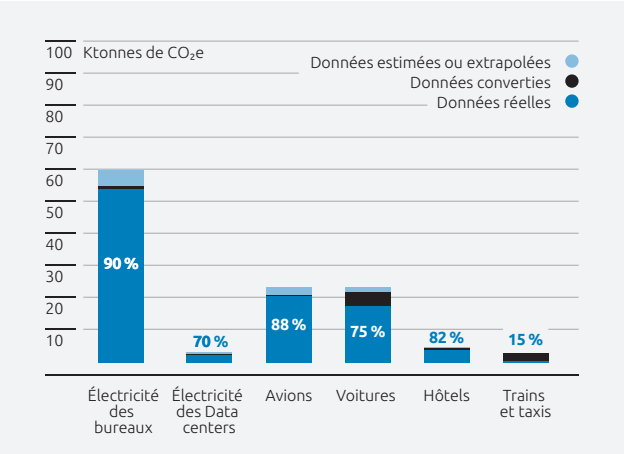
Nos émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) sont calculées en suivant la méthodologie du *Greenhouse Gas Protocol*, en utilisant une approche de contrôle opérationnel. À l'échelle du Groupe, notre engagement à améliorer notre performance environnementale repose sur une série objectifs environnementaux validés par l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* et alignés sur sa trajectoire 1,5°C. Ces objectifs couvrent l'ensemble de nos opérations mondiales.

Toutes nos émissions de GES, hors électricité, sont calculées à partir des facteurs d'émission recommandés par les *UK Government's Émission Factors*. Pour l'électricité, conformément au *GHG Protocol*, nous calculons nos émissions de deux manières, en utilisant les approches *market-based* et *location-based*. Le tableau de données sur les émissions de CO_2 que nous présentons dans le DEU sont basées sur des émissions *market based*.

- Les émissions *market-based* sont calculées à l'aide des facteurs d'émissions spécifiques au fournisseur, lorsqu'ils étaient connus. Lorsqu'ils n'étaient pas disponibles, nous avons utilisé un facteur basé sur le mix énergétique résiduel, provenant du RE-DISS pour les pays européens et de green-e.org pour les États-Unis et le Canada. Pour certaines entités de plus petite taille, nous avons établi un facteur d'émissions de 0 pour l'électricité achetée au tarif de l'énergie renouvelable. Pour les régions où aucun facteur basé sur le fournisseur ou sur le mix énergétique résiduel n'était disponible, nous avons utilisé un facteur d'émissions *location based*.
- Dans le cadre de l'approche *location-based*, pour l'électricité, des facteurs d'émissions régionaux ont été appliqués pour le Royaume-Uni (BEIS 2020), l'Australie (NGA), le Canada (*Canada National Inventory*), la Chine (*China National Bureau of Statistics*) et les États-Unis (*eGrid*). Pour les autres pays, les facteurs d'émissions issus de l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) ont été appliqués pour calculer les émissions de Scope 2 en fonction de l'implantation. Les « pertes T&D » du Scope 3 désignent les pertes de transmission et de distribution d'électricité, c'est-à-dire la perte d'énergie constatée lors de la transmission d'électricité depuis une source de production jusqu'à nos locaux.

Dans la mesure du possible, nous recueillons des données réelles – comme les kWh des systèmes de compteurs numériques ou les factures et données en matière de kilométrage provenant des agences de voyage et des systèmes de notes de frais : 84 % [1] de nos données relatives aux émissions proviennent de données réelles. Le graphique ci-après résume les sources de données utilisées pour chacune des principales sources d'émission de carbone.

(1) Ce pourcentage est basé sur une analyse des données effectuée en 2020.



Ce graphique présente la répartition des sources de données utilisées pour nos principales sources d'émissions. Les « données converties » correspondent aux données réelles ayant été converties d'une unité à l'autre dans le cadre du calcul des émissions – par exemple, pour nos déplacements en taxi et en train, la majeure partie des données est convertie en kilomètres à partir des données réelles de coût, sur la base des ratios moyens dans chaque pays. Dans les cas suivants, les données sont « estimées ou extrapolées » :

- lorsque les données réelles ne sont pas connues à la date limite de reporting – ce rapport est préparé début janvier 2021 (date à laquelle toutes les factures et dépenses ne sont pas soumises), les données sont provisoirement estimées et remplacées par des données réelles lorsqu'elles sont disponibles. Dans le présent rapport, c'est précisément le cas pour certaines entités d'Altran intégrées pour la première fois dans les systèmes de Capgemini et pour lesquelles la comptabilité carbone est une première. Pour les entités d'Altran dans l'incapacité de collecter des données à temps, les données sont estimées sur la base d'entités similaires de Capgemini ;
- lorsqu'une petite entité ne dispose pas des ressources nécessaires à la collecte des données – les données publiées concernant 98,6 % des opérations en termes d'effectifs – la part restante se situe dans des entités plus modestes, comptant généralement moins de 250 collaborateurs. Dans ces pays, les données sont estimées à partir des données d'une autre entité du même pays ou à partir de la moyenne du Groupe – l'estimation étant ajustée en fonction de la surface des bureaux/effectifs ;
- lorsque nous n'avons pas le contrôle opérationnel d'une installation et que nous n'avons donc pas accès aux factures et à l'infrastructure de l'usine – dans de nombreux cas, les propriétaires fournissent de toute façon des données réelles, mais dans certains cas, nous utilisons des estimations pour combler les lacunes des données ;
- lorsque nous sommes locataires d'une installation partagée sans données de sous-comptage ou spécifiques au locataire – dans ce cas, les données sont attribuées en fonction de la surface des bureaux ou du nombre de collaborateurs ;
- un pourcentage de collaborateurs ne réserve pas leur voyage par l'intermédiaire de l'agence de voyage agréée. Pour tenir compte de ces cas, nous extrapolons les données en appliquant un pourcentage d'augmentation aux données de l'agence de voyage.

4.6.3 Indicateurs de performance extra-financière

Enjeux matériels	Informations extra-financières	Standards	Périmètre	2020	2021	ODD
Engagement des collaborateurs	**Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé**	404-1	C	45,5 √		ODD 4 & 8
			A	22,2		
			C+A		45,7 √	
	Nombre total d'heures de formation *(en millions)*		C	9,8		
			A	1,1		
			C+A		12,8	
Attraction, fidélisation et développement des talents	Nombre de personnes embauchées dans le Groupe (embauches externes)	401-1	C+A	47 002 √	139 594 √	ODD 8
	Nombre de nouvelles embauches (acquisitions)		C+A	50 835	1 005	
	Taux d'attrition volontaire des collaborateurs *(%)*		C+A	12,8 % √	23,5 % √	
	Taux d'attrition total *(%)*		C+A	18,5 %	28,4 %	

Enjeux matériels	Informations extra-financières	Standards	Périmètre	2020	2021	ODD
Diversité et environnement inclusif	Répartition des effectifs par genre	405-1	C+A	Femmes : 33,7 % Hommes : 66,3 %	Femmes : 35,8 % Hommes : 64,2 %	ODD 5, 8 & 10
	Proportion de femmes dans le Comité Exécutif	405-1 [SASB TC-SI-330a.3]	C+A		27,6 %	
	Proportion de femmes occupant des postes de leaders exécutifs		C	20,4 %		
			C+A		22,4 %	
	Proportion de femmes promues parmi les nouveaux Vice-Présidents (promotions internes et recrutements externes)		C	30 %		
			C+A		29,4 %	
	Proportion de femmes au sein des effectifs		C	34,9 % √		
			C+A	33,7 % √	35,8 % √	
	Nombre de personnes en situation de handicap au sein des effectifs	405-1	C+A	2 626	3 308	
	[NOUVEAU] Proportion de femmes à des postes de direction dans des fonctions génératrices de revenus	405-1 [SASB TC-SI-330a.3]	C+A		17,44 %	
	[NOUVEAU] Femmes dans des fonctions génératrices de revenus	405-1	C+A		34,9 %	
	[NOUVEAU] Femmes dans des fonctions liées aux STEM		C+A		32,83 %	
	[NOUVEAU] Proportion de femmes occupant des postes de niveau d'entrée		C		45,85 %	
	Proportion de femmes occupant des postes de niveau de gestion junior	405-1 [SASB TC-SI-330a.3]	C		25,96 %	
Santé, sécurité et bien-être	Pourcentage de voyageurs ayant respecté le processus *Snapshot*	403-5	C	88 %	97 %	ODD 3
	Pourcentage de voyageurs ayant suivi la formation (pays risque faible)		C	19 %	20 %	
	Activité d'assistance pour les voyageurs et/ou les expatriés : nombre total d'interventions pour les collaborateurs	403-9	C	194	187	
	Nombre d'événements sérieux à surveiller impactant les collaborateurs		C	158	171	
Inclusion numérique et contribution au développement local	Nombre total de bénéficiaires de l'Inclusion numérique (*Digital Academy* + *Digital Literacy*)	413-1	C	398 791		ODD 4, 5, 8 & 10
			C+A		334 479	
	Nombre total cumulé de bénéficiaires de l'Inclusion numérique (depuis 2018)		C	427 803		
			C+A		762 282	
	Nombre de diplômés de la *Digital Academy*		C	4 582		
			C+A		6 736	
	Nombre de diplômés de la *Digital Academy* embauchés par Capgemini		C	950		
			C+A		1 389	
	Nombre de bénéficiaires des programmes de *Digital Literacy*		C	394 209		
			C+A		327 743	

Enjeux matériels	Informations extra-financières	Standards	Périmètre	2020	2021	ODD
Changement climatique	Émissions par collaborateur *(tCO e par collaborateur)*	305-4	C+A	0,73	0,44 √	ODD 11 & 13
	% de variation des émissions par collaborateur par rapport à 2015	305-5	C+A		- 83,6 %	
	% de variation des émissions par collaborateur par rapport à 2020		C+A		- 39,6 %	
	Émissions absolues des scopes 1 et 2 *(tCO e)*	305-1 305-2	C+A	78 638	62 368 √	
	% de variation des émissions des scopes 1 et 2 par rapport à 2015	305-5	C+A		- 68 %	
Management environnemental	Part des activités couvertes par ISO 14001 (en termes d'effectifs)		C+A	85,9 %	93,1 % √	ODD 7, 12 & 13
	Efficacité énergétique *(en kWh/m²)*		C+A	90,71 (1)	75,22 √	
	Part de l'électricité renouvelable	302-1 & [SASB TC-SI-130a.1]	C+A	52 % (1)	56.9 % √	
	Émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur (tCO e par collaborateur)	302-2 305-1	C+A	0.368 (1)	0.187 √	
Protection des données	Pourcentage de collaborateurs suivant la formation relative à la protection des données personnelles		C	92 %	91 %	ODD 16
			A	86 %	74 %	
	Nombre de demandes émanant de personnes concernées exerçant leurs droits		C+A	122	285	
	Nombre d'utilisateurs dont les informations sont intentionnellement utilisées à une fin autre que celle pour laquelle les données étaient collectées.	[SASB TC-SI-220a.2]	C	0	0	
	(1) Nombre de demandes adressées par des autorités publiques concernant les informations des utilisateurs, (2) nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées, (3) pourcentage aboutissant à la communication d'informations	[SASB TC-SI-220a.4]	C	(1) 0 (2) 0 (3) 0	(1) 0 (2) 0 (3) 0	
	(1) Nombre de demandes d'autorités répressives concernant les informations des utilisateurs, (2) nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées, (3) pourcentage aboutissant à la communication d'informations		C	(1) 0 (2) 0 (3) 0	(1) 0 (2) 0 (3) 0	
	Nombres de plaintes recevables reçues par l'entreprise relatives à la protection et à la perte des données clients	SASB TC-SI-220a.3]	C+A	0	0	
	Nombre de violations de données notifiées, en tant que responsable du traitement, aux Autorités de protection des données compétentes	[SASB TC-SI-230a.1]	C+A	5	4	
	Pourcentage du chiffre d'affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout	[SASB TC-SI-230a.2]	C+A	n/a	78 %	
	Pourcentage de DPO certifiés par l'un des organismes officiels de certification externes (périmètre mondial)		C+A	n/a	57 %	
	Montant réellement versé aux individus dans le cadre de réclamations relatives à la protection des données contre l'entreprise traitant leurs données personnelles.	[SASB TC-SI-220a.3]	C+A	n/a	0	

Enjeux matériels	Informations extra-financières	Standards	Périmètre	2020	2021	ODD
Cybersécurité	[NOUVEAU] Conformité de la politique de Référence (sur 10)		C	7.9	8.1	ODD 16
			A	6.5	7.9	
			C+A	7.8	8.1	
	[NOUVEAU] Couverture de la certification ISO 27001		C	220 – 95 %	269 – 88 %	
			A		42 – 32 %	
			C+A		311 – 80 %	
	[NOUVEAU] Score CyberVadis (sur 1 000)		C	925	929	
	[NOUVEAU] Score RiskRecon (sur 10)		C	7.3 (B)	7.3 (B)	
			A	5.8 (C)	7.9 (B)	
			C+A		7.3 (B)	
	[NOUVEAU] Score BitSight (sur 900)		C	550 – Basique	580 – Basique	
			A		640 – Intermédiaire	
			C+A	550 – Basique	580 – Basique	
Conformité	Proportion de collaborateurs ayant validé le module d'e-learning sur :					ODD 16
	— La Charte Éthique	412-2	C	96 %	72 %	
			A	n/a	29 %	
	— La Politique Anti-Corruption	205-2	C [2]	96 %	94,7 %	
			A	85,8 % (Altran Europe)	n/a	
				97 % (Altran Amérique du Nord/Inde)	n/a	
	— [NOUVEAU] La cybersécurité		C	81 %	95,5 %	
			A		75 %	
			C+A		91,3 %	
	— La Politique sur le Droit de la Concurrence		C [2]	94 %	93 %	
	[NOUVEAU] Nombre d'amendes réglées concernant le non-respect des lois sur la concurrence	419-1	C+A	n/a	0	
	Nombre de procédures judiciaires engagées en vertu de lois nationales ou internationales conçues principalement pour réglementer les comportements anticoncurrentiels, les pratiques antitrust ou les monopoles	206-1	C	n/a	0	
			A	1 [3]	1 [3]	
	[NOUVEAU] Notation ESG du MSCI sur la gouvernance d'entreprise		C	n/a	Notation atteinte √	

4.

Enjeux matériels	Informations extra-financières	Standards	Périmètre	2020	2021	ODD
Valeurs, Éthique et droits humains	[NOUVEAU] Pourcentage de collaborateurs ayant un score éthique de 7-10	412-2	C+A	n/a	85 %	ODD 16
	Alertes éthiques signalées *via SpeakUp*	406-1	C+A	~279	~651	
	[NOUVEAU] Proportion de signalements totaux ne faisant plus l'objet d'une action		C+A	n/a	77 %	
	Proportion de signalements anonymes sur *SpeakUp*		C+A	44 %	30 %	
	Proportion de signalements pour discrimination clôturés et de signalements établis ou avérés		C+A	47 %	57 %	
	[NOUVEAU] Nombre total de signalements pour discrimination sur la période de reporting		C+A	n/a	24	
	[NOUVEAU] Proportion de signalements pour discrimination ne faisant plus l'objet d'une action		C+A	n/a	75 %	
	[NOUVEAU] Proportion de signalements pour discrimination clôturés et de signalements établis/avérés		C+A	n/a	17 %	
	[NOUVEAU] Nombre total de signalements pour harcèlement (dont harcèlement sexuel et représailles) sur la période de reporting		C+A	n/a	52	
	[NOUVEAU] Proportion de signalements pour harcèlement ne faisant plus l'objet d'une action		C+A	n/a	83 %	
	[NOUVEAU] Proportion de signalements pour harcèlement clôturés et de signalements établis/avérés		C+A	n/a	56 %	
Achats responsables	**Pourcentage de nouveaux fournisseurs présentant des dépenses supérieures à 50 K€ ayant confirmé leur alignement avec les standards ESG imposés par l'adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs**	308-1 308-2	C+A	38 %	52 %	ODD 3, 4, 5, 8, 10, 12, 13 & 16

Notes :
Périmètre : (C) correspond au périmètre historique de Capgemini, (A) à celui d'Altran, et (C+A) à celui du groupe Capgemini.
Les ICP en gras sont les ICP correspondant à la politique ESG.
(1) Les chiffres de 2020 ont évolué pour les raisons suivantes : nous estimons les données du quatrième trimestre et les remplaçons par les valeurs réelles dès que nous en avons connaissance, nous pouvons avoir reçu des données mises à jour de POC, ou les données de Prosodie ont été supprimé à la suite de la scission de 2021.
(2) Le périmètre C correspond au périmètre historique de Capgemini, hors Allemagne.
(3) Ces données font référence à la même procédure en cours depuis 2018. En effet, le 8 novembre 2018, Altran a fait l'objet d'opérations de visite et de saisie de la part de l'Autorité de la concurrence portant sur des pratiques anticoncurrentielles présumées dans les secteurs de l'ingénierie et du conseil en technologies, ainsi que des services informatiques et de l'édition de logiciels. À date, l'enquête est en cours. Les opérations de visite et de saisie ne préjugent pas de l'issue de la procédure ni de ses éventuelles conséquences financières.
√ Les données identifiées par une √ ont été validées par Mazars avec un niveau d'assurance raisonnable.

4.6.4 Référentiels

Notre reporting ESG respecte les normes et référentiels internationaux

L'engagement de Capgemini, sa politique ESG, son tableau de bord d'indicateurs, ses objectifs à l'horizon 2025 et 2030, et le renforcement de son processus de reporting répondent aux obligations réglementaires françaises et européennes, et sont conformes aux exigences des normes reconnues à l'échelle mondiale :

- la directive de l'Union européenne et les réglementations françaises sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF) ;
- le Devoir de Vigilance français et la loi Sapin 2 (lutte contre la corruption) applicables en France depuis respectivement 2017 et 2016 ;
- les Dix principes du Pacte mondial des Nations Unies (UNGC), auquel nous communiquons nos avancées ;
- la *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) ;
- le questionnaire sur le changement climatique du *Carbon Disclosure Project* (CDP) ;
- le *Software IT Services Standard 2018* du SASB ;
- les normes GRI de 2016 à 2019, tel que publié en mai 2021 ;
- l'*International Integrated Reporting Framework* publié par le Value Reporting Foundation (VFR) ;
- le Code français du Commerce et les recommandations AFEP-MEDEF sur la gouvernance d'Entreprise.

Indice ESG de Capgemini Capgemini communique ses données ESG (Environnement, Social et Gouvernance) dans plusieurs rapports et sur plusieurs sites internet.

Pour chaque sous-thème, nous faisons correspondre nos données aux cibles des Objectifs de Développement Durable, aux référentiels de reporting volontaire de la Global *Reporting Initiative (GRI)*, du *Sustainable Accounting Standards Board (SASB)*, et de la T*ask Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)*, en fonction de leur pertinence avec nos activités.

4.7 Rapport externe sur la déclaration de performance extra-financière

[GRI 102-56]

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, Commissaire aux Comptes du groupe Capgemini, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra financière, ainsi qu'à la demande de la Société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le Rapport de gestion du Groupe, en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √, nous avons mené, à la demande de la Société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Indicateurs Clés de Performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 63 % des effectifs et entre 48 % et 81 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (et sur demande au siège du Groupe).

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des Indicateurs Clés de Performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des Indicateurs Clés de Performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE)

2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
— la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
— la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 7 personnes et se sont déroulés entre novembre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment le secrétariat général, les directions juridique, ressources humaines, environnement et inclusion digitale.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

— nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ;

— nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;

— nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

— nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

— nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

— nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des Indicateurs Clés de Performance afférents aux principaux risques ;

— nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les Indicateurs Clés de Performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (Conformité, Inclusion digitale et Contribution au développement local), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;

— nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation avec les limites précisées dans la Déclaration ;

— nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;

— pour les Indicateurs Clés de Performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 48 et 96 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

— nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes ; les procédures mises en œuvre pour l'assurance raisonnable ont nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 23 février 2022

L'organisme tiers indépendant

Mazars SAS

Anne-Laure ROUSSELOU
Associée

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

Annexe : Informations considérées comme les plus importantes et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de test de détail par niveau d'assurance

Thèmes	Indicateurs	Périmètre de vérification	Niveau d'assurance
Social	— Effectifs au 31/12 et répartition par genre, âge, séniorité et zone géographique — Taux d'attrition volontaire — Recrutements externes — Nombre total d'heures de formation — Nombre moyen d'heures de formation par salarié	— Capgemini France — Capgemini India — Altran France — Altran Inde	Raisonnable
Environnement	— Consommations totales d'énergie et consommation d'énergie des bureaux par mètre carré — Émissions de GES liées aux consommations d'énergies et déplacements professionnels — Émissions de GES par employé et réduction associée — Part de l'électricité issue de sources renouvelables — Part des opérations par employé couvertes par une certification ISO 14001	— Capgemini India — Capgemini Italy — Capgemini France — Altran France — Altran India — Altran Italy	
Gouvernance	— Notation MSCI ESG sur la gouvernance d'entreprise	— Capgemini	
Conformité & Éthique	— Participation aux formations e-learning relatives au Code d'Éthique des affaires, à la Protection des Données, à la Politique Anti-Corruption et la Politique en matière de Lois sur la Concurrence	— Capgemini	Modérée
Inclusion digitale	— Nombre de projets soutenant l'inclusion digitale — Nombre de bénéficiaires des programmes d'alphabétisation numérique — Nombres de diplômés des *Digital Academies*	— Capgemini France — Capgemini India — Capgemini Spain	

5.

Informations financières

5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini 230

5.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2021 . . . 230

5.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2022 . . . 235

5.2 Comptes consolidés 237

5.2.1 Comptes de résultat consolidés . . . 237

5.2.2 États consolidés du résultat global . . . 238

5.2.3 États consolidés de la situation financière . . . 239

5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés . . . 240

5.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés . . . 241

5.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021 . . . 243

5.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés . . . 297

5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE 303

5.3.1 Le compte de résultat . . . 303

5.3.2 Le bilan . . . 303

5.3.3 Affectation du résultat . . . 304

5.3.4 Information sur le capital social et sa répartition . . . 305

5.4 Comptes sociaux 306

5.4.1 Bilans au 31 décembre 2020 et 2021 . . . 306

5.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021 . . . 308

5.4.3 Annexe aux comptes sociaux . . . 309

5.4.4 Tableau des filiales et des participations . . . 329

5.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels . . . 330

5.4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés . . . 334

5.5 Autres informations financières et comptables 335

5.5.1 Résultats des cinq derniers exercices . . . 335

5.1 Analyse des résultats consolidés du groupe Capgemini

5.1.1 Commentaires généraux sur l'activité du Groupe au cours de l'exercice 2021

Dans un contexte de reprise économique marquée à l'échelle mondiale, l'année 2021 a mis en évidence l'accélération de la transformation digitale des grandes entreprises et organisations. Capgemini se trouve ainsi idéalement placé pour tirer parti de ses investissements dans son portefeuille d'offres innovantes et de son positionnement de partenaire stratégique auprès de ses clients.

Capgemini a ainsi enregistré en 2021 des résultats supérieurs à ses objectifs, qui avaient été relevés à deux reprises au cours de l'année. Cette performance repose également sur l'intégration réussie d'Altran, qui a permis de renforcer le leadership mondial de Capgemini dans le domaine de l'*Intelligent Industry* et de dégager les synergies commerciales et opérationnelles prévues en avance par rapport au plan initialement envisagé.

Le Groupe a réalisé en 2021 un chiffre d'affaires de 18 160 millions d'euros en progression de + 15,1 % à taux de change constants, légèrement supérieure à la fourchette révisée à la hausse de + 14,5 % à + 15,0 %. La marge opérationnelle progresse de + 25 % en valeur à 2 340 millions d'euros, soit un taux de 12,9 % du chiffre d'affaires sensiblement supérieur au taux minimum visé de 12,7 %. Enfin la génération de *free cash flow* organique s'élève à 1 873 millions d'euros, en augmentation de 754 millions d'euros par rapport à 2020, un montant largement supérieur au seuil de 1 700 millions d'euros visé pour 2021.

Performance financière

Le chiffre d'affaires du Groupe progresse de + 14,6 % en données publiées par rapport à l'exercice 2020. Cela représente une croissance de + 15,1 % à taux de change constants. L'impact net des acquisitions sur la croissance est de 4,9 points et correspond pour l'essentiel à l'intégration d'Altran depuis le 1er avril 2020. La croissance organique du Groupe (c'est-à-dire corrigée des effets de périmètre et de taux de change) s'élève donc à + 10,2 %. L'accélération de l'activité, observée dès le deuxième trimestre de l'exercice, s'est ainsi confirmée sur la deuxième moitié de l'année, et ce dans la totalité des régions du Groupe.

Les services liés au Digital et au Cloud – qui représentent environ 65 % de l'activité de Capgemini sur l'ensemble du périmètre du Groupe, donc y compris Altran – ont enregistré une accélération constante de leur dynamique tout au long de l'année, avec une croissance annuelle largement supérieure à 10 % à taux de change constants, reflétant la priorité donnée par les clients du Groupe aux projets critiques de transformation digitale. Comme attendu, le Groupe a également bénéficié des synergies commerciales générées par l'acquisition d'Altran, en particulier dans le domaine de l'*Intelligent Industry*.

La marge opérationnelle progresse de + 25 % à 2 340 millions d'euros, soit un taux de 12,9 % du chiffre d'affaires. Outre une progression de 1,0 point par rapport à 2020, ce taux est supérieur de 0,6 point au niveau de marge opérationnelle dégagé avant la pandémie (12,3 % pour l'exercice 2019). Cette augmentation significative du taux de marge opérationnelle repose sur une amélioration de la marge brute, complétée par l'effet sur les coûts d'exploitation des synergies de coûts dégagées suite à l'intégration d'Altran et la baisse de certaines dépenses d'exploitation dans le contexte de la pandémie.

Les autres produits et charges opérationnels représentent une charge nette de 501 millions d'euros, en hausse de 124 millions d'euros par rapport à 2020. Cette variation s'explique principalement par la plus-value de 120 millions d'euros qui avait été réalisée en 2020 lors de la cession d'Odigo. L'augmentation mécanique des charges liées aux attributions d'actions avec la hausse du cours de l'action Capgemini, et la hausse des coûts d'intégration liée à Altran, ont été compensées en grande partie par la baisse des coûts de restructuration et des coûts liés aux acquisitions.

En conséquence, le résultat d'exploitation de Capgemini s'inscrit en hausse de + 22 % à 1 839 millions d'euros, soit 10,1 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier représente une charge de 159 millions d'euros contre 147 millions d'euros en 2020. Cette légère hausse provient pour l'essentiel de l'impact en année pleine de la charge de la dette liée à l'acquisition d'Altran.

La charge d'impôts s'élève à 526 millions d'euros contre 400 millions d'euros en 2020. Ce montant comprend une charge de 36 millions d'euros liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis, contre un produit de 8 millions d'euros l'année précédente. Hors éléments exceptionnels, le taux effectif d'impôt s'établit à 29,2 % contre 33,0 % en 2020.

Après prise en compte du résultat des entreprises associées, soit 5 millions d'euros, et déduction des intérêts minoritaires à hauteur de 2 millions d'euros, le résultat net part du Groupe s'inscrit en hausse de + 21 % sur un an pour s'établir à 1 157 millions d'euros, tandis que le bénéfice par action (non dilué) progresse de + 20 % à 6,87 euros. Hors effet de base lié à la plus-value de cession d'Odigo, la progression de ces deux agrégats financiers s'établit à + 38 %. Le résultat normalisé par action atteint 8,97 euros. Avant reconnaissance de la charge transitoire d'impôt, le résultat normalisé est de 9,19 euros, en progression de + 27 % sur un an.

La capacité d'autofinancement du Groupe s'élève à 2 492 millions d'euros contre 2 056 millions d'euros en 2020, principalement sous l'effet combiné de la croissance du chiffre d'affaires et de l'augmentation du taux de marge opérationnelle. En revanche, le montant des impôts versés atteint 440 millions d'euros, en hausse sensible par rapport à 2020 (351 millions d'euros). Après prise en compte d'une baisse de 529 millions d'euros du besoin en fonds de roulement, les flux de trésorerie liés à l'activité s'inscrivent en hausse à 2 581 millions d'euros contre 1 661 millions d'euros en 2020. Les investissements liés aux immobilisations corporelles et incorporelles – nets des cessions – s'élèvent à 262 millions d'euros, soit 1,4 % du chiffre d'affaires de l'année contre 1,3 % en 2020. Les intérêts financiers versés et reçus se soldent par un décaissement net en hausse à 126 millions d'euros, contre 47 millions d'euros en 2020, principalement du fait des premières tombées de coupon de la dette liée à l'acquisition d'Altran.

Compte tenu de ces éléments, la génération de *free cash flow* organique s'élève à 1 873 millions d'euros, en augmentation de 754 millions d'euros par rapport à 2020. Cette performance reflète avant tout la forte croissance du chiffre d'affaires du Groupe et l'amélioration de sa marge opérationnelle au cours de l'exercice écoulé combinée à une nette réduction du besoin en fonds de roulement du Groupe.

En 2021, Capgemini a consacré à ses opérations de croissance externe un montant net de 369 millions d'euros. De plus, le Groupe a versé 329 millions d'euros de dividendes (correspondant à 1,95 euro par action) et alloué 200 millions d'euros aux rachats d'actions au titre de son programme pluriannuel. Enfin le 8e plan d'actionnariat salarié, mis en œuvre au second semestre, a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant brut de 589 millions d'euros.

La structure du bilan de Capgemini a peu évolué au cours de l'exercice écoulé. Compte tenu d'une position de trésorerie brute largement excédentaire, le Groupe a procédé en 2021 au remboursement anticipé de deux souches obligataires : l'une de 500 millions d'euros à échéance novembre 2021 et remboursée en août, l'autre de 500 millions d'euros à échéance avril 2022 et remboursée en décembre.

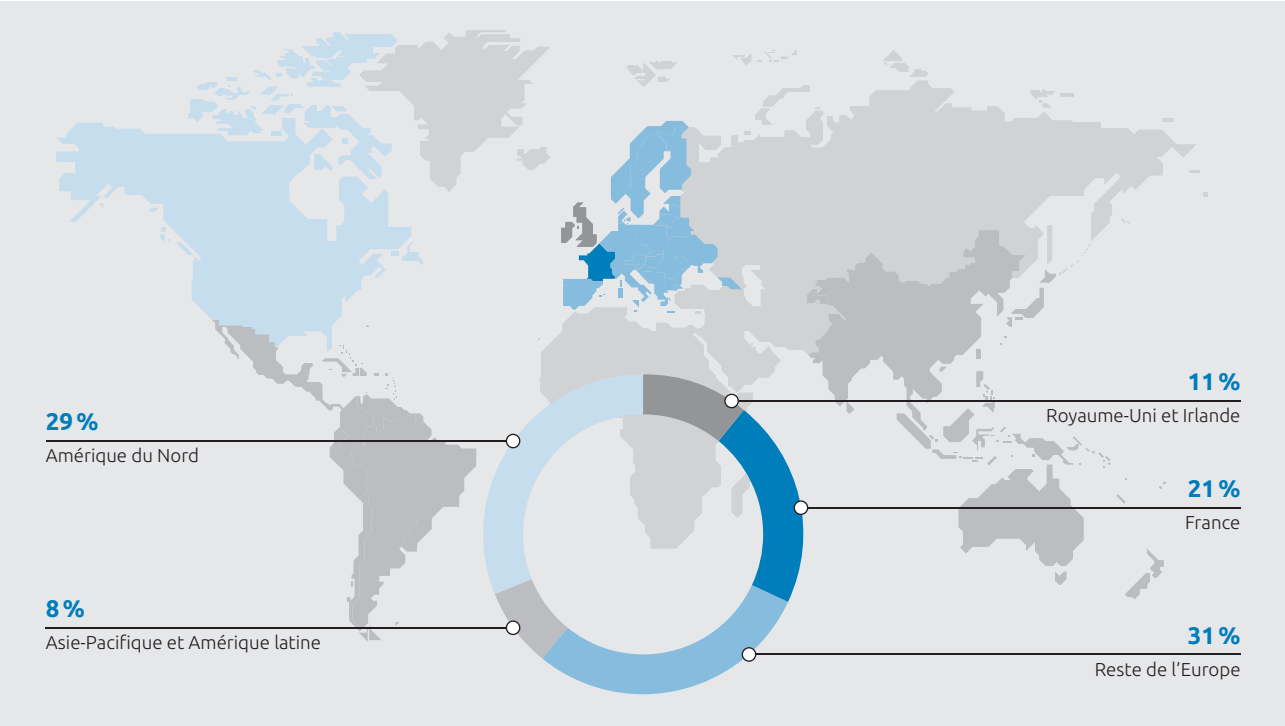
Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose à son bilan d'une trésorerie et d'actifs de gestion de trésorerie pour un montant total de 3,5 milliards d'euros. Compte tenu de la dette financière de 6,7 milliards d'euros et des instruments dérivés, l'endettement net du Groupe s'inscrit en réduction sensible à 3,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021 contre 4,9 milliards d'euros un an plus tôt.

Intégration d'Altran et bilan des synergies

Capgemini a finalisé avec succès l'intégration opérationnelle d'Altran, engagée dès la prise de contrôle effective de la Société en avril 2020, avec des résultats particulièrement satisfaisants en termes de rétention des talents, de développement d'offres conjointes et de dynamique commerciale.

Témoignant du fort rationnel stratégique et opérationnel de cette acquisition et de son intégration réussie, le Groupe a d'ores et déjà dégagé les synergies commerciales et de coûts attendues, en avance sur l'échéance des 3 ans suivant la prise de contrôle. Ainsi, les synergies de coûts et de modèles opérationnels atteignent un rythme annualisé de plus de 80 millions d'euros à la fin de 2021, contre un objectif de 70 à 100 millions d'euros après 3 ans. De même, les synergies commerciales sont supérieures à 350 millions d'euros dès 2021, contre un objectif à terme de 200 à 350 millions d'euros.

Évolution de l'activité par grandes régions



Toutes les régions du Groupe affichent en 2021 une croissance annuelle à deux chiffres à taux de change constants, illustrant la forte accélération des activités du Groupe. Cette accélération est également visible dans la plupart des secteurs mais tout particulièrement dans les secteurs de l'Industrie et des Biens de consommation qui avaient été fortement affectés lors de la pandémie en 2020. Seul le secteur de l'Énergie et *Utilities* enregistre une croissance atone.

Le chiffre d'affaires de la région **Amérique du Nord** (29 % du chiffre d'affaires du Groupe) progresse de + 12,0 % à taux de change constants, porté principalement par la dynamique du secteur des TMT (Télécoms, Média et Technologie), des Biens de consommation et de l'Industrie. Le taux de marge opérationnelle poursuit son amélioration et atteint 15,9 % contre 14,8 % en 2020.

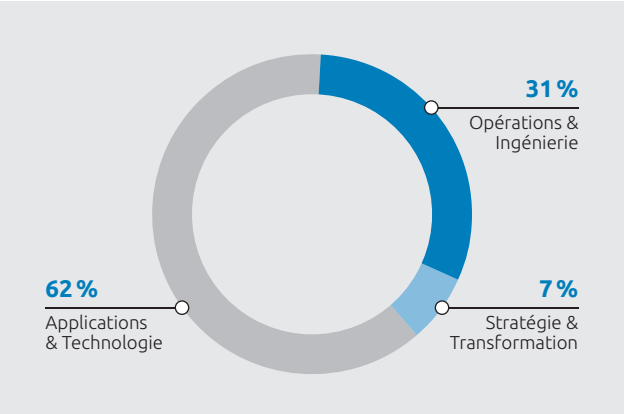
La région **Royaume-Uni et Irlande** (11 % du Groupe) a connu une année particulièrement dynamique, avec une croissance de son activité de + 18,3 % à taux de change constants. Cette performance repose en particulier sur un Secteur Public qui est resté très dynamique tout au long de l'année et la forte reprise des Services Financiers enregistrée en fin d'année. Le taux de marge opérationnelle atteint un niveau record de 18,0 % contre 15,5 % un an plus tôt.

La **France** (21 % du Groupe) enregistre une croissance de son chiffre d'affaires de + 10,3 % à taux de change constants, alimentée en grande partie par la forte reprise du secteur de l'Industrie ainsi que des Services et des Biens de consommation dans une moindre mesure. Le taux de marge opérationnelle s'améliore de 150 points de base par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 10,2 %.

La région **Reste de l'Europe** (31 % du Groupe) affiche une progression de + 17,6 % à taux de change constants, bénéficiant là encore du rebond marqué du secteur de l'Industrie. La reprise constatée dans le secteur des TMT et des Biens de consommation a également soutenu la tendance. Le taux de marge opérationnelle progresse à 12,3 % contre 11,4 % l'année précédente.

Enfin, le chiffre d'affaires de la région **Asie-Pacifique et Amérique latine** (8 % du Groupe) s'inscrit en forte hausse de + 27,3 % à taux de change constants. Les acquisitions réalisées par le Groupe en Asie-Pacifique ont complété une dynamique organique en constante accélération au cours de l'année. Tous les principaux secteurs affichent ainsi une croissance à deux chiffres à taux de change constants. Le taux de marge opérationnelle de la région s'inscrit en recul, à 11,5 % contre 13,0 % en 2020.

Évolution de l'activité par métiers



Pour l'évolution de l'activité par métier, conformément aux indicateurs internes de performance opérationnelle, la croissance à taux de change constants est calculée sur la base du chiffre d'affaires total, c'est-à-dire avant élimination des facturations inter-métiers. Le Groupe considère en effet que cela est plus représentatif du niveau d'activité par métier car, avec l'évolution de son activité, le Groupe constate un nombre croissant de contrats dont la mise en œuvre requiert la combinaison de différentes expertises métiers entraînant des flux de facturation inter-métiers.

Toutes les lignes de métier du Groupe affichent également une croissance annuelle à deux chiffres pour l'exercice 2021, à taux de change constants.

Le chiffre d'affaires total des activités de conseil en **Stratégie et Transformation** (7 % du chiffre d'affaires du Groupe), s'inscrit en hausse de + 27,0 % illustrant la forte reprise des dépenses discrétionnaires des clients du Groupe. Les services d'**Applications** et de **Technologie** (62 % du Groupe et cœur d'activité de Capgemini) voient leur chiffre d'affaires total progresser de + 13,1 %.

Enfin, les services d'**Opérations** et d'**Ingénierie** (31 % du Groupe) affichent une croissance de leur chiffre d'affaires total de + 18,5 % à taux de change constants, compte tenu de l'acquisition d'Altran et de la cession d'Odigo. Sur une base organique, cette performance est en premier lieu portée par la forte reprise observée au cours de l'année dans les services d'Ingénierie. Par ailleurs, tant les services d'Infrastructure et de Cloud que les *Business Services* enregistrent une croissance solide.

Le tableau ci-après présente les taux d'utilisation, qui mesurent la part du temps de travail, hors congés légaux, des personnels salariés productifs.

	2020				2021			
Taux d'utilisation	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
Stratégie & Transformation	66 %	66 %	66 %	71 %	72 %	73 %	73 %	72 %
Applications & Technologie	82 %	80 %	81 %	83 %	83 %	84 %	82 %	79 %

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2021, l'effectif total du Groupe s'élève à 324 684 collaborateurs contre 269 769 à la fin de l'exercice précédent. Cette augmentation nette de 54 915 personnes, soit une hausse de + 20,4 %, représente le solde entre :

- 140 599 entrées dans le Groupe ; et
- 85 684 sorties (dont 69 756 départs volontaires), soit un taux d'attrition pondéré de 23,5 % contre 12,8 % en 2020.

Évolution des prises de commandes

Les prises de commandes s'élèvent à 19 462 millions d'euros, en hausse de + 15,8 % à taux de change constants par rapport à 2020. Le ratio de « *book-to-bill* » s'établit ainsi à 1,07 pour l'exercice 2021. Cette performance reflète la capacité du Groupe à se positionner sur des grands projets de transformation digitale et sur des contrats pluri-annuels.

Événements marquants de l'exercice 2021

Nouvelles ambitions financières à moyen terme

Capgemini a organisé le 31 mars 2021 un *Capital Markets Day* (ou Journée Investisseurs) virtuel dédié aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels. Aiman Ezzat, Directeur général et Carole Ferrand, Directrice Financière, accompagnés d'autres membres du Comité Exécutif du Groupe, ont exposé les ambitions stratégiques, opérationnelles et financières de Capgemini à l'horizon 2025.

La stratégie de croissance durable du Groupe repose sur une approche sectorielle renforcée afin de créer plus de valeur pour ses clients. Cette croissance s'appuiera en particulier sur l'accélération de la demande dans les domaines *Intelligent Industry* (produits et systèmes intelligents, opérations intelligentes, plateformes et écosystèmes intelligents) et *Customer First* (gestion de la relation entre les entreprises et leurs clients dans toutes ses dimensions). Par ailleurs, l'adoption rapide du Cloud et l'utilisation de la donnée et de l'intelligence artificielle constitueront des leviers de croissance significatifs pour l'ensemble du portefeuille d'offres du Groupe.

Enfin, Capgemini maintiendra une stricte discipline dans l'exécution de son plan d'action et entend accroître sa marge opérationnelle. La profitabilité du Groupe bénéficiera en premier lieu du surcroît de valeur ajoutée apporté par un portefeuille d'offres innovantes et spécifiques à chaque secteur. L'émergence de nouveaux modèles de travail hybrides permettra à Capgemini de mettre en œuvre son nouvel environnement opérationnel, appelé le *New Normal*, conduisant à des économies de coûts supplémentaires ainsi qu'à un déploiement plus efficace de ses ressources. Le Groupe profitera également des synergies liées à l'intégration d'Altran et de la poursuite de ses efforts en matière d'industrialisation et d'automatisation.

En conséquence Capgemini s'est fixé les nouvelles ambitions financières pour le moyen terme ci-après :

- réaliser une croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires de + 7 % à + 9 % à taux de change constants entre 2020 et 2025 ;
- atteindre une marge opérationnelle de 14 % d'ici 2025.

Nouvelle politique ESG (Environnement, Social et Gouvernance).

Le 6 décembre 2021, conformément à ses engagements pris en début d'année 2021, Capgemini a présenté un ensemble de 8 priorités et de 11 objectifs ambitieux, réunis dans une nouvelle politique ESG. Le Groupe a franchi ainsi une nouvelle étape concrète dans sa démarche d'entreprise responsable.

S'appuyant sur de nombreux chantiers déjà engagés dans le domaine sociétal, Capgemini a fixé dans le cadre de cette politique ESG un ensemble de priorités et d'objectifs ambitieux, portant sur chacun des trois piliers ESG et participant aux 11 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies pertinents pour son activité.

En outre, Capgemini a tenu le 14 décembre 2021 un webinaire consacré aux thématiques environnementales, sociales et de gouvernance. Aiman Ezzat, Directeur général, accompagné de plusieurs responsables opérationnels du Groupe, ont ainsi présenté aux analystes financiers et aux investisseurs institutionnels la politique ESG de Capgemini, ses priorités et ses objectifs.

Évolutions de la gouvernance

À l'issue de l'Assemblée générale du 20 mai 2021, le Groupe a procédé à la nomination de Mme Tanja Rueckert et de M. Kurt Sievers en qualité de nouveaux administrateurs à compter du 20 mai 2021.

De nationalité allemande, Mme Tanja Rueckert apporte au Conseil sa solide expérience dans le secteur des logiciels en tant que dirigeante d'unités opérationnelles de groupes internationaux et son expertise dans des domaines tels que l'Internet des Objets (*IoT*), l'intelligence artificielle et la transformation digitale.

De nationalité allemande, M. Kurt Sievers apporte au Conseil son expérience en tant que dirigeant d'un groupe international *leader* dans l'industrie des semi-conducteurs, au cœur du développement de l'Industrie Intelligente, et son expertise du secteur automobile, de la technologie et de l'intelligence artificielle ainsi que sa connaissance de l'Amérique du Nord et de la gouvernance américaine.

Durant l'Assemblée générale du 20 mai 2021, le mandat de M. Patrick Pouyanné, administrateur indépendant, a également été renouvelé pour une durée de quatre ans. En outre, le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée générale, a décidé de nommer M. Frédéric Oudéa Administrateur Référent et Président du Comité Éthique et Gouvernance en remplacement de M. Pierre Pringuet, dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale. M. Frédéric Oudéa a également été nommé Vice-Président du Conseil d'administration en remplacement de M. Daniel Bernard dont le mandat est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé le 7 janvier 2021 la nomination de M. Olivier Sévillia au poste de Directeur général adjoint du Groupe (*Group Chief Operating Officer*) à compter du 1er janvier 2021. Dans sa nouvelle fonction, il prend en charge le pilotage de l'ensemble des *Strategic Business Units* du Groupe et des ventes. Son objectif premier est de déployer la solide expertise sectorielle de Capgemini en tant que partenaire stratégique de ses clients.

Opérations de croissance externe et de co-développement

Capgemini a conservé en 2021 une stratégie d'acquisitions ciblées tout en visant à réduire son effet de levier financier, qui avait augmenté significativement en 2020 avec l'acquisition d'Altran. Le Groupe a concentré son attention sur la zone Asie-Pacifique, à l'image des principales opérations réalisées et exposées ci-après.

Le Groupe a tout d'abord finalisé en mars l'acquisition de RXP Services, société de conseil et de services experte en solutions digitales cotée en Australie, dont le projet avait été annoncé en novembre 2020. Cette acquisition est venue renforcer les capacités de Capgemini en Australie dans les domaines du digital, des données et du Cloud, en ligne avec l'ambition du Groupe de croître fortement dans la région Asie-Pacifique.

Le Groupe a annoncé en mai l'acquisition des services SAP de Multibook au Japon et en Asie du Sud-Est. Cette acquisition permet ainsi au Groupe de renforcer ses capacités dans le domaine des services SAP ainsi que son portefeuille de clientèle et de services au Japon et en Asie du Sud-Est.

Capgemini a également renforcé ses capacités SAP ainsi que son portefeuille de clientèle en Australie avec l'acquisition d'Acclimation en juillet. Les équipes d'Acclimation composées de plus de 100 collaborateurs experts en solutions SAP, basées sur les technologies Cloud leaders du secteur, présentes à Melbourne, Sydney, Brisbane et Perth viennent renforcer notre capacité à accompagner nos clients dans l'accélération de leur transformation vers le Cloud.

En novembre, le Groupe a annoncé l'acquisition d'Empired, société spécialisée dans le Cloud et la transformation digitale et cotée en Australie. Cette acquisition confère à Capgemini une nouvelle dimension et une expertise étendue en Australie et en Nouvelle-Zélande puisque la taille et le large portefeuille de services du nouvel ensemble positionne le Groupe comme un *leader* du marché du digital, des données et du Cloud dans la région, disposant de fortes capacités sur l'ensemble de la suite de produits technologiques Microsoft.

En novembre également, Capgemini a acquis Possible Future, l'un des principaux acteurs du conseil en innovation durable basé à Paris. Sa méthode consiste à faire émerger de nouveaux produits et services à fort impact économique, environnemental et social en s'appuyant sur la pluridisciplinarité de ses équipes, l'expérience et le savoir de ses clients, et sur l'intelligence et la créativité de leurs écosystèmes.

Enfin, le Groupe a finalisé en décembre l'acquisition de VariQ, fournisseur de services en développement logiciel, cybersécurité, et Cloud destiné aux acteurs gouvernementaux américains. VariQ sera intégré au sein de *Capgemini Government Solutions LLC*, division opérant indépendamment du Groupe pour fournir des services aux agences fédérales américaines. Cette acquisition va renforcer l'activité du Groupe sur le marché fédéral américain et sa dynamique de croissance.

Par ailleurs, Capgemini et Orange ont annoncé en mai leur intention de co-développer une nouvelle société, baptisée « Bleu », qui fournira un « Cloud de Confiance » (solution de Cloud souverain reposant sur une plateforme en conformité avec la politique de l'État français), conçu pour répondre aux besoins des administrations publiques et des entreprises dotées d'infrastructures critiques soumises à des exigences de confidentialité, de sécurité et de résilience. En partenariat avec Microsoft, Bleu vise à proposer à ses clients un « Cloud de Confiance » indépendant doté d'un riche catalogue de solutions numériques et les meilleurs outils collaboratifs.

Évolutions de la structure financière

La structure financière de Capgemini n'a pas connu d'évolutions majeures en 2021.

La forte génération de trésorerie enregistrée en 2021 a permis au Groupe de réduire son endettement net. Compte tenu d'une position de trésorerie brute largement excédentaire, le Groupe a également procédé en 2021 au remboursement anticipé de deux souches obligataires : l'une de 500 millions d'euros à échéance novembre 2021 et remboursée en août, l'autre de 500 millions d'euros à échéance avril 2022 et remboursée en décembre.

Par ailleurs, le huitième plan d'actionnariat salarié « ESOP » (*Employee Share Ownership Plan*), lancé en septembre 2021 et visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe, a rencontré un fort succès avec un montant souscrit de 589 millions d'euros. Cette augmentation de capital représente 2,1 % du capital social du Groupe et porte l'actionnariat salarié de Capgemini aux environs de 9 %.

Dynamique commerciale

Après une année 2020 marquée par la pandémie, Capgemini a bénéficié en 2021 de l'accélération de la demande de ses clients en matière d'accompagnement de leur transformation digitale, et ce dans tous ses principaux secteurs :

— dans le secteur de l'industrie et des sciences de la vie :
  - sur le marché prometteur de l'*Intelligent Industry,* un *leader* mondial de l'industrie aéronautique a signé avec Capgemini un contrat de services d'ingénierie portant sur une solution d'intelligence connectée afin de permettre une analyse plus poussée de ses données de fabrication et d'accélérer sa transformation digitale,
  - également sur ce marché, un équipementier automobile majeur a confié au Groupe un projet de développement et validation d'équipements destinés aux véhicules autonomes,
  - sur le marché des services liés à la gestion de la relation client ou *Customer First*, autre axe de croissance majeur pour le Groupe, Capgemini a accompagné un constructeur automobile européen dans la transformation numérique de ses activités, à travers la mise en œuvre de plusieurs logiciels permettant un parcours client numérique rationalisé et personnalisé,

- un fabricant nord-américain d'appareils médicaux a signé avec le Groupe une prolongation de contrat de 2 ans pour la poursuite de divers projets portant notamment sur la gestion du rythme cardiaque et la division d'électrophysiologie,
- un constructeur automobile mondial a choisi Capgemini pour lui fournir des services de conception et de construction d'architecture Cloud, des services d'orchestration et de sécurité et également des services de développement et de support d'applications et d'activation DevOps,
- le Groupe a été choisi par un consortium d'acteurs industriels et publics de premier plan pour un projet de R&D structurant pour la recherche médicale française permettant d'accélérer l'accès aux nouveaux traitements à un coût acceptable, pour assurer la compétitivité de la France et son indépendance sanitaire ;

— dans le secteur des services financiers :

- le Groupe a été sélectionné par un acteur mondial de services financiers pour réaliser l'une des plus grandes migrations Microsoft Office 365,
- un acteur bancaire international majeur a étendu son contrat le liant à Capgemini et portant sur le conseil en transformation et innovation,
- Capgemini a été choisi par une banque britannique pour construire une plateforme de test de la résilience de ses infrastructures, et permettre son utilisation comme un service pour tous les départements de la banque,
- une compagnie d'assurances britannique a choisi le Groupe pour le déploiement et l'intégration de solutions développées par Guidewire,
- Capgemini a été retenu par une banque sud-américaine pour des services d'infrastructure Cloud dans un environnement privé ;

— dans le secteur des produits de consommation et de la distribution :

- une Société européenne d'agroalimentaire a choisi Capgemini pour lui fournir des services d'ingénierie avancés et d'intelligence artificielle pour la conception d'une usine intelligente, illustrant là encore le potentiel du marché de l'*Intelligent Industry,*
- sur ce même marché, un acteur américain de premier plan dans les électroniques grand public a demandé à Capgemini de l'aider à faire face à la pénurie de puces électroniques en adaptant un de leur produit en vue d'utiliser des solutions alternatives,
- sur le marché du *Customer First*, une chaine alimentaire mondiale a renouvelé un contrat de fournisseur stratégique avec le Groupe portant sur le développement, le déploiement et la maintenance de solutions technologiques de commerce électronique et de restauration,
- un des principaux producteurs agro-alimentaires scandinave a choisi Capgemini comme principal fournisseur, pour une durée de dix ans, dans tous les domaines IT et pour l'aider à rendre sa chaîne de valeur plus innovante ;

— dans le secteur des TMT (télécoms, média et technologie) et celui des Services :

- dans le domaine de l'*Intelligent Industry,* un *leader* mondial des équipements de télécommunication a sélectionné Capgemini en vue de développer des réseaux privés 5G destinés au déploiement de l'Internet des Objets (*IoT*) pour des acteurs industriels,
- toujours dans ce domaine, une compagnie nationale de transport ferroviaire a choisi Capgemini pour déployer une solution de gestion intelligente du trafic,
- sur le marché du *Customer First*, Capgemini a été sélectionné par une compagnie aérienne asiatique pour participer à une refonte majeure des capacités numériques dans les centres de service client en s'appuyant sur les solutions de Salesforce et Mulesoft ;

— dans le secteur public :

- sur le marché du *Customer First*, Capgemini a signé pour une durée de quatre ans un accord-cadre exclusif avec une administration de transports européenne, couvrant les services informatiques pour le développement et la gestion des applications,
- les forces armées d'un pays européen ont choisi Capgemini pour un contrat stratégique de *co-sourcing* avec SAP pour leurs services de Ressources Humaines, d'une durée de trois ans avec la possibilité de le prolonger de quatre ans supplémentaires,
- le Groupe a été sélectionné par un service de police européen comme partenaire stratégique pour la transformation de ses services d'infrastructure informatique pour un contrat d'une durée de cinq ans,
- pour un établissement public français, Capgemini va créer, avec l'appui de son partenaire OVHcloud, un outil de collecte de données visant au déploiement de la e-santé en France,
- le Groupe a signé avec un aéroport majeur européen un contrat de cinq ans portant sur la fourniture de services destinés aux utilisateurs finaux, ainsi que d'un centre de services. Le contrat prévoit également une prolongation de trois ans de la collaboration existante portant sur les services applicatifs et l'infrastructure technologique ;

— dans le secteur de l'énergie et des *utilities :*

- un groupe pétrochimique mondial a choisi Capgemini comme fournisseur unique pour mettre en œuvre la transformation numérique du processus de fabrication de ses produits,
- capgemini et un fournisseur de services et de distribution d'électricité canadien ont signé un accord de services de gestion des applications, de livraison de projets et de services de données pour une période de trois ans,
- le Groupe a aidé une entreprise majeure de l'électricité européenne à évaluer et valoriser l'impact de sa stratégie d'économie circulaire,
- Capgemini a signé avec un acteur majeur de l'énergie en Norvège l'extension d'un contrat pluriannuel portant sur la digitalisation et la transformation dans le Cloud des systèmes, processus et méthodes de travail de la Société,
- un *leader* français de l'énergie a choisi Capgemini pour l'aider dans la mise en place de solutions d'automatisation et d'intelligence artificielle pour la résolution des incidents.

Par ailleurs, le Groupe a dévoilé au cours de l'année des offres en matière de développement durable. Ainsi, Capgemini a lancé « *Sustainable IT* » (en juin) pour réduire l'empreinte carbone de l'informatique, et stratégie « *Net Zero* » (en septembre) conçue pour permettre à ses clients de concrétiser leurs objectifs climatiques et d'accélérer leur trajectoire vers le « zéro émission nette ». En tant qu'entreprise responsable, les offres de Capgemini en matière de développement durable contribuent à la double ambition d'atteindre la neutralité carbone de ses propres opérations d'ici à 2025 et le « zéro émission nette » bien avant 2050, et d'accompagner ses clients afin d'économiser 10 millions de tonnes de CO_2 d'ici à 2030.

Récompenses et reconnaissances

L'expertise technique et sectorielle de Capgemini a été reconnue par les nombreux prix et distinctions attribués au cours de l'année 2021, parmi lesquels on notera les reconnaissances suivantes :

— Capgemini reconnu par HFS Research comme étant un nouvel innovateur pour ses solutions innovantes dans le secteur du paiement des soins de santé (janvier) ;

— le Groupe a été reconnu comme « *Leader* » par Zinnov pour ses activités « *Engineering, Research and Development (ER&D)* et *Internet of Things (IoT)* » (janvier) ;

- Capgemini a été reconnu par Everest Group comme un « *Leader* » en 2021 dans un grand nombre d'offres de services de technologie, telles que dans le domaine des applications et des services numériques pour les marchés de capitaux (janvier), des applications et des services numériques (ADS) (mars), des services de gestion des applications de prochaine génération (mars), des services numériques dans le domaine des sciences de la vie (avril), dans l'étude *Artificial Intelligence (AI) Services* (avril), des solutions d'automatisation intelligente des processus (IPA) (juin), des fournisseurs de Services de Données et d'Analyse (août), des applications et services numériques (ADS) dans le secteur bancaire (août), des services d'ingénierie automobile (septembre), des services de sécurité externalisés (septembre) et des services d'ingénierie 5G (octobre) ;
- le Groupe a été reconnu par NelsonHall comme *leader* dans son évaluation NEAT des services d'ingénierie de qualité (janvier), pour ses services de migration vers le Cloud SAP ERP (mars), des services bancaires (mars), de l'automatisation intelligente (IA) dans le secteur bancaire (juin), les services de formation (août) et enfin des fournisseurs pour la transformation des achats (septembre) ;
- Capgemini a été positionné dans le *Magic Quadrant* de Gartner comme « *Leader* » parmi les « *Application Testing Services, Worldwide* » (février) puis sur les « *Data and Analytics Service Providers* » (avril), les services d'application SAP S/4HANA (juillet) et les services informatiques pour les fournisseurs de services de communication (octobre) ;
- le Groupe a été identifié par ISG comme « *Leader* » dans les rapports « *Next-gen Application Development & Maintenance (ADM)* » (février et novembre), « *Life Sciences Digital Services* » (mai) et « *Procurement BPO and Transformation Services Global* » (juin) ;
- Capgemini a été reconnu comme « *Leader* » par Avasant dans les services numériques de *manufacturing* (mars), les services d'automatisation intelligente (avril) et pour la transformation des processus d'affaires F&A (avril) ;
- le Groupe a également été distingué comme « *Leader* » par IDC dans les études « *Worldwide Retail Commerce Platform Service Providers 2020* » et « *Worldwide Retail Co-Innovation Services Providers 2020* » (mars), « *Artificial Intelligence (AI) Services 2021* » (août) ainsi que dans les services « *Smart Manufacturing* ».

L'expertise technique et sectorielle du Groupe a également été saluée par les partenaires du Groupe :

- Capgemini a remporté trois prix *Amazon Web Services (AWS) Partner* pour 2021 en France, en Allemagne au Royaume-Uni. Ces prix récompensent les partenaires d'Amazon qui ont su tirer le meilleur des services AWS et ont continué à se développer tout au long de l'année ;
- le Groupe a reçu le prix « *Pega Partner Sales Excellence 2020* » pour la région EMEA (mars) et le prix « *Pega Partner Innovation* » pour la dixième année consécutive (mai) ;
- Capgemini a été nommé partenaire de l'année 2021 « *Global Practice Development Partner of the Year 2021* » par MuleSoft (mars) ;
- Capgemini a reçu le prix du partenaire Google Cloud de l'année 2020 pour ses solutions industrielles (juillet) ;
- Capgemini a été reconnu comme le partenaire de transformation numérique de l'année 2021 de Microsoft (juillet).

Enfin, Capgemini a été distingué en 2021 par l'*Ethisphere Institute* comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde, et ce pour la neuvième année consécutive.

Capgemini a également été reconnu pour son *leadership* dans la lutte contre le changement climatique en intégrant de nouveau la « liste A » du CDP (*Carbon Disclosure Project*). En complément de cette distinction internationale prestigieuse, le Groupe a vu ses initiatives locales en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise récompensées par des reconnaissances variées dans de nombreux pays.

5.1.2 Commentaires sur les comptes consolidés du groupe Capgemini et perspectives 2022

Le compte de résultat consolidé

Le **chiffre d'affaires** consolidé 2021 s'élève à 18 160 millions d'euros contre 15 848 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 14,6 % à taux de change et périmètre courants et 15,1 % à taux de change constants.

Les charges opérationnelles atteignent 15 820 millions d'euros à comparer à 13 969 millions d'euros en 2020.

L'analyse des coûts par nature permet de mettre en évidence une hausse de 1 714 millions d'euros des charges de personnel qui s'élevaient à 10 478 millions d'euros pour l'exercice 2020 contre 12 192 millions d'euros en 2021. Elles représentent 67,1 % du chiffre d'affaires contre 66,1 % en 2020. L'effectif moyen ressort à 292 690 en 2021 contre 251 525 en 2020. La proportion des effectifs *offshore* sur l'ensemble des effectifs du Groupe atteint 58 % en 2021.

L'analyse des coûts par destination montre que :

- le coût des services rendus s'élève à 13 368 millions d'euros soit 73,6 % du chiffre d'affaires, en baisse de 0,3 point par rapport à 2020. La marge brute s'établit ainsi à 26,4 % du chiffre d'affaires en 2021 contre 26,1 % du chiffre d'affaires en 2020 ;
- les frais commerciaux représentent 1 196 millions d'euros soit 6,6 % du chiffre d'affaires ;
- les frais généraux et administratifs s'élèvent à 1 256 millions d'euros (6,9 % du chiffre d'affaires).

La **marge opérationnelle** atteint 2 340 millions d'euros en 2021 contre 1 879 millions d'euros en 2020, soit un taux de marge de 12,9 % contre 11,9 %.

Les **autres produits et charges opérationnels** représentent une charge nette de 501 millions d'euros en 2021 contre 377 millions d'euros en 2020. Retraités de la plus-value de cessions des activités Odigo réalisés en 2020, les autres produits et charges opérationnels ressortent stables en 2021 comparé à 2020. En effet, la baisse des charges de restructuration a été compensée l'impact de la hausse du cours de l'action Capgemini sur la charge des rémunérations long terme en actions.

Le **résultat d'exploitation** s'établit ainsi à 1 839 millions d'euros en 2021 (soit 10,1 % du chiffre d'affaires) contre 1 502 millions d'euros en 2020 (soit 9,5 % du chiffre d'affaires).

Le **résultat financier** représente une charge nette de 159 millions d'euros en 2021 contre 147 millions d'euros en 2020. Cette évolution provient notamment du plein effet sur l'exercice 2021 des coupons sur emprunts obligataires émis au cours du second trimestre 2020 ainsi que de la baisse des produits sur les placements de trésorerie, partiellement compensés par les économies de charges d'intérêt liées au remboursement par Altran Technologies de l'intégralité de ses prêts à terme en juin 2020, pour un montant nominal de près de 1,6 milliard d'euros.

La **charge d'impôt** s'élève à 526 millions d'euros en 2021 contre 400 millions d'euros en 2020. Le taux effectif d'impôt en 2021 s'élève à 31,3 % contre 29,5 % en 2020.

Retraité de l'impact de la plus-value de cession non fiscalisée des activités Odigo en 2020 et avant prise en compte de la charge d'impôt relatif à l'effet transitoire de la réforme fiscale américaine de 2017 pour 36 millions d'euros en 2021 et un produit de 8 millions d'euros en 2020, le taux effectif d'impôt (TEI) s'afficherait en baisse à 29,2 % contre 33 % en 2020.

Le **résultat net « part du Groupe »** ressort en hausse à 1 157 millions d'euros en 2021 contre 957 millions d'euros en 2020.

Avant prise en compte de la charge d'impôt relative à l'effet transitoire de la réforme fiscale américaine de 2017 pour 36 millions d'euros en 2021 et un produit de 8 millions d'euros en 2020, le résultat normalisé par action s'élève à 9,19 euros pour la moyenne des 168 574 058 actions ordinaires en circulation en 2021 contre 7,23 euros pour la moyenne des 167 620 101 actions ordinaires en circulation en 2020.

L'état consolidé de la situation financière

La **situation nette « part du Groupe » de l'ensemble consolidé** au 31 décembre 2021 atteint 8 467 millions d'euros, en hausse de 2 364 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020. Cette hausse résulte principalement :

- de l'impact positif des autres éléments du résultat global pour 1 027 millions d'euros, dont 524 millions d'euros liés aux réserves de conversion ;
- la prise en compte du résultat de la période de 1 157 millions d'euros ;
- l'impact des instruments de motivation et actionnariat salarié pour 745 millions d'euros dont 589 millions d'euros au titre de l'augmentation de capital liée au plan d'actionnariat international salarié ESOP 2021, partiellement compensé par :
  - le versement de dividendes aux actionnaires pour 329 millions d'euros,
  - l'élimination des actions propres pour 197 millions d'euros.

Les **actifs non courants** s'établissent à 15 034 millions d'euros au 31 décembre 2021, en hausse de 919 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020, en raison essentiellement de l'augmentation des écarts d'acquisition liée aux acquisitions de la période et aux effets de change sur les écarts d'acquisition libellés en dollar américain.

Les **passifs non courants** s'élèvent à 9 037 millions d'euros au 31 décembre 2021, en baisse de 827 millions d'euros par rapport 31 décembre 2020. Cette diminution provient du remboursement anticipé de la dette obligataire 2020 à échéance avril 2022 le 29 décembre 2021 et d'autre part de la baisse des provisions pour retraite et engagements assimilés, notamment liée à l'évolution de la courbe des taux d'actualisation sur l'exercice 2021.

Les **créances clients et les comptes rattachés aux contrats** atteignent 4 606 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 3 938 millions d'euros au 31 décembre 2020. Les créances clients et les actifs sur contrats hors coûts des contrats, nets des passifs sur contrats s'établissent à 3 084 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 792 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les **dettes opérationnelles** sont principalement composées des dettes fournisseurs et comptes rattachés, des dettes de personnel ainsi que des impôts et taxes et s'élèvent à 4 361 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 3 358 millions d'euros au 31 décembre 2020.

L'**endettement net consolidé** au 31 décembre 2021 est de 3 224 millions d'euros, contre 4 904 millions d'euros au 31 décembre 2020. La diminution de l'endettement net de 1 680 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 s'explique principalement par la génération de *free cash flow* organique à hauteur de 1 873 millions d'euros partiellement compensée par :

- le versement aux actionnaires d'un dividende de 329 millions d'euros ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 369 millions d'euros.

Perspectives 2022

Pour l'exercice 2022, le Groupe vise les objectifs financiers suivants :

- une croissance à taux de change constants du chiffre d'affaires comprise entre + 8 % et + 10 % ;
- une marge opérationnelle comprise entre 12,9 % et 13,1 % ;
- une génération de *free cash flow* organique supérieure à 1 700 millions d'euros.

Les variations de périmètre devraient représenter 1 point de croissance en bas de la fourchette visée et 2 points en haut de fourchette.

5.2 Comptes consolidés

5.2.1 Comptes de résultat consolidés

		2020		2021	
(en millions d'euros)	Notes	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Chiffre d'affaires	4 et 6	**15 848**	**100,0**	**18 160**	**100,0**
Coûts des services rendus		(11 712)	(73,9)	(13 368)	(73,6)
Frais commerciaux		(1 113)	(7,0)	(1 196)	(6,6)
Frais généraux et administratifs		(1 144)	(7,2)	(1 256)	(6,9)
Charges opérationnelles	7	**(13 969)**	**(88,1)**	**(15 820)**	**(87,1)**
Marge opérationnelle [1]		**1 879**	**11,9**	**2 340**	**12,9**
Autres produits et charges opérationnels	8	(377)	(2,4)	(501)	(2,8)
Résultat d'exploitation		**1 502**	**9,5**	**1 839**	**10,1**
Coût de l'endettement financier net	9	(82)	(0,5)	(117)	(0,6)
Autres charges et produits financiers	9	(65)	(0,4)	(42)	(0,2)
Résultat financier		**(147)**	**(0,9)**	**(159)**	**(0,8)**
Produit/(Charge) d'impôt	10	**(400)**	**(2,5)**	**(526)**	**(2,9)**
Résultat des entreprises associées		**-**	**-**	**5**	**-**
RÉSULTAT NET		**955**	**6,1**	**1 159**	**6,4**
dont :					
Part du Groupe		*957*	*6,1*	*1 157*	*6,4*
Intérêts minoritaires		*(2)*	-	*2*	-
RÉSULTAT PAR ACTION					
Nombre moyen d'actions de la période		167 620 101		168 574 058	
Résultat de base par action *(en euros)*	11	**5,71**		**6,87**	
Nombre moyen d'actions dilué		172 555 946		173 899 033	
Résultat dilué par action *(en euros)*	11	**5,55**		**6,66**	

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

5.2.2 États consolidés du résultat global

(en millions d'euros)	Notes	2020	2021
Écarts actuariels sur les régimes de retraites à prestations définies, nets d'impôts [1]	25	(19)	342
Réévaluation des instruments de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net, nette d'impôts [2]	24	(168)	160
Autres, nets d'impôts [1]		(1)	1
Écarts de conversion [2]	12	(563)	524
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		**(751)**	**1 027**
Résultat net (rappel)		955	1 159
Résultat global de la période		204	2 186
dont :			
Part du Groupe		*205*	*2 184*
Intérêts minoritaires		*(1)*	*2*

(1) Autres éléments du résultat global qui ne seront pas reclassés en résultat.
(2) Autres éléments du résultat global qui pourraient être reclassés en résultat.

5.2.3 États consolidés de la situation financière

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Écarts d'acquisition	13 et 16	9 795	10 633
Immobilisations incorporelles	13	1 100	1 003
Immobilisations corporelles	14	805	880
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	15	887	823
Impôts différés actifs	17	983	881
Autres actifs non courants	19	545	814
Total actif non courant		**14 115**	**15 034**
Coûts des contrats	20	102	117
Actifs sur contrats	20	1 148	1 380
Créances clients	20	2 688	3 109
Créances d'impôts courants		129	141
Autres actifs courants	21	598	738
Actifs de gestion de trésorerie	22	338	385
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	2 836	3 129
Total actif courant		**7 839**	**8 999**
TOTAL ACTIF		**21 954**	**24 033**

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Capital social		1 350	1 379
Primes d'émission et d'apport		3 050	3 609
Réserves et report à nouveau		746	2 322
Résultat net		957	1 157
Capitaux propres (part du Groupe)		**6 103**	**8 467**
Intérêts minoritaires		12	12
Capitaux propres		**6 115**	**8 479**
Dettes financières à long terme	22	7 127	6 654
Impôts différés passifs	17	230	294
Provisions pour retraites et engagements assimilés	25	1 072	655
Provisions non courantes	26	337	341
Dettes de loyers non courantes	15	681	627
Autres dettes non courantes	27	417	466
Total passif non courant		**9 864**	**9 037**
Dettes financières à court terme et découverts bancaires	22	951	87
Dettes opérationnelles	28	3 358	4 361
Passifs sur contrats	20	1 044	1 405
Provisions courantes	26	122	140
Dettes d'impôts courants		89	75
Dettes de loyers courantes	15	287	274
Autres dettes courantes	27	124	175
Total passif courant		**5 975**	**6 517**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		**21 954**	**24 033**

5.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2020	2021
Résultat net		**955**	**1 159**
Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations et droits d'utilisation relatifs aux contrats de location		649	672
Variation des provisions		(66)	(146)
Moins-values/(Plus-values) de cession d'actifs et autres		(76)	33
Charge liée aux attributions d'actions		93	125
Coût de l'endettement financier (net)	9	82	117
Charge/(Produit) d'impôt	10	400	526
(Gains)/Pertes latents liés aux variations de juste valeur et autres éléments financiers		19	6
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôt (A)		**2 056**	**2 492**
Impôt versé (B)		**(351)**	**(440)**
Variation liée aux créances clients et actifs net des passifs sur contrats et coûts des contrats		72	(197)
Variation liée aux dettes fournisseurs		(123)	351
Variation liée aux autres créances et dettes		7	375
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité (C)		**(44)**	**529**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ (D=A+B+C)		**1 661**	**2 581**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13 et 14	(206)	(266)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		2	4
Décaissements nets liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		**(204)**	**(262)**
Décaissements (encaissements) liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		(1 557)	(369)
Décaissements nets liés aux actifs de gestion de trésorerie		(150)	(25)
Décaissements liés à l'acquisition d'actions Altran Technologies		(15)	-
Autres encaissements/(décaissements) nets		212	(22)
Décaissements nets liés aux autres opérations d'investissement		**(1 510)**	**(416)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)		**(1 714)**	**(678)**
Augmentations de capital		277	587
Dividendes versés		(226)	(329)
Décaissements (nets) liés aux opérations sur actions Capgemini SE		(514)	(197)
Augmentations des dettes financières		9 308	137
Remboursements des dettes financières		(6 273)	(1 498)
Acquisition ultérieure de titres Altran Technologies		(1 672)	-
Remboursements des dettes de loyers	15	(291)	(320)
Intérêts financiers versés		(96)	(153)
Intérêts financiers reçus		49	27
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)		**562**	**(1 746)**
VARIATION DE LA TRÉSORERIE (G=D+E+F)		**509**	**157**
Incidence des variations des cours des devises (H)		(131)	134
TRÉSORERIE D'OUVERTURE (I)	22	**2 450**	**2 828**
TRÉSORERIE DE CLÔTURE (G+H+I)	22	**2 828**	**3 119**

5.2.5 Tableaux de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres		Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minori-taires	Total capitaux propres
						Écarts de conversion	Autres			
Au 31 décembre 2020	**168 784 837**	**1 350**	**3 050**	**(39)**	**3 444**	**(644)**	**(1 058)**	**6 103**	**12**	**6 115**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2020	-	-	-	-	(329)	-	-	(329)	-	(329)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	3 606 687	29	559	158	(1)	-	-	745	-	745
Élimination des actions propres	-	-	-	(198)	1	-	-	(197)	-	(197)
Finalisation de l'allocation du prix d'acquisition d'Altran Technologies	-	-	-	-	(46)	-	-	(46)	(2)	(48)
Transactions avec les actionnaires minoritaires et autres	-	-	-	-	7	-	-	7	-	7
Transactions avec les actionnaires et autres	**3 606 687**	**29**	**559**	**(40)**	**(368)**	**-**	**-**	**180**	**(2)**	**178**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**524**	**503**	**1 027**	**-**	**1 027**
Résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 157**	**-**	**-**	**1 157**	**2**	**1 159**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**172 391 524**	**1 379**	**3 609**	**(79)**	**4 233**	**(120)**	**(555)**	**8 467**	**12**	**8 479**

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission et d'apport	Actions propres	Réserves et résultats consolidés	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Écarts de conversion	Produits et charges comptabilisés en capitaux propres: Autres	Capitaux propres (part du Groupe)	Intérêts minori-taires	Total capitaux propres
Au 31 décembre 2019	**169 345 499**	**1 355**	**3 150**	**(30)**	**4 899**	**(80)**	**(870)**	**8 424**	**(5)**	**8 419**
Dividendes versés au titre de l'exercice 2019	-	-	-	-	(226)	-	-	(226)	-	(226)
Instruments de motivation et actionnariat salarié	3 104 200	24	253	125	(15)	-	-	387	-	387
Élimination des actions propres [1]	-	-	-	(516)	(2)	-	-	(518)	-	(518)
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(3 664 862)	(29)	(353)	382	-	-	-	-	-	-
Prise de contrôle d'Altran Technologies	-	-	-	-	-	-	-	-	(458)	(458)
Acquisition ultérieure de titres Altran Technologies	-	-	-	-	(2 135)	-	-	(2 135)	463	(1 672)
Transactions avec les actionnaires minoritaires et autres	-	-	-	-	(34)	-	-	(34)	13	(21)
Transactions avec les actionnaires et autres	**(560 662)**	**(5)**	**(100)**	**(9)**	**(2 412)**	**-**	**-**	**(2 526)**	**18**	**(2 508)**
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**(564)**	**(188)**	**(752)**	**1**	**(751)**
Résultat net	**-**	**-**	**-**	**-**	**957**	**-**	**-**	**957**	**(2)**	**955**
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**168 784 837**	**1 350**	**3 050**	**(39)**	**3 444**	**(644)**	**(1 058)**	**6 103**	**12**	**6 115**

(1) Y compris 320 millions d'euros liés à la convention de rachat d'actions mise en place préalablement à l'augmentation de capital réalisée dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié ESOP 2020 (cf. Note 12 – Capitaux Propres).

5.2.6 Notes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021

Note 1	Base de préparation des comptes	244
Note 2	Principes de consolidation et périmètre	245
Note 3	Indicateurs alternatifs de performance	246
Note 4	Information sectorielle	246
Note 5	Compte de résultat consolidé	247
Note 6	Chiffre d'affaires	248
Note 7	Charges opérationnelles par nature	250
Note 8	Autres produits et charges opérationnels	250
Note 9	Résultat financier	251
Note 10	Charge d'impôt	251
Note 11	Résultat par action	253
Note 12	Capitaux propres	254
Note 13	Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	264
Note 14	Immobilisations corporelles	266
Note 15	Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	268
Note 16	Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs	270
Note 17	Impôts différés	272
Note 18	Instruments financiers	275
Note 19	Autres actifs non courants	277
Note 20	Clients et comptes rattachés aux contrats	277
Note 21	Autres actifs courants	278
Note 22	Endettement net/Trésorerie nette	278
Note 23	Flux de trésorerie	283
Note 24	Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie	285
Note 25	Provisions pour retraites et engagements assimilés	287
Note 26	Provisions non courantes et courantes	292
Note 27	Autres dettes non courantes et courantes	292
Note 28	Dettes opérationnelles	292
Note 29	Effectifs	293
Note 30	Engagements hors-bilan	293
Note 31	Transactions avec des parties liées	294
Note 32	Événements postérieurs à la clôture	294
Note 33	Liste par pays des principales sociétés consolidées	295
Note 34	Honoraires des Commissaires aux Comptes	296

Note 1 Base de préparation des comptes

Les comptes consolidés au 31 décembre 2021 de la société Capgemini SE, société européenne ayant son siège social au 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, ainsi que les notes afférentes, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 14 février 2022. Les états financiers consolidés seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires prévue le 19 mai 2022.

A) Référentiel IFRS

En application du règlement européen n° 1606-2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés publiés au titre de l'exercice 2021 sont établis conformément aux normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées dans l'Union européenne (UE).

Par ailleurs, le Groupe, *leader* mondial, responsable et multiculturel, partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, tient compte des positions adoptées par Numeum (fusion de Syntec Numérique and TECH IN France) – organisation représentant les principales sociétés de conseil et de services informatiques en France – sur les modalités d'application de certaines normes IFRS.

Les principes comptables sont présentés au début de chaque Note annexe aux états financiers consolidés.

B) Nouvelles normes et interprétations applicables en 2021

a) Nouvelles normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2021

Les principes comptables appliqués par le groupe Capgemini sont identiques à ceux appliqués dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020. Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1er janvier 2021 n'ont pas d'impact significatif pour le Groupe.

L'IFRS Interpretation Committee (IFRIC) a pris une décision en mai 2021, relative à IAS 19 – Avantage du personnel, entraînant la modification des modalités de calcul des engagements liés à des régimes à prestations définies dont les droits sont plafonnés à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté. L'impact de ce changement, obligatoire sur l'exercice 2021, n'est pas significatif pour le Groupe.

Le Groupe est en cours d'examen d'une décision de l'IFRS Interpretation Committee (IFRIC) publiée en avril 2021 Configuration or Customisation Costs in a Cloud Computing Arrangement relative à IAS 38 « Immobilisations incorporelles » portant sur la comptabilisation des coûts de configuration et de customisation d'un logiciel mis à disposition dans le cloud dans le cadre d'un contrat *SaaS* (*Software as a Service*). Cette décision n'a pas encore été appliquée au 31 décembre 2021 et le sera au premier semestre 2022.

b) Autres nouvelles normes non encore applicables au 1er janvier 2021 ou non appliquées par anticipation

Le Groupe n'a appliqué aucune norme non encore applicable au 1er janvier 2021 par anticipation.

C) Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers consolidés nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses qui pourraient avoir un impact sur les montants d'actif et de passif à la clôture ainsi que sur les éléments du compte de résultat ou des produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres de la période. Ces estimations tiennent compte de données économiques et d'hypothèses susceptibles de variations dans le temps et d'interprétations de règlementations locales le cas échéant. Elles s'inscrivent notamment dans le contexte économique et sanitaire toujours incertain lié à la pandémie mondiale de Covid-19. Ces estimations comportent donc certains aléas et concernent principalement la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement, les provisions, l'évaluation de la valeur des actifs incorporels et des impôts différés actifs, les provisions pour retraites et engagements assimilés, la juste valeur des instruments dérivés et le calcul de la charge d'impôt.

Note 2 Principes de consolidation et périmètre

Méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles la société mère exerce directement ou indirectement un contrôle sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale. Le contrôle existe lorsque la société mère a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de la Société de manière à tirer avantage de ses activités.

Les sociétés sur lesquelles la société mère a directement ou indirectement une influence notable sur la gestion, sans toutefois exercer un contrôle exclusif ou conjoint, sont mises en équivalence. La comptabilisation par mise en équivalence implique la constatation dans le compte de résultat de la quote-part de résultat de l'année de l'entreprise associée. La participation du Groupe dans celle-ci est comptabilisée dans l'état de la situation financière consolidée dans le poste « Autres actifs non courants » pour un montant reflétant la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

Le périmètre de consolidation figure en Note 33 – Liste par pays des principales sociétés consolidées.

Les sociétés consolidées par le Groupe ont établi leurs comptes au 31 décembre 2021, selon les principes comptables appliqués par le Groupe.

Les transactions réalisées entre les sociétés consolidées ainsi que les profits internes sont éliminés.

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Selon cette méthode, les actifs identifiables et les passifs repris de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition et peuvent être ajustés au cours des 12 mois suivant cette date.

Conversion des états financiers

Les comptes consolidés présentés dans ces états financiers consolidés ont été établis en euros.

Les postes de l'état de la situation financière consolidée exprimés en devises sont convertis en euros aux taux de clôture de l'exercice, à l'exception des capitaux propres qui sont conservés à leur valeur historique. Les comptes de résultat exprimés en devises étrangères sont convertis aux taux moyens de la période. Néanmoins, pour certaines transactions significatives, il peut être jugé plus pertinent d'utiliser un taux de conversion spécifique. Les différences de conversion résultant de l'application de ces différents taux ne sont pas incluses dans le compte de résultat de la période mais affectées directement en réserves de conversion.

Les différences de change ayant trait à des éléments monétaires faisant partie intégrante de l'investissement net dans des filiales étrangères sont reconnues directement en capitaux propres. La qualification en investissement net des éléments monétaires est revue par le Groupe à chaque clôture.

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en résultat d'exploitation ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les taux de change utilisés pour convertir les états financiers des principales filiales du Groupe sont les suivants :

	Taux moyens		Taux de clôture	
	2020	2021	2020	2021
Couronne norvégienne	0,09337	**0,09842**	0,09551	**0,10011**
Couronne suédoise	0,09539	**0,09858**	0,09966	**0,09756**
Dollar américain	0,87748	**0,84538**	0,81493	**0,88292**
Dollar australien	0,60456	**0,63513**	0,62909	**0,64041**
Dollar canadien	0,65425	**0,67442**	0,63967	**0,69478**
Livre sterling	1,12528	**1,16302**	1,11231	**1,19008**
Real brésilien	0,17203	**0,15687**	0,15690	**0,15848**
Roupie indienne	0,01184	**0,01143**	0,01115	**0,01187**
Yuan renminbi	0,12711	**0,13109**	0,12465	**0,13899**
Zloty polonais	0,22516	**0,21912**	0,21931	**0,21754**

Gains et pertes de change sur transactions intra-groupe

L'incorporation des états financiers d'une entité étrangère dans les états financiers consolidés du Groupe implique l'élimination des soldes et transactions intra-groupe. Toutefois, un écart de change qui apparaît sur un élément monétaire intra-groupe (par exemple une créance intra-groupe libellée dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de la filiale) ne peut être éliminé. Un tel écart de change est comptabilisé en produits ou en charges de l'exercice, ou classé en produits et charges comptabilisés directement en capitaux propres si le sous-jacent fait partie intégrante de l'investissement net du Groupe dans les entités étrangères (par exemple un prêt à échéance indéfinie).

Les justes valeurs des instruments de couverture, concernant des transactions opérationnelles intragroupes réalisées dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change chez la société mère, sont éliminées.

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a procédé notamment aux acquisitions des sociétés RXP Services, Multibook, Acclimation et Empired. Au troisième trimestre 2021, le Groupe a cédé sa filiale CHCS Services Inc aux États-Unis (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels). L'impact de ces opérations, localisées essentiellement aux États-Unis, en Australie et Asie, n'est pas significatif sur les indicateurs financiers du Groupe sur l'exercice 2021.

Note 3 Indicateurs alternatifs de performance

Les indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe sont définis ci-dessous :

— la **croissance organique** du chiffre d'affaires est la croissance calculée à taux de change et périmètre constants. Le périmètre et les taux de changes utilisés sont ceux de la période publiée ;

— la **croissance à taux de change constants** du chiffre d'affaires est calculée en utilisant les taux de change de la période publiée ;

— la **marge opérationnelle** est obtenue en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les « Autres produits et charges opérationnels » qui comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales) ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe, les coûts d'acquisition, les coûts d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies ;

— le **résultat normalisé par action** correspond au résultat net normalisé (part du Groupe) rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels), nets d'impôt, calculés sur la base du taux effectif d'impôt ;

— l'**endettement net** (ou trésorerie nette) comprend (i) la trésorerie qui figure dans le tableau des flux de trésorerie et qui est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques) diminués des découverts bancaires, (ii) les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués (iii) des dettes financières à court et long terme et tient également compte (iv) de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres. Suite à l'adoption d'IFRS 16 au 1er janvier 2019, les dettes de loyers (y compris celles liées aux contrats de location-financement) sont traitées au titre de l'endettement net et du *free cash flow* organique comme un élément opérationnel et ne sont donc pas incluses dans l'endettement net ;

— le ***free cash flow* organique**, calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

5.

Comme en 2020, l'impact de la crise sanitaire sur les comptes consolidés annuels 2021 n'est pas isolé. La définition des indicateurs alternatifs de performance ci-dessus est donc inchangée et conformément aux pratiques passées, les comptes consolidés annuels 2021 comprennent dans les autres produits et charges opérationnels un montant non significatif de coûts incrémentaux et non-récurrents liés à cette crise (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels).

Note 4 Information sectorielle

La Direction du Groupe analyse et mesure la performance de l'activité dans les zones géographiques où le Groupe est présent.

L'analyse géographique permet de suivre la performance :

— du développement commercial : elle est focalisée sur l'évolution des principaux contrats et grands clients sur les marchés du Groupe pour l'ensemble de ses métiers. Ce suivi vise à coordonner l'offre de services des différents métiers dans les pays du fait de leur forte interaction, et à y mesurer les prestations de services rendus ;

— sur le plan opérationnel et financier : la gestion de la trésorerie et des fonctions support, les politiques d'investissement et de financement opérationnel ainsi que la politique d'acquisition sont décidées et mises en œuvre par géographie.

Ainsi, le Groupe présente une information sectorielle pour les zones géographiques dans lesquelles il est implanté. Les secteurs du Groupe sont définis comme une zone géographique (exemple : France) ou le regroupement de plusieurs zones géographiques (Reste de l'Europe). Les regroupements de zones géographiques sont effectués sur la base de l'analyse de la nature des contrats et typologies de portefeuilles clients et de l'homogénéité des marges opérationnelles*.

Les coûts liés aux activités opérationnelles et encourus au niveau des sociétés holdings du Groupe pour le compte des géographies sont affectés soit directement, soit selon une clé de répartition. Les éléments non affectés correspondent aux frais de siège.

Les transactions inter-secteurs s'effectuent à prix de marché.

La performance des secteurs opérationnels est mesurée par la marge opérationnelle*. Cet indicateur permet de mesurer et de comparer la performance opérationnelle des secteurs opérationnels, que leur activité résulte de la croissance interne ou externe.

La marge opérationnelle* réalisée dans les principaux centres de production *offshore* (Inde et Pologne) est réallouée aux zones géographiques en charge des contrats afin de permettre une meilleure lisibilité de la performance de ces zones.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Le Groupe communique son information sectorielle autour des zones géographiques suivantes : Amérique du Nord, France, Royaume-Uni et Irlande, reste de l'Europe, Asie-Pacifique et Amérique latine.

2021 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine [1]	Frais de siège	Elimi-nations	Total
Chiffre d'affaires								
— hors Groupe	5 251	3 799	2 127	5 563	1 420	-	-	18 160
— inter-zones géographiques	181	366	256	480	1 986	-	(3 269)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**5 432**	**4 165**	**2 383**	**6 043**	**3 406**	**-**	**(3 269)**	**18 160**
MARGE OPÉRATIONNELLE [2]	**835**	**389**	**383**	**684**	**164**	**(115)**	**-**	**2 340**
% du chiffre d'affaires	*15,9*	*10,2*	*18,0*	*12,3*	*11,5*	-	-	*12,9*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**701**	**247**	**341**	**578**	**87**	**(115)**	**-**	**1 839**

(1) La zone Asie-Pacifique et Amérique latine inclut notamment les pays suivants : Inde, autres pays d'Asie, Australie, Brésil et Mexique.
(2) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

2020 *(en millions d'euros)*	Amérique du Nord	France	Royaume-Uni et Irlande	Reste de l'Europe	Asie-Pacifique et Amérique latine [1]	Frais de siège	Elimi-nations	Total
Chiffre d'affaires								
— hors Groupe	4 839	3 443	1 741	4 700	1 125	-	-	15 848
— inter-zones géographiques	161	306	215	363	1 721	-	(2 766)	-
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	**5 000**	**3 749**	**1 956**	**5 063**	**2 846**	**-**	**(2 766)**	**15 848**
MARGE OPÉRATIONNELLE [2]	**718**	**300**	**269**	**537**	**146**	**(91)**	**-**	**1 879**
% du chiffre d'affaires	*14,8*	*8,7*	*15,5*	*11,4*	*13,0*	-	-	*11,9*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**589**	**297**	**238**	**419**	**85**	**(126)**	**-**	**1 502**

(1) La zone Asie-Pacifique et Amérique latine inclut notamment les pays suivants : Inde, autres pays d'Asie, Australie, Brésil et Mexique.
(2) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 5 Compte de résultat consolidé

Le compte de résultat du Groupe présente une analyse par fonction qui détaille les charges opérationnelles comme suit : coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), frais commerciaux ainsi que frais généraux et administratifs.

Ces trois postes représentent les charges opérationnelles qui, déduites du chiffre d'affaires, permettent d'obtenir la marge opérationnelle*, l'un des principaux indicateurs de performance de l'activité du Groupe. Certaines natures de charges opérationnelles peuvent faire l'objet de reclassement sur les périodes antérieures pour se conformer à la présentation de l'exercice publié ; ces reclassements étant sans incidence ni sur la marge opérationnelle, ni sur le résultat net et les flux de trésorerie.

Le résultat d'exploitation est obtenu en déduisant de la marge opérationnelle les autres charges et produits opérationnels.

Ces derniers comprennent les amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises, la charge résultant de l'étalement de la juste valeur des actions attribuées au personnel (y compris les charges sociales et contributions patronales), ainsi que les charges ou produits non récurrents, notamment les dépréciations des écarts d'acquisition, les écarts d'acquisition négatifs, les plus ou moins-values de cession de sociétés consolidées ou d'activités, les charges de restructuration afférentes à des plans approuvés par les organes de Direction du Groupe, les coûts d'acquisition, les coûts d'intégration des sociétés acquises par le Groupe y compris les compléments de prix incluant des conditions de présence, ainsi que les effets des réductions, des liquidations et des transferts des régimes de retraites à prestations définies.

Le résultat net part du Groupe est ensuite obtenu en prenant en compte les éléments suivants :

- le coût de l'endettement financier (net), qui comprend les intérêts nets sur dettes financières calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, diminués des produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie ;
- les autres charges et produits financiers, qui comprennent principalement les réévaluations des instruments financiers à leur juste valeur lorsqu'ils se rapportent à des éléments de nature financière, les plus ou moins-values de cession et dépréciations de titres non consolidés, les charges d'intérêt nettes sur régimes de retraite à prestations définies, les gains et pertes de change sur éléments financiers, les autres produits financiers et charges financières sur divers actifs et passifs financiers calculés sur la base du taux d'intérêt effectif, ainsi que les charges d'intérêts sur dettes de loyers ;
- la charge d'impôt courant et différé ;
- le résultat des entreprises associées ;
- la quote-part des intérêts minoritaires.

* La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Note 6 Chiffre d'affaires

La méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts est fonction de la nature des prestations :

Contrats basés sur des livrables

Les contrats basés sur des livrables incluent généralement des prestations au forfait, tels que l'intégration de systèmes ou la conception et le développement de systèmes informatiques personnalisés et des processus associés. La durée du contrat est généralement comprise entre 6 mois et 2 ans. Les prix contractuels peuvent être sujets à des bonus ou pénalités, en fonction de l'atteinte des objectifs de performance spécifiés ou des niveaux d'avantages délivrés au client.

Pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement, car au moins l'une des conditions suivantes est respectée : (i) la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation ou (ii) le Groupe construit un actif n'ayant pas d'usage alternatif (par ex. il est spécifique au client) et le Groupe a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client.

Le Groupe applique la méthode des coûts engagés pour évaluer l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat.

L'estimation des coûts totaux du contrat est revue lorsque de nouveaux éléments ont été constatés. Les changements d'estimation du pourcentage d'avancement correspondant sont comptabilisés dans le compte de résultat comme des ajustements du chiffre d'affaires dans la période au cours de laquelle les éléments donnant lieu à la révision d'estimation sont connus.

Les coûts liés aux contrats basés sur des livrables sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Le Groupe acquiert contractuellement le droit de facturer à l'atteinte de jalons spécifiés ou à l'acceptation par le client des travaux réalisés. La différence entre la facturation cumulée et le chiffre d'affaires cumulé comptabilisé se reflète dans l'état consolidé de la situation financière au poste des Actifs sur contrats (chiffre d'affaires supérieur à la facturation) ou des Passifs sur contrats (facturation supérieure au chiffre d'affaires).

Contrats basés sur des ressources

Le chiffre d'affaires réalisé sur des contrats basés sur des ressources est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer le client puisque le montant facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée. Chaque obligation de prestation est reconnue en revenu à l'avancement car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services. Le prix des services est basé sur le nombre d'heures passées sur le contrat. Le montant à facturer est représentatif de la valeur des services fournis au client et, par conséquent, en appliquant la mesure de simplification du droit à facturer, le chiffre d'affaires est comptabilisé progressivement en fonction des heures passées.

Les coûts liés aux contrats basés sur des ressources sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Contrats basés sur des services

Les contrats basés sur des services incluent les activités de gestion d'infrastructures, de gestion des applications et de services aux entreprises. La durée du contrat est généralement comprise entre 3 et 5 ans. Les honoraires sont facturables mensuellement, sur la base d'un prix forfaitaire par unité d'œuvre consommée, ou selon des forfaits mensuels ajustables au titre de variations de volumes ou de périmètre. Le contrat prévoit généralement des pénalités liées au niveau de service délivré.

En règle générale, les services récurrents correspondent à une seule et même obligation de prestation, composée de séries d'unités quotidiennes distinctes de services fournis progressivement. Les modifications de contrat sont comptabilisées sur une base prospective. Le chiffre d'affaires des contrats basés sur des services est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer, exception faite de cas particuliers pour lesquels les modalités de facturation ne reflètent pas la valeur pour le client des services fournis à date par rapport à la valeur des services restants à fournir (par exemple en cas de facturations ou remises significatives effectuées d'avance ou bien différées). Les pénalités ou primes liées au niveau de service sont, le cas échéant, reconnues entièrement dans la période au cours de laquelle les objectifs de performance sont atteints ou manqués, selon le cas.

Les montants reçus initialement des clients sont, le cas échéant, différés et étalés sur la période des services, et ce même s'ils ne sont pas remboursables. Les montants initiaux payables aux clients, s'ils excèdent la juste valeur des actifs transférés par le client, sont capitalisés (présentés en Actifs sur contrats) et amortis sur la période contractuelle en déduction du chiffre d'affaires.

Activités de revente

Dans le cadre de ses activités opérationnelles, le Groupe peut revendre des équipements, licences, prestations de maintenance et autres services achetés auprès de fournisseurs tiers. Lorsque l'actif ou le service est distinct des autres services fournis par le Groupe, il convient d'évaluer si le Groupe agit comme un mandataire ou pour son propre compte dans le cadre de l'opération d'achat et de revente. Le Groupe agit pour son propre compte lorsqu'il obtient le contrôle du matériel, des logiciels ou des services avant leur transfert au client. Dans ce cas, la transaction est présentée sur une base brute dans le compte de résultat (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés en charges opérationnelles). Si le Groupe agit comme mandataire, la transaction est comptabilisée sur une base nette (les montants facturés par les fournisseurs sont comptabilisés comme une réduction du chiffre d'affaires). Par exemple, les transactions sont comptabilisées sur une base nette lorsque le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat et qu'il ne supporte pas les risques relatifs aux stocks et à l'acceptation par le client.

Redevances

Dans le cadre de partenariats d'ingénierie de produits en vertu desquels le Groupe s'est vu consentir des licences sur des logiciels, le Groupe perçoit des redevances au titre de l'exploitation de ces licences, calculées sur la base de taux prédéfinis aux contrats.

Contrats à éléments multiples

Ces contrats, complexes et conclus sur le long terme, prévoient plusieurs phases parmi lesquelles la conception, la transition, la transformation, le développement et l'exploitation.

Dans le cadre de certains contrats de services récurrents, le Groupe peut devoir effectuer des activités initiales de transition ou de transformation. Les activités de mise en place initiale, principalement les phases de transition, qui sont nécessaires pour être en mesure de fournir les services d'exploitation, ne sont pas considérées comme une obligation de prestation. Les montants reçus au titre de ces activités initiales sont différés et reconnus en chiffre d'affaires sur la période contractuelle des services. Les autres activités réalisées durant l'étape initiale, à savoir la conception, la transformation et le développement, sont traités comme une obligation de prestation séparée si elles transfèrent au client le contrôle d'un actif ou si le client peut tirer avantage de ces activités initiales indépendamment

des services d'exploitation. Le chiffre d'affaires correspondant est alors généralement comptabilisé à l'avancement.

Lorsque plusieurs obligations de prestation séparées sont identifiées au sein d'un seul et même contrat, le Groupe répartit le prix total du contrat entre ces obligations de prestation en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs. En l'absence de prix directement observables pour des services similaires vendus séparément à des clients semblables, les prix de vente spécifiques sont estimés, sur la base des coûts attendus plus un taux de marge défini d'une manière cohérente avec la nature et les risques associés au service.

Contreparties variables

Les estimations concernant les bonus, les pénalités et toute autre rémunération variable sont incluses dans le prix de transaction, mais dans la seule mesure où il est hautement probable que le dénouement ultérieur de l'incertitude ne se traduira pas par un ajustement significatif à la baisse du montant cumulatif du chiffre d'affaires préalablement comptabilisé. Pour procéder à cette estimation, le Groupe tient compte des faits et circonstances spécifiques au contrat et de son expérience dans le cadre de contrats similaires. Les révisions d'estimations de contreparties variables sont comptabilisées comme des ajustements cumulatifs du chiffre d'affaires.

Coûts d'obtention et d'exécution des contrats

Les frais de commissions encourus pour obtenir des contrats de services pluri-annuels sont capitalisés et amortis sur la période contractuelle. Les commissions ne sont pas capitalisées si la période d'amortissement est d'une année au plus.

Les frais encourus préalablement à la signature d'un contrat exécutoire sont capitalisés uniquement s'ils sont directement attribuables à la phase de conception ou de mise en place d'un contrat spécifiquement identifié, si la signature du contrat est probable et si les coûts pourront être recouvrés dans le cadre du contrat.

Les coûts encourus pour l'exécution d'un contrat sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, exception faite de certains coûts initiaux de mise en place, tels que les frais de transition et ceux de transformation, lorsque ces derniers ne représentent pas une obligation de prestation séparée, qui sont capitalisés s'ils créent une ressource que le Groupe utilisera pour fournir les services promis.

Les remboursements reçus des clients sont comptabilisés en chiffre d'affaires lorsque les coûts sont encourus.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée si tous les coûts nécessaires à l'exécution du contrat sont supérieurs aux avantages y afférents.

Présentation à l'état consolidé de la situation financière

Les actifs sur contrats conclus avec des clients sont présentés séparément des créances clients. Les actifs sur contrats conclus avec des clients correspondent au chiffre d'affaires comptabilisé pour lequel les droits correspondants de percevoir une contrepartie sont subordonnés à une condition autre que l'écoulement du temps, notamment la performance future du Groupe, l'atteinte de jalons de facturation ou l'acceptation par le client. Lorsque les actifs sur contrats conclus avec des clients ne dépendent plus que de l'écoulement du temps, ils deviennent des créances clients. La majorité des actifs sur contrats concerne des contrats basés sur des livrables (cf. ci-avant).

Les passifs sur contrats représentent le montant des contreparties reçues ou enregistrées en créance et pour lesquelles le chiffre d'affaires n'a pas encore été reconnu. Les actifs et passifs sur contrats sont présentés sur une base nette pour chaque contrat individuel.

Composantes de financement

Si le délai attendu entre la comptabilisation du chiffre d'affaires et les paiements des clients est supérieur à 12 mois, le Groupe détermine si un avantage de financement a été accordé au client ou reçu de celui-ci, et, si l'impact est significatif, le comptabilise séparément du chiffre d'affaires.

L'évolution du chiffre d'affaires de l'exercice 2021 par rapport à celui de l'exercice 2020 est de 14,6 % à taux de change et périmètre courants. Le chiffre d'affaires croît de 15,1 % à taux de change constants [1] par rapport à 2020 et affiche une croissance organique [1] de 10,2 %.

		Variations		
(en millions d'euros)	**2020**	**en données publiées**	**à taux de change constants [1]**	**2021**
Amérique du Nord	4 839	8,5 %	12,0 %	5 251
France	3 443	10,3 %	10,3 %	3 799
Royaume-Uni et Irlande	1 741	22,2 %	18,3 %	2 127
Reste de l'Europe	4 700	18,4 %	17,6 %	5 563
Asie-Pacifique et Amérique latine	1 125	26,2 %	27,3 %	1 420
TOTAL	**15 848**	**14,6 %**	**15,1 %**	**18 160**

(1) La croissance organique et la croissance à taux de change constants, indicateurs alternatifs de performance suivis par le Groupe, sont définies en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Les prises de commandes fermes signées en 2021 s'élèvent à 19 462 millions d'euros.

Note 7 Charges opérationnelles par nature

(en millions d'euros)	2020 Montant	2020 % du chiffre d'affaires	2021 Montant	2021 % du chiffre d'affaires
Charges de personnel	10 478	66,1 %	12 192	67,1 %
Frais de déplacements	221	1,4 %	123	0,7 %
Achats et frais de sous-traitance	2 437	15,4 %	2 718	15,0 %
Charges locatives et taxes locales	185	1,1 %	154	0,8 %
Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et résultat de cessions d'immobilisations	648	4,1 %	633	3,5 %
CHARGES OPÉRATIONNELLES	**13 969**	**88,1 %**	**15 820**	**87,1 %**

Analyse des charges de personnel

(en millions d'euros)	Note	2020	2021
Traitements et salaires		8 473	9 884
Charges sociales		1 914	2 225
Charges de retraites – régimes à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi	25	91	83
CHARGES DE PERSONNEL		**10 478**	**12 192**

Note 8 Autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2020	2021
Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises	(113)	(122)
Charges liées aux attributions d'actions	(105)	(163)
Coûts de restructuration	(147)	(101)
Coûts d'intégration des sociétés acquises	(71)	(105)
Coûts liés aux acquisitions	(38)	(15)
Autres charges opérationnelles	(45)	(31)
Total charges opérationnelles	**(519)**	**(537)**
Autres produits opérationnels	142	36
Total produits opérationnels	**142**	**36**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(377)**	**(501)**

Amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises

L'augmentation des amortissements des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises sur l'exercice 2021 s'explique principalement par l'effet année pleine de l'amortissement des actifs incorporels reconnus dans le cadre de l'acquisition d'Altran.

Charges liées aux attributions d'actions

Les charges liées aux attributions d'actions s'élèvent à 163 millions d'euros contre 105 millions en 2020, compte tenu notamment de l'évolution du cours de l'action sur la période impactant la charge IFRS des nouveaux plans et du cours de clôture en fin d'exercice.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration de l'exercice 2021 concernent principalement des mesures de réduction d'effectifs et de restructurations immobilières.

Coûts d'intégration des sociétés acquises

Les coûts d'intégration des sociétés acquises s'élèvent à 105 millions d'euros dont 84 millions au titre de l'intégration d'Altran sur l'exercice 2021.

Autres charges opérationnelles

Dans le contexte évolutif de la pandémie mondiale de coronavirus, la priorité de Capgemini reste la santé et la sécurité de ses employés ainsi que la continuité des services fournis aux clients. L'ensemble

des mesures de protection, de sécurité, de continuité d'exploitation et de mécénat a entraîné des coûts incrémentaux non récurrents pour un montant de 9 millions d'euros en 2021 contre 28 millions d'euros en 2020.

Par ailleurs, le Groupe a cédé certaines activités non stratégiques aux États-Unis sur le second semestre 2021 et a comptabilisé une moins-value de cession nette de frais d'un montant de 17 millions d''euros (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre).

Autres produits opérationnels

Sur l'exercice 2021, le Groupe a enregistré un gain d'un montant de 17 millions d'euros lié à la réduction de l'obligation de retraites et d'engagements assimilés, suite au transfert d'employés dédiés à un contrat client canadien.

Pour mémoire, les autres produits opérationnels incluaient, sur l'exercice 2020, la plus-value de cession nette des coûts de cession sur les activités Odigo pour un montant de 120 millions d'euros.

Note 9 Résultat financier

(en millions d'euros)	Note	2020	2021
Produits de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et des actifs de gestion de trésorerie		48	24
Charges d'intérêt nettes sur les dettes financières		(118)	(126)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt nominal		**(70)**	**(102)**
Effet du coût amorti sur les dettes financières		(12)	(15)
Coût de l'endettement financier net au taux d'intérêt effectif		**(82)**	**(117)**
Charges d'intérêt nettes sur régimes de retraites à prestations définies	25	(23)	(18)
Charges d'intérêt sur les dettes de loyers		(25)	(19)
(Pertes) gains de change sur opérations financières		(6)	(5)
Gains (pertes) sur instruments dérivés		3	3
Autres		(14)	(3)
Autres charges et produits financiers		**(65)**	**(42)**
RÉSULTAT FINANCIER		**(147)**	**(159)**

Les charges d'intérêt nettes sur les dettes financières pour 126 millions d'euros et l'effet du coût amorti sur les dettes financières pour 15 millions d'euros, soit un total de 141 millions d'euros, s'analysent principalement comme suit :

- coupon de l'emprunt obligataire émis en 2015 pour 25 millions d'euros auxquels s'ajoutent 1 million d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- coupon de l'emprunt obligataire émis en 2016 pour 1 million d'euros auxquels s'ajoutent 1 million d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- coupons des emprunts obligataires émis en 2018 pour 15 millions d'euros auxquels s'ajoutent 6 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti ;
- coupons des emprunts obligataires émis en 2020 pour 84 millions d'euros auxquels s'ajoutent 7 millions d'euros d'effet lié à la comptabilisation au coût amorti.

Les pertes de change sur opérations financières ainsi que les gains sur instruments dérivés sont principalement liés aux prêts et emprunts intragroupes libellés en devises étrangères ainsi qu'aux effets des couvertures associées.

Note 10 Charge d'impôt

L'impôt sur le résultat comprend l'impôt courant et l'impôt différé. Il est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à un regroupement d'entreprises ou à des éléments qui sont comptabilisés en capitaux propres ou en charges et produits comptabilisés en capitaux propres.

Impôt courant

L'impôt courant comprend le montant estimé de l'impôt dû (ou à recevoir) au titre du bénéfice (ou de la perte) imposable d'une période ainsi que tout ajustement du montant de l'impôt courant au titre des périodes précédentes. L'impôt dû (ou à recevoir) est calculé sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Impôt différé

Les impôts différés sont constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs. Cf. Note 17 – Impôts différés.

Impôts courants et différés

La charge d'impôt de l'exercice 2021 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2021
Impôts courants	(316)	(426)
Impôts différés	(84)	(100)
(CHARGE)/PRODUIT D'IMPÔT	**(400)**	**(526)**

Taux effectif d'impôt

Le rapprochement entre le taux d'imposition applicable en France et le taux effectif d'impôt s'analyse comme suit :

	2020		2021	
(en millions d'euros)	Montant	%	Montant	%
Résultat avant impôt	**1 355**		**1 680**	
Taux d'imposition en France *(%)*	**32,02**		**28,41**	
Charge d'impôt théorique	**(434)**	**32,02**	**(477)**	**28,41**
Différences de taux d'imposition entre pays	39	(2,9)	17	(1,0)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :				
Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables de l'exercice	(81)	6,0	(17)	1,0
Reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs	(7)	0,5	(15)	1,0
Résultats imputés sur déficits reportables préalablement non reconnus	2	(0,1)	7	(0,4)
Ajustements sur périodes antérieures	7	(0,5)	7	(0,4)
Impôts non assis sur le résultat fiscal	(39)	2,9	(27)	1,6
Différences permanentes et autres éléments	105	(7,8)	15	(1,0)
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt hors la charge/le produit d'impôts lié à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis	**(408)**	**30,1**	**(490)**	**29,2**
Charge/Produit d'impôts lié à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis	8	(0,6)	(36)	2,1
Charge d'impôt et taux effectif d'impôt y compris la charge/le produit d'impôts lié à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis	**(400)**	**29,5**	**(526)**	**31,3**

La charge d'impôt en 2021 est de 526 millions d'euros, rapportée à un résultat avant impôt de 1 680 millions d'euros, le taux effectif d'impôt (TEI) est de 31,3 % comparé à 29,5 % en 2020. Cette hausse est principalement liée à :

- l'effet transitoire de la réforme fiscale américaine de 2017 qui représentait un profit de 8 millions d'euros en 2020 et une charge de 36 millions d'euros en 2021 ;
- l'impact de la variation des différences permanentes entre 2021 et 2020, avec notamment la plus-value de cession nette des coûts de cession des activités d'Odigo non fiscalisée en 2020 ;

compensée par :

- l'impact de la baisse du taux de l'impôt sur les sociétés et de la réforme de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en France ; et
- une reconnaissance nette d'impôts différés actifs sur les déficits reportables et différences temporaires plus importante en 2021 qu'en 2020.

Les « Impôts non assis sur le résultat fiscal » sont constitués principalement :

- en France, de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) ;
- aux États-Unis, de certains impôts d'États (*State taxes*) ;
- en Italie, de l'Impôt Régional sur les Activités Productives (IRAP).

L'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis sur la charge d'impôts, qui représente une charge de 36 millions d'euros en 2021, est constitué de l'effet combiné des éléments suivants :

- la « BEAT » (« *Base Erosion and Anti-abuse Tax* ») : impôt alternatif applicable à compter de 2018, dont le taux est de 10 % depuis 2019, s'appliquant à une assiette distincte de celle de l'impôt sur les sociétés, rehaussée du montant de certains paiements normalement déductibles et effectués à des entités non-américaines du Groupe. Le montant d'impôt ainsi obtenu est comparé à l'impôt sur les sociétés ordinaire calculé au taux normal après imputation des déficits fiscaux, l'impôt le plus élevé des deux étant alors dû ;

— la taxe « GILTI » (« *Global Intangible Low-Taxed Income* ») : inclusion, dans le calcul du résultat fiscal des sociétés américaines, du résultat fiscal agrégé de leurs filiales étrangères excédant 10 % de la valeur fiscale des actifs corporels de ces filiales. Le taux d'impôt applicable est de l'ordre de 26 %. Sauf imputation intégrale d'un report déficitaire, un abattement de 50 % de la base taxable est applicable et l'imputation de crédits d'impôt étrangers est possible. La publication de précisions administratives en 2020 a permis au groupe d'éliminer l'essentiel de l'impact de la taxe « GILTI » relatif aux exercices 2018, 2019 et 2020, avec un effet positif sur l'exercice 2020 et négligeable en 2021.

Le taux effectif d'impôt utilisé pour le calcul du résultat normalisé par action (cf. Note 11- Résultat par action) au 31 décembre 2021 est de 29,2 % contre 30,1 % au 31 décembre 2020.

Note 11 Résultat par action

Le résultat de base par action, le résultat dilué par action et le résultat normalisé par action sont calculés comme suit :

— **résultat de base par action** : le résultat net (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation est calculé sur la base du nombre d'actions ordinaires en circulation, après déduction des actions propres détenues, à l'ouverture de l'exercice ajusté sur une base *prorata temporis* des actions rachetées et/ou émises au cours de la période ;

— **résultat dilué par action** : le résultat net (part du Groupe) ainsi que le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation durant l'exercice, pris en compte pour le calcul du résultat de base par action, sont ajustés des effets, sur une base *prorata temporis*, de tous les instruments financiers potentiellement dilutifs : (i) Obligations Remboursables en Numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou Existantes, (ii) actions de performance, (iii) actions attribuées gratuitement ;

— **résultat normalisé par action** : le résultat net normalisé (part du Groupe) est rapporté au nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, après déduction des actions propres détenues. Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « Autres produits et charges opérationnels » (cf. Note 8 – Autres produits et charges opérationnels et Note 10 – Charge d'impôt), nets d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt.

Résultat de base par action

	2020	2021
Résultat net part du Groupe *(en millions d'euros)*	957	1 157
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 620 101	168 574 058
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**5,71**	**6,87**

Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action tient compte des instruments dilutifs existants durant l'exercice.

En 2021, les instruments dilutifs inclus dans le calcul du résultat dilué par action comprennent :

— les actions livrées en octobre 2021 aux collaborateurs étrangers dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 5 octobre 2017 pour un nombre moyen pondéré de 523 112 actions ;

— les actions livrées en octobre 2021 aux collaborateurs français et les actions à livrer en octobre 2022 pour la partie étrangère dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 3 octobre 2018 pour un nombre moyen pondéré de 1 108 002 actions ;

— les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 2 octobre 2019 pour un nombre moyen pondéré de 1 411 412 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2022 ;

— les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 7 octobre 2020 pour un nombre moyen pondéré de 1 832 072 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2023 ;

— les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 6 octobre 2021 pour un nombre moyen pondéré de 449 183 actions et dont les conditions de performance seront définitivement évaluées en octobre 2024 ;

— les actions pouvant être attribuées dans le cadre du plan d'attribution d'actions de présence du plan arrêté par le Conseil d'Administration du 6 octobre 2021 pour un nombre moyen pondéré de 1 194 actions et dont les conditions de présence seront évaluées en octobre 2024.

(en millions d'euros)	2020	2021
Résultat net part du Groupe	**957**	**1 157**
Résultat net part du Groupe dilué	**957**	**1 157**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 620 101	168 574 058
Prise en compte des : Actions de performances ou attribuées gratuitement et pouvant être exercées	4 935 845	5 324 975
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires (dilué)	**172 555 946**	**173 899 033**
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**5,55**	**6,66**

Résultat normalisé par action

(en millions d'euros)	2020	2021
Résultat net, part du Groupe	**957**	**1 157**
Autres produits et charges opérationnels nets d'impôt, calculé au taux effectif d'impôt (1)	263	355
Résultat net normalisé part du Groupe	**1 220**	**1 512**
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 620 101	168 574 058
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION *(en euros)*	**7,28**	**8,97**

(1) Cf. Note 10 – Charge d'impôt.

Le Groupe a reconnu, sur l'exercice 2021, une charge d'impôts de 36 millions d'euros liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis, qui a réduit le résultat normalisé par action de 0,22 euro.

Hors comptabilisation de ces éléments, le résultat normalisé par action aurait été de 9,19 euros pour l'exercice 2021 :

(en millions d'euros)	2020	2021
RÉSULTAT NORMALISÉ PAR ACTION *(en euros)*	**7,28**	**8,97**
Charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis	(8)	36
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires	167 620 101	168 574 058
Impact de la charge d'impôts liée à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis	(0,05)	0,22
Résultat normalisé par action – hors la charge/le produit d'impôts lié à l'effet transitoire de la réforme fiscale de 2017 aux États-Unis *(en euros)*	**7,23**	**9,19**

5.

Note 12 Capitaux propres

Instruments de motivation et actionnariat salarié

a) Instruments accordés à des salariés

Actions de performance et de présence

Des actions de performance sont consenties à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, sous conditions de performance (interne et externe) et de présence. La durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive s'élève à au moins trois ans depuis juillet 2016 ou quatre ans, selon la résidence fiscale du bénéficiaire.

Les actions font l'objet d'une évaluation correspondant à la juste valeur de l'avantage accordé au salarié à la date d'octroi.

La juste valeur de l'action sous condition de performance externe est déterminée par application du modèle « Monte Carlo », dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la volatilité implicite du cours de l'action, le taux d'intérêt sans risque, le taux de dividendes attendus, et les conditions de performance du marché.

La juste valeur de l'action sous condition de performance interne et/ou de présence est déterminée par l'application d'un modèle conforme à IFRS 2 dont les paramètres incluent notamment le cours de l'action à la date d'attribution, la restriction de transfert d'actions, le taux d'intérêt sans risque et le taux de dividendes attendus.

La charge comptabilisée tient également compte des hypothèses de rotation de l'effectif bénéficiant de ces attributions d'actions, actualisées chaque année, ainsi que des conditions de performance internes (conditions hors marché).

Cet avantage est reconnu en « Autres produits et charges opérationnels » au compte de résultat, linéairement sur la période d'acquisition des droits, en contrepartie des capitaux propres.

b) Instruments proposés à des salariés

Épargne salariale

Des plans d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté ont été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

— le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :

  – le prix de souscription est celui fixé par le Directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration. Ce prix de souscription correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Capgemini SE pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Directeur général à laquelle une décote est appliquée,
  – la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
  – le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation *in fine* sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;

— le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

Dans certains pays où la mise en œuvre d'un plan à effet de levier ne peut être réalisée au moyen d'un FCPE (Fonds Commun de Placement Entreprise) ou directement au nom des salariés, le plan d'actionnariat salarié (ESOP) comporte un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions (*Stock Appreciation Rights*, SAR). L'avantage offert par le Groupe correspond alors au montant de la décote sur le prix de souscription de l'action.

Actions propres

Les titres de la société mère détenus par elle-même ou par des entités consolidées sont portés en diminution des capitaux propres consolidés, pour leur coût d'acquisition. Le résultat de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en capitaux propres pour l'effet net d'impôt. La plus ou moins-value nette d'impôt ainsi réalisée n'affecte donc pas le compte de résultat de l'exercice.

Instruments dérivés sur actions propres

Les instruments dérivés sur actions propres, lorsqu'ils remplissent les critères de classement en capitaux propres prévus par la norme IAS 32, sont comptabilisés à l'origine en capitaux propres pour le montant de la contrepartie reçue ou de la contrepartie payée. Les variations ultérieures de leur juste valeur ne sont pas comptabilisées dans les états financiers, à l'exception des impacts fiscaux y afférents.

Dans le cas où ils ne remplissent pas les critères d'éligibilité ci-dessus, les instruments dérivés sur actions propres sont comptabilisés en tant qu'actifs ou passifs à leur juste valeur. Les variations de leur juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat. À chaque clôture, la juste valeur de ces instruments est comptabilisée sur la base d'évaluations externes.

Instruments de motivation et actionnariat salarié

A) Plan d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions depuis le plan autorisé en 2005 et qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008.

B) Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le 10 mai 2017, le 23 mai 2018, le 23 mai 2019, le 20 mai 2020 puis le 20 mai 2021 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 5 octobre 2017, le 3 octobre 2018, le 2 octobre 2019, le 7 octobre 2020 et le 6 octobre 2021, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces plans.

Les principales caractéristiques des plans actifs en 2021 sont résumées dans le tableau ci-après :

	Plan octobre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 522 500 (2)
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*25,65 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,17 %/+ 0,90 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*86,98 – 93,25*
Actions de performance (par action et en euros)	*62,02 – 93,25*
dont mandataires sociaux	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	715 430
dont mandataires sociaux	-
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	53 840
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	661 590 (3)
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-
Nombre moyen pondéré d'actions	523 112
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	100,25

	Plan octobre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 688 170 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 384 530 (4)
Date de la décision du Conseil d'Administration	3 octobre 2018
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,29 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,109 %/0,2429 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*96,86 – 104,92*
Actions de performance (par action et en euros)	*63,95 – 104,92*
dont mandataires sociaux	*80,32*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 257 895
dont mandataires sociaux	*44 500 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	133 709
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	332 154 (5)
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	792 032 (6)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 108 002
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	112,35

	Plan octobre 2019
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 672 937 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 523 015 (7)
Date de la décision du Conseil d'Administration	2 octobre 2019
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,14 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,478 %/- 0,458 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*99,57*
Actions de performance (par action et en euros)	*52,81 – 99,57*
dont mandataires sociaux	*74,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 457 162
dont mandataires sociaux	*47 000 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	91 500
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 365 662 (8)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 411 412
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,35

	Plan octobre 2020
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 033 396 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 900 000 [9]
Date de la décision du Conseil d'Administration	7 octobre 2020
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*29,61 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,499 %/- 0,4615 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*97,54 – 99,4*
Actions de performance (par action et en euros)	*61,29 – 99,4*
dont mandataires sociaux	*79,2*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 888 290
dont mandataires sociaux	*25 000* [1]
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	112 435
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 775 855 [10]
Nombre moyen pondéré d'actions	1 832 072
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,55

	Plan octobre 2021	Plan décembre 2021
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 025 418	2 025 418
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2 %	soit 1,2 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 834 500 (11)	14 325 (13)
Date de la décision du Conseil d'Administration	6 octobre 2021	6 octobre 2021
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans à compter de la date d'attribution (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an	-
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*30,967 %*	*30,967 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,4246 %/- 0,2605 %*	*- 0,4246 %/- 0,2605 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition(s) de performance	*Oui (cf.détail ci-après)*	*Non*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	-
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*161,73 – 166,68*	*200,82*
Actions de performance (par action et en euros)	*99,41 – 166,68*	-
dont mandataires sociaux	*129,68*	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2020		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)		
dont mandataires sociaux	-	-
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	1 834 500	14 325
dont mandataires sociaux	*18 500 (1)*	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	37 770	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice		
Nombre d'actions au 31 décembre 2021		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 796 730 (12)	14 325
Nombre moyen pondéré d'actions	449 183	1 194
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	175,65	207,30

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous conditions de présence uniquement.
(3) Au titre du plan étranger uniquement : montant intégrant un abattement de 40 % sur la condition de performance externe.
(4) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 124 955 actions sous condition de présence uniquement.
(5) Au titre du plan français uniquement : montant intégrant un abattement de 20 % sur la condition de performance externe.
(6) Au titre du plan étranger uniquement.
(7) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 8 852 actions sous conditions de présence uniquement.
(8) Dont 422 150 actions au titre du plan français et 943 512 au titre du plan étranger.
(9) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 39 800 actions sous conditions de présence uniquement.
(10) Dont 545 000 actions au titre du plan français et 1 230 855 au titre du plan étranger.
(11) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 3 600 actions sous conditions de présence uniquement.
(12) Dont 472 400 actions au titre du plan français et 1 324 330 au titre du plan étranger.
(13) Attribution sous conditions de présence uniquement.

a) Actions définitivement acquises en 2021 au titre des plans de 2017 et de 2018

L'évaluation des conditions de performance du plan d'octobre 2017 avait conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 60 % de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui bien que supérieure à celle du panier de comparaison fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué en octobre 2021 au titre des bénéficiaires étrangers a été de 661 590 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin septembre 2021. Au total 984 690 actions ont été définitivement attribuées sur le plan d'octobre 2017, soit 64,7 % du volume initialement attribué.

L'évaluation des conditions de performance du plan d'octobre 2018 a conclu à la réalisation de 100 % des conditions de performance interne et de performance relative aux indicateurs RSE, et de 80 % au titre de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui bien que supérieure à celle du panier de comparaison fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué en octobre 2021 au titre des bénéficiaires français a été de 332 154 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin septembre 2021.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Sur les plans 2012 à 2017, la condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe

En ce qui concerne les plans 2016 à 2018, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées par rapport aux plans précédents pour lesquels l'attribution commençait pour une performance de l'action Capgemini SE d'au moins 90 % de celle du panier.

Par conséquent, depuis 2016 sur ces plans :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

Par ailleurs en 2019, a été ajouté une condition de surperformance applicable à tous les bénéficiaires à l'exception des mandataires sociaux, telle que si la performance relative de l'action atteint ou dépasse 120 % de celle du panier, l'attribution pourra s'élever à 110 % de la quotité relative à la performance externe (sans toutefois que l'attribution finale ne puisse dépasser 100 % de l'attribution initiale).

Pour les plans 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021, le panier de référence est constitué des sociétés suivantes : Accenture/Indra/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra Steria/Cognizant et de deux indices soit l'indice CAC 40 et l'indice Euro Stoxx 600 Technology.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle « Monte Carlo » ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de *free cash flow* organique [1] (FCFO) sur une période de trois années couvrant les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017, les exercices 2018 à 2020 pour le plan 2018, les exercices 2019 à 2021 pour le plan 2019, les exercices 2020 à 2022 pour le plan 2020 et les exercices 2021 à 2023 pour le plan 2021 telles que :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 2 900 millions d'euros pour le plan 2017, de 3 000 millions d'euros pour le plan 2018, de 3 100 millions d'euros pour le plan 2019, de 3 400 millions d'euros pour le plan 2020 et de 3 900 millions d'euros pour le plans 2021 ;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 3 200 millions d'euros pour le plan 2017, à 3 250 millions d'euros pour le plan 2018, à 3 400 millions d'euros pour le plan 2019, à 3 700 millions d'euros pour le plan 2020 et à 4 200 millions d'euros pour le plan 2021 pour les bénéficiaires hors mandataires sociaux et 4 500 millions d'euros pour les mandataires sociaux. Pour sa part, le seuil de déclenchement de la surperformance a été fixé à 3 700 millions d'euros pour le plan 2019, à 3 900 millions d'euros pour le plan 2020 et à 4 500 millions d'euros pour le plan 2021 (sans que l'attribution finale ne puisse excéder le montant de l'attribution initiale sur ces plans).

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de ladite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

Ajout d'une nouvelle condition de performance depuis 2018 liée à la RSE

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 avait souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Cette disposition a été maintenue pour l'année 2021 et compte tenu de l'intégration d'une condition de surperformance, ci-dessous le tableau de synthèse pour l'attribution 2021 détaillant les conditions de performance applicables sur chacune des trois conditions :

(1) Le *free cash flow* organique, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance et en Note 23 – Flux de trésorerie.

Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires du plan 2021

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants (1)	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance
Condition de marché : **Performance de l'action Capgemini** sur une période de trois ans	35 %	15 %	— 0 % si la performance de l'action Capgemini < 100 % de la performance moyenne du panier — 50 % si égale 100 % — 100 % si égale à 110 % — 110 % si la performance moyenne de l'action est supérieure ou égale à 120 % de celle du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : *Free cash flow* organique sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2023	50 %	70 %	**Pour les dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si < 3 900 millions d'euros — 50 % si égale à 3 900 millions d'euros — 80 % si égale à 4 200 millions d'euros — 100 % si supérieure ou égale à 4 500 millions d'euros **Pour les bénéficiaires hors dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si < 3 900 millions d'euros — 50 % si égale à 3 900 millions d'euros — 100 % si égale à 4 200 millions d'euros — 110 % si supérieure ou égale à 4 500 millions d'euros
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2021-2023)	7,5 %	7,5 %	— 0 % si le % de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement externe ou par promotion interne est < à 28 % — De 30 % si égal à 28 % — 100 % si égal à 30 % — 110 % si supérieur ou égal à 31.5 % (hors dirigeants mandataires sociaux)
Réduction de l'empreinte carbone fin 2023 par rapport à la situation de 2019	7,5 %	7,5 %	— 0 % si la réduction des émissions de GES par rapport à la situation de référence est < à 60 % — 30 % si égale à 60 % — 100 % si égale à 70 % — 110 % si supérieure ou égale à 80 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général et Directeur général), membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.

C) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2017

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2017 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2017. Le 18 décembre 2017, le Groupe a émis 3 600 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 320 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2017 s'élevait à 2,2 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

D) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2018

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2018 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2018. Le 18 décembre 2018, le Groupe a émis 2 500 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 230 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2018 s'élevait à 1,3 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

E) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2019

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2019 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2019. Le 18 décembre 2019, le Groupe a émis 2 750 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 253 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2019 s'élevait à 1,6 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

F) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2020

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2020 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2020. Le 17 décembre 2020, le Groupe a émis 3 000 000 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 278 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2020 s'élevait à 1,8 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE n'a pas été possible ou pertinente.

Dans le cadre de la convention de rachat d'actions signée le 7 octobre 2020 avec un prestataire de services d'investissement qui est également l'établissement structurant le plan d'actionnariat salarié ESOP 2020, Capgemini SE a racheté 3 000 000 actions propres pour un montant de 320 millions d'euros afin de neutraliser la dilution liée à ce plan. Ces actions ont été intégralement annulées en décembre 2020.

G) Plan d'actionnariat international salarié – ESOP 2021

Le Groupe a mis en œuvre au second semestre 2021 un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2021. Le 16 décembre 2021, le Groupe a émis 3 606 687 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 588 millions d'euros nette des frais d'émission. Le coût global de ce plan d'actionnariat salarié en 2021 s'élevait à 4,2 millions d'euros et résultait d'un mécanisme d'attribution de droits aux plus-values d'actions pour les salariés des pays où la mise en place d'un FCPE, n'a pas été possible ou pertinente.

Incidences des instruments de motivation et actionnariat salarié

Le tableau ci-après indique la charge reconnue en « Autres produits et charges opérationnels » (y compris les charges sociales et contributions patronales) au titre des instruments de motivation et actionnariat salarié et le montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants :

		2020		2021	
(en millions d'euros)	Note	Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants	Charge de l'exercice	Montant restant à prendre en charge sur les exercices suivants
CHARGES LIÉES AUX INSTRUMENTS DE MOTIVATION ET ACTIONNARIAT SALARIÉ	8	**105**	**311**	**163**	**438**

Actions propres et gestion du capital et des risques de marché

Le Groupe ne détient pas d'actions dans le cadre de ses placements et ne détient pas de participation dans des sociétés cotées en bourse.

Au 31 décembre 2021, la valeur des actions propres portée en déduction des capitaux propres consolidés de l'exercice s'élève à 79 millions d'euros, et est constituée (i) de 386 045 actions acquises dans le cadre de son programme de rachat d'actions propres et (ii) de 51 790 actions liées à la mise en œuvre d'un contrat de liquidité (dont le solde en espèces et OPCVM monétaires est d'environ 28 millions d'euros au 31 décembre 2021) ainsi qu'un dispositif contractuel de rétention concernant le personnel-clé des activités américaines et britanniques.

Eu égard au nombre limité d'actions auto-détenues, le Groupe n'est pas exposé à un risque action significatif. Par ailleurs, la valeur des actions auto-détenues étant déduite des capitaux propres, les variations du cours de l'action sont sans incidence sur le compte de résultat consolidé.

La gestion du capital du Groupe vise à maintenir une base de capital solide en vue de soutenir le développement continu des affaires, servir un rendement aux actionnaires, et ce, compte tenu d'une politique prudente de recours à l'endettement. Au 31 décembre 2021, l'endettement net [1] du Groupe s'établit à 3 224 millions d'euros (contre 4 904 millions d'euros au 31 décembre 2020). Pour gérer au mieux la structure de son capital, le Groupe a notamment la possibilité d'émettre de nouvelles actions, de racheter ses propres actions, d'ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires ou d'avoir recours à des instruments dérivés sur ses propres actions.

Risque de change et écarts de conversion des comptes de filiales ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro

S'agissant des risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées, les comptes consolidés du Groupe sont impactés en particulier par l'évolution du dollar américain et de la roupie indienne générant un impact positif sur les réserves de conversion qui résulte de l'appréciation de ces deux devises contre l'euro au 31 décembre 2021.

Le Groupe a pour politique de ne pas couvrir les risques liés à la conversion des comptes en devises des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro. Les principaux taux de change utilisés pour la préparation des états financiers sont présentés en Note 2 – Principes de consolidation et périmètre.

(1) L'endettement net, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette.

Note 13 Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles

Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition (augmenté le cas échéant des prises de participations ne donnant pas le contrôle) et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Dans le cas d'une acquisition donnant le contrôle avec existence d'intérêts minoritaires (acquisition inférieure à 100 %), le Groupe choisit soit de reconnaître un écart d'acquisition sur la totalité de l'actif net réévalué, y compris sur la quote-part revenant aux intérêts minoritaires (méthode de l'écart d'acquisition complet), soit de ne reconnaître un écart d'acquisition que sur la quote-part effectivement acquise de l'actif net réévalué (méthode de l'écart d'acquisition partiel). Ce choix est fait transaction par transaction.

Ces écarts d'acquisition sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (telles que définies en Note 16 – Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs) en fonction de la valeur d'utilité apportée à chacune d'entre elles.

Lorsqu'un regroupement d'entreprises avec existence d'intérêts minoritaires inclut un droit de vente de ces mêmes intérêts minoritaires, une dette opérationnelle est reconnue au bilan consolidé à hauteur du prix d'exercice estimé de l'option de vente accordée aux minoritaires avec pour contrepartie une diminution des capitaux propres. Les variations ultérieures de ce droit de vente liées à d'éventuels changements d'estimations ou relatives à sa désactualisation sont également reconnues en capitaux propres. Toute acquisition supplémentaire d'intérêts minoritaires est considérée comme une transaction entre actionnaires et ne fait par conséquent pas l'objet de réévaluation des actifs identifiables ni de constatation d'écart d'acquisition complémentaire.

Lorsque le coût du regroupement d'entreprises est inférieur à la juste valeur des actifs et passifs, l'écart d'acquisition négatif est immédiatement reconnu en compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels ».

Les frais liés à l'acquisition sont reconnus au compte de résultat en « Autres produits et charges opérationnels » sur la période durant laquelle ils sont encourus.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis et sont soumis à des tests de dépréciation une fois par an, ou chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur.

Relations clients

Lors de certains regroupements d'entreprises, pour lesquels la nature du portefeuille clients détenu par l'entité acquise, ainsi que la nature de l'activité que celle-ci exerce, devraient permettre à l'entité acquise de poursuivre ses relations commerciales avec ses clients en raison des efforts consentis pour les fidéliser, les relations avec les clients sont valorisées en immobilisations incorporelles et amorties sur la durée de vie estimée des contrats en portefeuille à la date d'acquisition.

Licences et logiciels

Les logiciels et droits d'utilisation acquis en pleine propriété ainsi que les logiciels et solutions développés en interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée allant de 3 à 5 ans.

Certaines licences acquises ont été valorisées sur la base de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation attendus et amorties linéairement sur leur durée de vie résiduelle n'excédant pas 10 ans.

Les coûts capitalisés des logiciels et solutions développés en interne sont ceux directement associés à leur production, c'est-à-dire les charges liées aux coûts salariaux des personnels ayant développé ces logiciels.

(en millions d'euros)	Écarts d'acquisition	Relations clients	Licences et logiciels	Autres actifs incorporels	Total
VALEURS BRUTES					
Au 1er janvier 2020	**7 752**	**872**	**518**	**254**	**9 396**
Écarts de conversion	(481)	(68)	(27)	(15)	(591)
Acquisitions/Augmentations	-	-	46	4	50
Développements internes	-	-	-	7	7
Cessions/Diminutions	(99)	(113)	(97)	(11)	(320)
Regroupements d'entreprises	2 701	517	124	42	3 384
Autres mouvements	-	-	3	(6)	(3)
Au 31 décembre 2020	**9 873**	**1 208**	**567**	**275**	**11 923**
Écarts de conversion	424	54	11	9	498
Acquisitions/Augmentations	-	-	23	5	28
Développements internes	-	-	-	24	24
Cessions/Diminutions	-	(5)	(98)	(13)	(116)
Regroupements d'entreprises	415	6	-	5	426
Autres mouvements	-	-	26	22	48
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**10 712**	**1 263**	**529**	**327**	**12 831**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS					
Au 1er janvier 2020	**90**	**442**	**412**	**145**	**1 089**
Écarts de conversion	(12)	(34)	(16)	(4)	(66)
Dotations et dépréciations	-	105	59	15	179
Reprises	-	(112)	(49)	(11)	(172)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	1	1
Autres mouvements	-	-	1	(4)	(3)
Au 31 décembre 2020	**78**	**401**	**407**	**142**	**1 028**
Écarts de conversion	1	28	7	3	39
Dotations et dépréciations	-	113	55	19	187
Reprises	-	(5)	(93)	(11)	(109)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	3	3
Autres mouvements	-	-	26	21	47
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**79**	**537**	**402**	**177**	**1 195**
VALEURS NETTES					
Au 31 décembre 2020	**9 795**	**807**	**160**	**133**	**10 895**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**10 633**	**726**	**127**	**150**	**11 636**

Les montants inscrits en « regroupements d'entreprises » au titre des écarts d'acquisition et des relations clients correspondent principalement :

— sur l'exercice 2021 :

- aux acquisitions de la période (cf. Note 2 – Principes de consolidation et périmètre) pour lesquelles l'allocation du prix d'acquisition est provisoire au 31 décembre 2021 et sera finalisée dans les douze mois après la prise de contrôle,
- à la comptabilisation de l'écart d'acquisition définitif d'Altran Technologies (cf. Note 16- Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs).

— sur l'exercice 2020 : à l'acquisition d'Altran Technologies.

Les montants inscrits en « Cessions/Diminutions » sur l'exercice 2020 correspondent principalement à la cession des activités Odigo.

Immobilisations incorporelles par zone géographique

(en millions d'euros)	31 décembre 2020 Valeur nette comptable	31 décembre 2020 Acquisitions de la période	31 décembre 2021 Valeur nette comptable	31 décembre 2021 Acquisitions de la période
Amérique du Nord	498	6	459	23
France	221	39	182	13
Royaume-Uni et Irlande	78	1	72	2
Reste de l'Europe	192	8	176	11
Asie-Pacifique et Amérique latine	111	3	114	3
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**1 100**	**57**	**1 003**	**52**

Note 14 Immobilisations corporelles

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif de l'état de la situation financière consolidée à leur coût historique amorti, diminué des éventuelles pertes de valeur. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Les immeubles détenus par le Groupe ont été valorisés selon l'approche par composants.

Les dépenses ultérieures améliorant les avantages futurs de l'actif (dépenses de remplacement et dépenses de mise en conformité) sont immobilisées et amorties sur la durée de vie restante de l'immobilisation à laquelle elles se rattachent. Les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations. Il est calculé sur la base du prix d'acquisition, sous déduction d'une éventuelle valeur résiduelle.

Les immobilisations sont amorties selon leur durée de vie attendue, comme suit :

Constructions	20 à 50 ans
Agencements et installations	10 à 30 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
Matériel de transport	5 ans
Matériels divers	5 ans

Les valeurs résiduelles et les durées d'utilité attendues sont revues à chaque clôture.

Les plus ou moins-values de cession résultent de la différence entre le prix de vente et la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés.

(en millions d'euros)	Terrains, constructions, agencements	Matériels informatiques	Autres actifs corporels	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1er janvier 2020	**919**	**572**	**359**	**1 850**
Écarts de conversion	(57)	(30)	(28)	(115)
Acquisitions/Augmentations	37	79	32	148
Cessions/Diminutions	(22)	(45)	(8)	(75)
Regroupements d'entreprises	95	-	48	143
Autres mouvements	1	1	-	2
Au 31 décembre 2020	**973**	**577**	**403**	**1 953**
Écarts de conversion	38	22	17	77
Acquisitions/Augmentations	48	117	49	214
Cessions/Diminutions	(60)	(50)	(42)	(152)
Regroupements d'entreprises	-	16	-	16
Autres mouvements	37	18	5	60
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**1 036**	**700**	**432**	**2 168**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1er janvier 2020	**418**	**459**	**235**	**1 112**
Écarts de conversion	(19)	(23)	(18)	(60)
Dotations et dépréciations	59	59	40	158
Reprises	(19)	(41)	(8)	(68)
Regroupements d'entreprises	1	-	1	2
Autres mouvements	2	1	1	4
Au 31 décembre 2020	**442**	**455**	**251**	**1 148**
Écarts de conversion	14	15	11	40
Dotations et dépréciations	58	69	40	167
Reprises	(56)	(49)	(38)	(143)
Regroupements d'entreprises	-	15	-	15
Autres mouvements	15	18	28	61
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**473**	**523**	**292**	**1 288**
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2020	**531**	**122**	**152**	**805**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**563**	**177**	**140**	**880**

Immobilisations corporelles par zone géographique

	31 décembre 2020		31 décembre 2021	
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période	Valeur nette comptable	Acquisitions de la période
Amérique du Nord	58	24	56	17
France	165	22	180	46
Royaume-Uni et Irlande	69	7	76	13
Reste de l'Europe	122	42	129	39
Asie-Pacifique et Amérique latine	391	53	439	99
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**805**	**148**	**880**	**214**

Note 15 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Le Groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont comptabilisés dans l'état consolidé de la situation financière dès la date de commencement du contrat de location.

Ces contrats sont enregistrés en « dettes de loyers » au passif avec inscription à l'actif en « droits d'utilisation relatifs aux contrats de location » dans l'état consolidé de la situation financière.

La dette de loyers est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs sur la période estimée du contrat de location au taux d'emprunt marginal du preneur par devises. Celui-ci est estimé dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles et en tenant compte de la durée de vie moyenne des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Elle est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur du droit d'utilisation relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative initiale, les coûts directs initiaux et l'obligation de rénover l'actif. S'agissant de la flotte automobile, le Groupe a choisi de ne pas séparer les composantes locatives des composantes non locatives et de comptabiliser l'ensemble comme une seule composante de nature locative. Le droit d'utilisation relatifs aux contrats de location est amorti sur la durée retenue pour le calcul de la dette de loyers.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées dans la marge opérationnelle et les charges d'intérêt dans le résultat financier.

L'impact fiscal de ce traitement est pris en compte *via* la comptabilisation d'impôts différés en fonction de la législation fiscale des pays où les contrats de location sont comptabilisés.

Les contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire, à l'exception du matériel informatique, ou de courte durée sont comptabilisés directement en charges au sein de la marge opérationnelle.

Description des activités de location

Contrats de location immobiliers

Le Groupe loue des terrains et des bâtiments pour ses bureaux, ainsi que pour ses centres de production. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 5 et 20 ans et peuvent comprendre des options d'extension apportant de la flexibilité opérationnelle.

Contrats de location de véhicules

Le Groupe loue des véhicules destinés à certains de ses salariés en France et à l'international. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Contrats de location de matériel informatique et autres

Enfin, le Groupe loue aussi une partie de son équipement informatique (ordinateurs, serveurs, imprimantes). Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent de très nombreuses modalités différentes. Ces contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 5 ans.

Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

(en millions d'euros)	Terrains, constructions, agencements	Véhicules	Matériels informatiques et autres	Total
VALEURS BRUTES				
Au 1er janvier 2020	**961**	**135**	**106**	**1 202**
Écarts de conversion	(41)	(1)	(3)	(45)
Acquisitions/Augmentations	223	74	36	333
Cessions/Diminutions	(112)	(43)	(22)	(177)
Regroupements d'entreprises	169	25	5	199
Autres mouvements	(12)	(1)	-	(13)
Au 31 décembre 2020	**1 188**	**189**	**122**	**1 499**
Écarts de conversion	32	1	3	36
Acquisitions/Augmentations	194	59	22	275
Cessions/Diminutions	(149)	(49)	(41)	(239)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	-
Autres mouvements	52	8	3	63
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**1 317**	**208**	**109**	**1 634**
AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS				
Au 1er janvier 2020	**356**	**45**	**39**	**440**
Écarts de conversion	(15)	-	(1)	(16)
Dotations et dépréciations	210	62	40	312
Reprises	(65)	(30)	(20)	(115)
Autres mouvements	(8)	(1)	-	(9)
Au 31 décembre 2020	**478**	**76**	**58**	**612**
Écarts de conversion	15	-	2	17
Dotations et dépréciations	218	64	36	318
Reprises	(117)	(42)	(40)	(199)
Regroupements d'entreprises	-	-	-	-
Autres mouvements	52	8	3	63
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**646**	**106**	**59**	**811**
VALEURS NETTES				
Au 31 décembre 2020	**710**	**113**	**64**	**887**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**671**	**102**	**50**	**823**

Actifs liés aux droits d'utilisation relatifs aux contrats de location par zone géographique

	31 décembre 2020	31 décembre 2021
(en millions d'euros)	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Amérique du Nord	97	79
France	257	266
Royaume-Uni et Irlande	77	96
Reste de l'Europe	327	266
Asie-Pacifique et Amérique latine	129	116
DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	**887**	**823**

Dettes de loyers

Les flux de trésorerie contractuels présentés ci-après correspondent aux flux de remboursement contractuels non actualisés, décomposés par échéance représentative de la maturité moyenne des contrats de location du Groupe.

(en millions d'euros)	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Flux de trésorerie contractuels				
Au 31 décembre 2021		**Total**	**< à 1 an**	**> 1 et < 2 ans**	**> 2 et < 5 ans**	**> 5 ans**
Dettes de loyers	901	987	299	218	323	147

Note 16 Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs

Unités génératrices de trésorerie

Les unités génératrices de trésorerie retenues par le Groupe correspondent aux neuf zones géographiques détaillées ci-dessous.

Tests de dépréciation d'actifs

La valeur recouvrable des immobilisations incorporelles, corporelles à durée d'utilité déterminée et des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location est testée dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur à la date d'établissement des comptes et au moins une fois par an en ce qui concerne les écarts d'acquisition ou les immobilisations à durée d'utilité indéterminée.

Le test de valeur consiste en l'évaluation de la valeur recouvrable de chaque unité générant ses flux de trésorerie propres (unités génératrices de trésorerie).

La valeur recouvrable est définie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur de l'unité génératrice de trésorerie, nette des coûts de cession et sa valeur d'utilité :

— la juste valeur est le montant qui peut être obtenu lors d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normales et est déterminée par référence au prix résultant soit d'un accord irrévocable soit du prix constaté sur le marché lors de transactions récentes et comparables ;

— la valeur d'utilité est fondée sur les flux de trésorerie futurs actualisés qui seront générés par ces unités génératrices de trésorerie.

L'évaluation de la valeur d'utilité de chaque unité génératrice de trésorerie est effectuée selon la méthode des flux nets futurs de trésorerie actualisés et sur la base de paramètres issus du plan stratégique à trois ans, paramètres étendus sur un horizon de deux ans, qui incluent des taux de croissance et de profitabilité jugés raisonnables, soit un plan d'affaires total de cinq ans. Les taux de croissance à long terme et les taux d'actualisation sont déterminés en prenant en considération les spécificités de chaque zone géographique du Groupe. Les taux d'actualisation reflètent un coût moyen pondéré du capital calculé notamment sur la base de données de marché et d'un échantillon de sociétés du secteur. Lorsque la valeur recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux écarts d'acquisition et reconnue en « autres produits et charges opérationnels ».

Écarts d'acquisition par unité génératrice de trésorerie

L'allocation des écarts d'acquisition par unités génératrices de trésorerie s'analyse comme suit :

	31 décembre 2020			31 décembre 2021		
(en millions d'euros)	**Valeur brute**	**Dépréciation**	**Valeur nette comptable**	**Valeur brute**	**Dépréciation**	**Valeur nette comptable**
Amérique du Nord	3 278	(7)	3 271	3 608	(8)	3 600
France	2 024	(1)	2 023	2 096	(1)	2 095
Royaume-Uni et Irlande	1 182	-	1 182	1 252	-	1 252
Benelux	1 135	(12)	1 123	1 158	(12)	1 146
Europe du Sud	358	-	358	377	-	377
Pays nordiques	467	-	467	478	-	478
Allemagne et Europe Centrale	639	(31)	608	656	(31)	625
Asie-Pacifique	691	-	691	987	-	987
Amérique latine	99	(27)	72	100	(27)	73
ÉCARTS D'ACQUISITION	**9 873**	**(78)**	**9 795**	**10 712**	**(79)**	**10 633**

Dans le cadre de l'évaluation de la valeur de ces écarts d'acquisition, un test de dépréciation a été mené au 31 décembre 2021 en application de la procédure mise en place par le Groupe.

Les principales hypothèses utilisées sont les suivantes :

	31 décembre 2021	
	Taux de croissance à long terme	Taux d'actualisation
Amérique du Nord	3,3 %	7,2 %
Amérique latine	5,0 %	11,3 %
Royaume-Uni et Irlande	2,9 %	7,7 %
Europe continentale	2,6 %	7,0 %
Asie-Pacifique	4,4 %	12,2 %

Le résultat de ces tests de dépréciation n'a pas conduit au 31 décembre 2021 à la reconnaissance de perte de valeur.

Par ailleurs, une analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres suivants :

- +/- 2 points de taux de croissance du chiffre d'affaires sur les 5 premières années ;
- +/- 1 point du taux de marge opérationnelle[1] sur les 5 premières années ;
- +/- 0,5 point du taux d'actualisation ;
- +/- 0,5 point du taux de croissance à long terme,

n'a pas mis en évidence de valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des unités génératrices de trésorerie.

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Écart d'acquisition définitif d'Altran Technologies

Depuis l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2020, de nouveaux éléments ont été identifiés à propos de faits et de circonstances qui prévalaient à la date de prise de contrôle d'Altran Technologies et qui ont amené le Groupe à finaliser l'allocation du prix d'acquisition, conduisant à une augmentation de l'écart d'acquisition de 59 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, l'écart d'acquisition définitif, comptabilisé selon la méthode du *goodwill* partiel, s'élève désormais à 2 637 millions d'euros. Le tableau ci-après présente les modalités définitives d'allocation du prix d'acquisition à la date de prise de contrôle, pour une quote-part acquise de 55 % :

(en millions d'euros)	Allocation provisoire au 31 décembre 2020	Modifications	Allocation définitive au 31 décembre 2021
Juste valeur de la participation anciennement détenue	426	-	426
Acquisition de la participation donnant le contrôle au 13 mars 2020	1 593	-	1 593
Prix payé à la date de prise de contrôle	***2 019***	**-**	***2 019***
Participation ne donnant pas le contrôle	(463)	(48)	(511)
TOTAL CONTREPARTIE TRANSFEREE (A)	**1 556**	**(48)**	**1 508**

(en millions d'euros)	Allocation provisoire au 31 décembre 2020	Modifications	Allocation définitive au 31 décembre 2021
Immobilisations incorporelles	668	-	668
dont relations clients	*503*	-	*503*
Immobilisations corporelles	140	-	140
Autres créances non courantes et courantes	354	-	354
Trésorerie et équivalents de trésorerie	175	-	175
Dettes financières à long terme et court terme et découverts bancaires	(1 731)	-	(1 731)
Provisions non courantes et courantes	(341)	(42)	(383)
Impôts différés, nets	23	10	33
dont impôts différés passifs liés à l'affectation du prix d'acquisition	*(129)*	*10*	*(119)*
Autres dettes non courantes et courantes	(202)	(76)	(278)
Autres actifs et passifs	(108)	1	(107)
ACTIF NET À LA DATE DE PRISE DE CONTRÔLE (B)	**(1 022)**	**(107)**	**(1 129)**
ÉCART D'ACQUISITION (A)-(B)	**2 578**	**59**	**2 637**

Note 17 Impôts différés

Les impôts différés sont :

- constatés pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs ;
- reconnus respectivement en charges ou produits comptabilisés au compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice, en fonction du sous-jacent auquel ils se rapportent ;
- évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt (et des réglementations fiscales) adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture. L'effet des éventuelles variations du taux d'imposition sur les impôts différés antérieurement constatés en compte de résultat ou en produits et charges comptabilisés en capitaux propres ou bien directement en capitaux propres, est respectivement enregistré en compte de résultat, en charges ou produits comptabilisés en capitaux propres, ou bien directement en capitaux propres au cours de l'exercice où ces changements de taux deviennent effectifs.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés s'il est probable que des bénéfices imposables seront réalisés permettant ainsi à l'actif d'impôt reconnu d'être recouvré. La valeur comptable des actifs d'impôts différés est revue à chaque clôture et est réduite lorsqu'il est probable que les bénéfices imposables futurs ne seront pas suffisants pour permettre d'utiliser tout ou partie de ces actifs d'impôts différés. Inversement, la valeur comptable des actifs d'impôts différés sera augmentée dans la mesure où il devient probable que des bénéfices imposables futurs seront disponibles de façon durable pour imputer des pertes fiscales non encore reconnues. La probabilité de recouvrement des impôts différés actifs repose notamment sur un plan d'affaires établi sur un horizon de 10 ans pondéré par une probabilité de réalisation des bénéfices imposables futurs.

Les principaux actifs et passifs d'impôt différés sont compensés si, et seulement si, les filiales ont un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigibles et lorsque ceux-ci concernent des impôts sur les résultats prélevés par la même autorité fiscale.

Impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Impôts différés actifs	983	881
Impôts différés passifs	230	294
Impôts différés nets	**753**	**587**

Impôts différés actifs par nature

L'analyse des impôts différés actifs et de leurs variations se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Déficits fiscaux reportables	Différences temporelles sur *goodwill* amortissables	Provisions pour retraites et engagements assimilés	Autres différences temporelles déductibles	Total impôts différés actifs
Au 1er janvier 2020		**483**	**63**	**238**	**215**	**999**
Regroupements d'entreprises		12	-	19	137	168
Écarts de conversion		(33)	(7)	(11)	(29)	(80)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(111)	(25)	(3)	49	(90)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		59	-	25	(3)	81
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		-	-	-	(95)	(95)
Au 31 décembre 2020		**410**	**31**	**268**	**274**	**983**
Regroupements d'entreprises		-	-	-	13	13
Écarts de conversion		27	-	9	24	60
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	(82)	(32)	(22)	50	(86)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		(1)	-	(96)	4	(93)
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés passifs		(4)	3	-	5	4
AU 31 DÉCEMBRE 2021		**350**	**2**	**159**	**370**	**881**

Les impôts différés reconnus au titre des déficits fiscaux reportables s'élèvent au 31 décembre 2021 à 350 millions d'euros (410 millions d'euros au 31 décembre 2020), principalement aux États-Unis pour 333 millions d'euros.

Impôts différés passifs par nature

L'analyse des impôts différés passifs et de leurs variations se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Note	Écarts d'acquisition fiscalement déductibles	Relations clients	Autres différences temporelles imposables	Total impôts différés passifs
Au 1er janvier 2020		**56**	**37**	**92**	**185**
Regroupement d'entreprises		-	131	20	151
Écarts de conversion		(4)	(3)	(7)	(14)
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	4	(10)	-	(6)
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	(2)	(2)
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		-	(78)	(6)	(84)
Au 31 décembre 2020		**56**	**77**	**97**	**230**
Regroupement d'entreprises		-	1	6	7
Écarts de conversion		3	3	5	11
Impôts différés constatés en compte de résultat	10	5	(10)	19	14
Impôts différés constatés en produits et charges comptabilisés en capitaux propres		-	-	1	1
Autres mouvements dont compensation avec impôts différés actifs		2	1	28	31
AU 31 DÉCEMBRE 2021		**66**	**72**	**156**	**294**

Délais d'expiration des déficits fiscaux reportables (en base)

	2020		2021	
Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	**Montant**	**%**	**Montant**	**%**
Entre 1 et 5 ans	63	2	93	3
Entre 6 ans et 10 ans	1 125	41	972	39
Entre 11 ans et 15 ans	266	10	242	10
Supérieur à 15 ans, avec une échéance définie	36	1	12	-
Indéfiniment reportable	1 254	46	1 198	48
DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES *(en base)*	**2 744**	**100**	**2 517**	**100**
dont déficits fiscaux reconnus	*1 616*	*59*	*1 387*	*55*
dont déficits fiscaux non reconnus	*1 128*	*41*	*1 130*	*45*

Les déficits fiscaux reportables s'élèvent à 2 517 millions d'euros au 31 décembre 2021 (2 744 millions d'euros au 31 décembre 2020), principalement aux États-Unis (1 310 millions d'euros), en France (271 millions d'euros), au Brésil (314 millions d'euros) et en Espagne (245 millions d'euros).

Impôts différés actifs non reconnus

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2020	2021
Impôts différés sur déficits fiscaux reportables	292	316
Impôts différés sur autres différences temporelles	56	21
Impôts différés actifs non reconnus	**348**	**337**

Note 18 Instruments financiers

Les instruments financiers sont constitués :

— des actifs financiers qui comprennent les autres actifs non courants, les créances clients, les autres actifs courants, les actifs de gestion de trésorerie et la trésorerie et équivalents de trésorerie ;

— des passifs financiers qui comprennent les dettes financières à court et long terme et les découverts bancaires, les dettes de loyers courantes et non courantes, les dettes opérationnelles et autres dettes courantes et non courantes ;

— d'instruments dérivés.

a) Méthodes de comptabilisation des instruments financiers

Les instruments financiers (actifs et passifs) entrent dans l'état de la situation financière consolidée à leur juste valeur initiale.

Les dispositions d'IFRS 9 quant à la classification et l'évaluation des actifs financiers sont basées sur le modèle de gestion du Groupe et des caractéristiques contractuelles des actifs financiers. L'évaluation ultérieure des actifs et passifs financiers correspond, en fonction de leur catégorisation, soit à la juste valeur par le biais du compte de résultat ou des autres éléments du résultat global, soit au coût amorti.

Les passifs financiers sont classés comme étant évalués au coût amorti ou à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'ils sont détenus à des fins de transaction.

Le coût amorti correspond à la valeur comptable initiale (nette des coûts de transaction), augmentée des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt effectif et diminuée des sorties de trésorerie (coupons, remboursements de principal et, le cas échéant, des primes de remboursement). Les intérêts courus (produits et charges) ne sont pas enregistrés au taux nominal de l'instrument financier, mais sur la base du taux d'intérêt effectif de l'instrument financier. Une perte de crédit attendue est enregistrée sur les actifs financiers évalués au coût amorti. La perte de valeur éventuelle est enregistrée en compte de résultat.

La juste valeur d'un instrument financier est le montant pour lequel un actif pourrait être échangé, ou un passif éteint entre parties bien informées, consentantes, et agissant dans des conditions de concurrence normales.

La comptabilisation des instruments financiers lors de leur entrée dans l'état de la situation financière consolidée et de leur évaluation ultérieure selon les méthodes décrites ci-avant fait référence aux définitions de taux d'intérêt suivantes :

— le taux du coupon, ou coupon, qui est le taux d'intérêt nominal de l'emprunt ;

— le taux d'intérêt effectif, qui est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon le cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier. Ce calcul inclut l'intégralité des commissions payées ou reçues, des coûts de transaction et, le cas échéant, des primes à payer ou à recevoir ;

— le taux de marché qui correspond au taux d'intérêt effectif recalculé à la date de l'évaluation en fonction des paramètres courants de marché.

Les instruments financiers actifs et passifs sont décomptabilisés dès lors que les risques et avantages liés sont cédés et que le Groupe a cessé d'exercer un contrôle sur ces instruments financiers.

b) Instruments dérivés

Les instruments dérivés sont essentiellement constitués de contrats d'achat et de vente de devises à terme (le cas échéant sous forme de tunnels) et de contrats d'échange de taux d'intérêt.

Lorsque la comptabilité de couverture est appliquée dans le cadre de couvertures de flux futurs de trésorerie opérationnels ou financiers, la juste valeur des instruments est dans un premier temps enregistrée en produits et charges comptabilisés en capitaux propres puis transférée au résultat d'exploitation ou au résultat financier lorsque l'élément couvert est reconnu lui-même en compte de résultat.

L'ensemble des variations de valeur des coûts de couverture (valeur temps des options de change et report déport des contrats de change à terme) est comptabilisé dans une composante distincte du résultat global et recyclé en résultat lorsque le flux couvert se réalise.

Les autres instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dont les variations estimées sur la base des cours de marché ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont reconnues au compte de résultat à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe.

c) Évaluation des justes valeurs

Les méthodes d'évaluation à la juste valeur des actifs et passifs financiers et non financiers tels que définis ci-avant, sont hiérarchisées selon les trois niveaux de juste valeur suivants :

— Niveau 1 : juste valeur évaluée sur la base de cours (non ajustés) observés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques ;

— Niveau 2 : juste valeur évaluée à partir de données autres que les prix cotés sur des marchés actifs, qui sont observables directement (prix) ou indirectement (données dérivées de prix) ;

— Niveau 3 : juste valeur pour l'actif ou le passif évaluée à l'aide de données qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données non observables).

Dans la mesure du possible, le Groupe applique les méthodes d'évaluation du niveau 1.

Catégorisation des instruments financiers et hiérarchie de la juste valeur

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la juste valeur des instruments financiers ventilés selon les trois niveaux définis ci-avant (à l'exception de ceux dont la valeur comptable constitue une approximation raisonnable de cette juste valeur).

		Valeur comptable				Juste valeur		
31 décembre 2021 *(en millions d'euros)*	Notes	**Comptabilité de couverture**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Coût amorti**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**
ACTIFS FINANCIERS								
Titres de sociétés non consolidées	19		29	14				43
Dépôts, créances et investissements à long terme	19				161			
Autres actifs non courants	19				313			
Instruments dérivés actifs non courants et courants	19 et 21	177					177	
Clients et comptes rattachés aux contrats	20				4 606			
Autres actifs courants	21				636			
Actifs de gestion de trésorerie	22		385			385		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22		3 129			3 129		
PASSIFS FINANCIERS								
Emprunts obligataires	22				6 708			
Dettes de loyers	15				901			
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22				23			
Dettes sur acquisitions de sociétés	27				124			
Autres dettes non courantes et courantes	27				432			
Instruments dérivés passifs non courants et courants	27	85					85	
Dettes opérationnelles	28				4 361			
Découverts bancaires	22				10			

Note 19 Autres actifs non courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2020	2021
Dépôts, créances et investissements à long terme		163	161
Participations dans les entreprises associées		110	117
Instruments dérivés	24	32	75
Créances d'impôts non courants		183	259
Titres de sociétés non consolidées		27	43
Surplus de régime de retraite à prestations définies	25	-	105
Autres		30	54
AUTRES ACTIFS NON COURANTS	23	**545**	**814**

Les dépôts, créances et investissements à long terme comprennent principalement des prêts « aides à la construction » et des dépôts et cautionnements dont une partie relative aux locations.

Les instruments dérivés sont principalement composés de la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change à hauteur de 73 millions d'euros (la partie courante s'élève à 99 millions d'euros – cf. Note 24 – Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie).

Les créances d'impôts non courants au 31 décembre 2021 incluent notamment la quote-part des montants d'impôts appelés par l'administration fiscale indienne à la suite de contrôles fiscaux contestés par le Groupe et certains crédits d'impôts utilisables à plus d'un an notamment en France et en Espagne.

Note 20 Clients et comptes rattachés aux contrats

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2020	2021
Créances clients		2 724	3 133
Provisions pour créances douteuses		(36)	(24)
Actifs sur contrats		1 148	1 380
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	**3 836**	**4 489**
Coûts des contrats	23	102	117
CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS AUX CONTRATS		**3 938**	**4 606**

Le total des créances clients et actifs sur contrats nets des passifs sur contrats, en nombre de jours de chiffre d'affaires annuel, s'analyse comme suit :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2020	2021
Créances clients et actifs sur contrats hors coûts des contrats	23	3 836	4 489
Passifs sur contrats	23	(1 044)	(1 405)
CRÉANCES CLIENTS ET ACTIFS SUR CONTRATS NETS DES PASSIFS SUR CONTRATS		**2 792**	**3 084**
En nombre de jours de chiffre d'affaires annuel		60	61

Les variations des soldes des actifs et des passifs sur contrats au cours de l'exercice 2021 s'expliquent principalement par les éléments habituels suivants :

- le décalage entre la reconnaissance du chiffre d'affaires, la facturation et l'encaissement qui conduit à la comptabilisation de créances clients, d'actifs sur contrats (factures à émettre) ;
- la réception d'avances de nos clients qui conduit à la comptabilisation de passifs sur contrats (acomptes clients et facturations d'avance).

Les conditions de paiement de nos clients respectent les règlementations locales des pays dans lesquels nous opérons et, le cas échéant, les pratiques commerciales habituelles et le calendrier de paiement défini dans nos contrats.

La majorité des actifs sur contrats se transformeront en créances clients dans les six prochains mois et la majorité des passifs sur contrats ont vocation à se convertir en chiffre d'affaires dans les prochains mois.

Au 31 décembre 2021, 6 millions d'euros de créances ont été cédées avec transfert du risque au sens d'IFRS 9 auprès d'établissements financiers, à comparer à 30 millions d'euros au 31 décembre 2020. Elles ont donc été décomptabilisées de l'état consolidé de la situation financière respectivement au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

Antériorité des créances clients

Le faible taux de créances douteuses s'explique par le fait que l'essentiel de la facturation implique l'acceptation par le client des travaux réalisés.

Au 31 décembre 2021, le montant des créances clients pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée s'élève à 458 millions d'euros (394 millions d'euros au 31 décembre 2020) représentant 14,8 % des créances clients nettes (contre 14,7 % en 2020) et se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	< à 30 jours	> à 30 jours et < à 90 jours	> à 90 jours
Créances clients nettes	**314**	**120**	**24**
En pourcentage du poste clients nets de provisions	10,1 %	3,9 %	0,8 %

Les créances pour lesquelles la date d'échéance de paiement est dépassée concernent des comptes clients qui font l'objet d'analyses et de suivis spécifiques.

Risque de crédit

Les 3 clients les plus importants du Groupe représentent environ 7 % du chiffre d'affaires du Groupe comme sur l'exercice 2020. Les 5 clients les plus importants du Groupe représentent environ 11 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre 10 % sur l'exercice 2020.

Les 10 premiers clients représentent ensemble 17 % du chiffre d'affaires du Groupe. La solvabilité de ces grands clients et la grande dispersion des autres limitent les risques de crédit. Les activités des clients du Groupe peuvent être affectées par leur environnement économique ainsi que les créances correspondantes par voie de conséquence, mais le Groupe estime qu'aucun de ses clients, aucun des secteurs d'activité ni aucune des zones géographiques où il opère ne présente un risque de crédit susceptible d'avoir une incidence significative sur la situation financière d'ensemble du Groupe.

Note 21 Autres actifs courants

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2020	2021
Organismes sociaux et taxes		197	312
Charges constatées d'avance		242	257
Instruments dérivés	24	68	102
Autres		91	67
AUTRES ACTIFS COURANTS	23	**598**	**738**

Au 31 décembre 2021, le poste « organismes sociaux et taxes » comprend 60 millions d'euros de créances de crédit d'impôt recherche (CIR) déduites des charges opérationnelles de l'exercice 2021.

Note 22 Endettement net/Trésorerie nette

La trésorerie, qui figure dans le tableau des flux de trésorerie, est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires.

L'endettement net ou la trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres. Suite à l'adoption d'IFRS 16 au 1er janvier 2019, les dettes de loyer (y compris celles liées aux contrats de location-financement) sont exclues de l'endettement net.

(en millions d'euros)	2020	2021
Placements à court terme	1 921	1 651
Banques	915	1 478
Découverts bancaires	(8)	(10)
Trésorerie	**2 828**	**3 119**
Actifs de gestion de trésorerie	**338**	**385**
Emprunts obligataires	(7 121)	(6 637)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(6)	(17)
Dettes financières à long terme	**(7 127)**	**(6 654)**
Emprunts obligataires	(577)	(71)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	(366)	(6)
Dettes financières à court terme	**(943)**	**(77)**
Dettes financières	**(8 070)**	**(6 731)**
Instruments dérivés nets	-	3
ENDETTEMENT NET (1)	**(4 904)**	**(3 224)**

(1) L'endettement net/Trésorerie nette, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe est défini en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

Placements à court terme

Au 31 décembre 2021, les placements à court terme sont principalement composés de parts de fonds communs de placement monétaires et de dépôts à terme bancaires rémunérés à des conditions normales de marché.

Actifs de gestion de trésorerie

Au 31 décembre 2021, les actifs de gestion de trésorerie comprennent notamment des valeurs mobilières de placement détenues par certaines sociétés du Groupe qui ne répondent pas à la totalité des critères de classification en SICAV monétaire définis par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*) notamment sur le critère de la maturité moyenne du portefeuille. Néanmoins, ces fonds peuvent être rachetés à tout moment sans pénalités.

Dettes financières

A) Emprunts obligataires

a) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en 3 tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

— Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018)

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois + 0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %). Le 2 juillet 2018, le Groupe a procédé au remboursement à maturité de cette obligation.

— Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %). En avril 2018, cet emprunt a fait partiellement l'objet d'une opération d'échange de dette obligataire (voir ci-après « Emprunts obligataires 2018 émis en avril 2018 »). Le 2 juin 2020, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation.

— Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, l'emprunt obligataire juillet 2023 peut être remboursé avant sa date d'échéance, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités des trois emprunts émis le 1er juillet 2015 sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15 – 318 en date du 29 juin 2015.

b) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de cet emprunt sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 16-518 en date du 7 novembre 2016.

Le 9 août 2021, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation.

c) Emprunts obligataires émis en avril 2018

Le 3 avril 2018, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 18 avril 2018 :

— Emprunt obligataire 2024

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 600 millions d'euros et est représenté par 6 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 octobre 2024 et porte intérêt au taux nominal de 1,00 % (prix d'émission de 99,377 %). Dans le cadre d'un échange de dette obligataire, cet emprunt a fait l'objet d'un engagement de souscription intégrale par une banque.

En contrepartie de cette nouvelle émission obligataire, cette banque a apporté 574,4 millions d'euros de nominal de l'emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) qu'elle a préalablement racheté sur le marché par le biais d'une offre d'achat (« *Tender Offer* »). Cette opération d'échange a été traitée comptablement comme une modification d'une dette financière avec une même contrepartie sans modification substantielle des caractéristiques de cette dette.

— **Emprunt obligataire 2028**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 avril 2028 et porte intérêt au taux nominal de 1,75 % (prix d'émission de 99,755 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 18-126 en date du 10 avril 2018.

d) Emprunts obligataires émis en avril 2020

Le 8 avril 2020, Capgemini SE a procédé au placement de quatre emprunts obligataires pour un montant total de 3 500 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 15 avril 2020 :

— Emprunt obligataire 2022 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2022 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,25 % (prix d'émission de 99,794 %). Le 29 décembre 2021, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation ;

— Emprunt obligataire 2026 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2026 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,625 % (prix d'émission de 99,412 %) ;

— Emprunt obligataire 2029 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 milliard d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2029 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,0 % (prix d'émission de 99,163 %) ;

— Emprunt obligataire 2032 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1,2 milliard d'euros et est représenté par 12 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2032 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,375 % (prix d'émission de 99,003 %).

Au gré de Capgemini SE, ces emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-138 en date du 9 avril 2020.

e) Emprunts obligataires émis en juin 2020

Le 16 juin 2020, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 600 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 23 juin 2020 :

— Emprunt obligataire 2025 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2025 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,625 % (prix d'émission de 99,887 %) ;

— Emprunt obligataire 2030 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2030 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,125 % (prix d'émission de 99,521 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-261 en date du 18 juin 2020.

Incidence des emprunts obligataires sur les états financiers

Au 31 décembre 2021 *(en millions d'euros)*	**OBLIG. 2015** *(juillet 2023)*	**OBLIG. 2016**	**OBLIG. 2018** *(octobre 2024)*	*(avril 2028)*	*(avril 2022)*	*(avril 2026)*	*(avril 2029)*	*(avril 2032)*	*(juin 2025)*	**OBLIG. 2020** *(juin 2030)*
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	1 011	-	585	504	-	803	1 003	1 204	800	798
Taux d'intérêt effectif	2,6 %	0,6 %	2,0 %	1,8 %	1,5 %	1,8 %	2,2 %	2,5 %	0,7 %	1,2 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	26	2	12	9	10	14	21	30	6	10
Taux d'intérêt nominal	2,5 %	0,5 %	1,0 %	1,750 %	1,250 %	1,625 %	2,0 %	2,375 %	0,625 %	1,125 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	25	1	6	9	8	13	20	29	5	9

Au 31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	OBLIG. 2015 *(juillet 2020)*	OBLIG. 2015 *(juillet 2023)*	OBLIG. 2016	OBLIG. 2018 *(octobre 2024)*	OBLIG. 2018 *(avril 2028)*	*(avril 2022)*	*(avril 2026)*	*(avril 2029)*	*(avril 2032)*	*(juin 2025)*	OBLIG. 2020 *(juin 2030)*
Composante dette au coût amorti y compris intérêts courus	-	1 011	500	579	503	503	802	1 002	1 202	799	797
Taux d'intérêt effectif	1,9 %	2,6 %	0,6 %	2,0 %	1,8 %	1,5 %	1,8 %	2,2 %	2,5 %	0,7 %	1,2 %
Charge d'intérêt reconnue au compte de résultat de la période	5	26	3	11	9	6	10	15	21	4	5
Taux d'intérêt nominal	1,750 %	2,5 %	0,5 %	1,0 %	1,750 %	1,250 %	1,625 %	2,0 %	2,375 %	0,625 %	1,125 %
Charge d'intérêt nominal (coupon)	5	25	2	6	9	5	9	14	20	3	5

Juste valeur des emprunts obligataires

Au 31 décembre 2021 *(en millions d'euros)*	OBLIG. 2015 *(juillet 2023)*	OBLIG. 2018 *(octobre 2024)*	OBLIG. 2018 *(avril 2028)*	*(avril 2026)*	*(avril 2029)*	*(avril 2032)*	*(juin 2025)*	OBLIG. 2020 *(juin 2030)*
Juste valeur	1 047	617	547	857	1 116	1 397	817	836
Taux de marché	-0,25 %	0,07 %	0,43 %	0,22 %	0,57 %	0,87 %	0,10 %	0,65 %

Au 31 décembre 2020 *(en millions d'euros)*	OBLIG. 2015 *(juillet 2023)*	OBLIG. 2016	OBLIG. 2018 *(octobre 2024)*	OBLIG. 2018 *(avril 2028)*	*(avril 2022)*	*(avril 2026)*	*(avril 2029)*	*(avril 2032)*	*(juin 2025)*	OBLIG. 2020 *(juin 2030)*
Juste valeur	1 082	504	625	563	514	875	1 151	1 451	826	856
Taux de marché	-0,26 %	-0,32 %	-0,06 %	0,19 %	-0,26 %	0,07 %	0,33 %	0,60 %	-0,04 %	0,43 %

B) Analyse des dettes financières par devises

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020 Euro	Au 31 décembre 2020 Autres devises	Au 31 décembre 2020 Total	Au 31 décembre 2021 Euro	Au 31 décembre 2021 Autres devises	Au 31 décembre 2021 Total
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	1 011	-	1 011	1 011	-	1 011
Emprunt obligataire 2016	500	-	500	-	-	-
Emprunt obligataire 2018 (octobre 2024)	579	-	579	585	-	585
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	503	-	503	504	-	504
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2022)	503	-	503	-	-	-
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2026)	802	-	802	803	-	803
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2029)	1 002	-	1 002	1 003	-	1 003
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2032)	1 202	-	1 202	1 204	-	1 204
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2025)	799	-	799	800	-	800
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2030)	797	-	797	798	-	798
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes	371	1	372	18	5	23
Découverts bancaires	6	2	8	7	3	10
DETTES FINANCIÈRES	**8 075**	**3**	**8 078**	**6 733**	**8**	**6 741**

C) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE

Le 9 février 2021 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 1 milliard d'euros et à maturité 9 février 2026, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. En janvier 2022, Capgemini a exercé la première option d'extension d'un an étendant la maturité au 8 février 2027.

Cette nouvelle ligne de crédit vient refinancer la ligne de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à échéance le 27 juillet 2021 qui a ainsi été annulée.

Il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette nouvelle ligne de crédit. Cette nouvelle ligne ne comprend aucun ratio financier. Au 31 décembre 2021, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

Endettement net/trésorerie nette et risque de liquidité

Les dettes financières dont l'exigibilité pourrait exposer le Groupe à un risque de liquidité correspondent principalement aux emprunts obligataires et aux titres de créances négociables à court terme en circulation émis par Capgemini SE.

Afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité de ces dettes financières, que ce soit à leur échéance contractuelle ou par anticipation, le Groupe met en œuvre une politique de financement prudente reposant en particulier sur :

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

Endettement net/trésorerie nette et risque de crédit

Les actifs financiers qui pourraient par nature exposer le Groupe au risque de crédit ou de contrepartie correspondent principalement aux placements financiers : le Groupe a pour politique de ne pas placer sa trésorerie sur des supports actions, et de répartir en revanche ses placements sur (i) des titres de créances négociables (certificats de dépôt), (ii) des dépôts à terme, (iii) des contrats de capitalisation ou (iv) des supports monétaires de maturité courte, dans le respect de règles de diversification et de qualité de contrepartie.

Au 31 décembre 2021, les placements à court terme qui s'élèvent à 1 651 millions d'euros sont composés principalement (i) de parts de fonds communs de placement répondant aux critères de classification en « catégorie monétaire » définis par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*), et (ii) de dépôts à terme d'une maturité ne dépassant pas 3 mois ou immédiatement disponibles, émis par des sociétés ou institutions financières bénéficiant d'une bonne notation de crédit (minimum A2/P2 ou équivalent en local). Ces placements n'exposent donc pas le Groupe à un risque de contrepartie significatif.

Endettement net par échéance en valeur de remboursement

Les montants indiqués dans l'analyse des échéances correspondent aux flux futurs de trésorerie contractuels non actualisés. Les flux futurs de trésorerie relatifs aux emprunts obligataires en circulation ont été estimés sur la base des taux nominaux contractuels et selon une hypothèse de remboursement total *in fine*.

Au 31 décembre 2021 *(en millions d'euros)*	**Échéance contractuelle**	**Valeur dans l'état de la situation financière consolidée**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< à 1 an**	**> à 1 an et < à 2 ans**	**> à 2 ans et < à 5 ans**	**> à 5 ans**
Trésorerie	**2021**	**3 119**	**3 119**	**3 119**	**-**	**-**	**-**
Actifs de gestion de trésorerie	**2021**	**385**	**385**	**385**	**-**	**-**	**-**
Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)	2023	(1 011)	(1 050)	(25)	(1 025)	-	-
Emprunt obligataire 2018 (octobre 2024)	2024	(585)	(618)	(6)	(6)	(606)	-
Emprunt obligataire 2018 (avril 2028)	2028	(504)	(561)	(9)	(9)	(26)	(517)
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2026)	2026	(803)	(865)	(13)	(13)	(839)	-
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2029)	2029	(1 003)	(1 160)	(20)	(20)	(60)	(1 060)
Emprunt obligataire avril 2020 (avril 2032)	2032	(1 204)	(1 513)	(28)	(28)	(86)	(1 371)
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2025)	2025	(800)	(820)	(5)	(5)	(810)	-
Emprunt obligataire juin 2020 (juin 2030)	2030	(798)	(881)	(9)	(9)	(27)	(836)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières nettes		(23)	(23)	(6)	(2)	(6)	(9)
DETTES FINANCIÈRES		**(6 731)**	**(7 491)**	**(121)**	**(1 117)**	**(2 460)**	**(3 793)**
Instruments dérivés sur dettes financières		3					
ENDETTEMENT NET		**(3 224)**	**(3 987)**	**3 383**	**(1 117)**	**(2 460)**	**(3 793)**

Note 23 Flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidés analyse la variation annuelle de la trésorerie par nature de flux : flux opérationnels, d'investissement et de financement.

À noter que les flux de trésorerie en devises étrangères sont convertis en euros au cours moyen de l'exercice. Les différences de change dues à la conversion au cours de fin de période libellée en devises étrangères sont reprises dans la rubrique « incidence des variations des cours des devises » du tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2021, la trésorerie s'élève à 3 119 millions d'euros (cf. Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette) en augmentation de 291 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2020 (2 828 millions d'euros). Hors incidence de la variation des cours des devises sur la trésorerie pour un montant positif de 134 millions d'euros, cette augmentation s'élève à 157 millions d'euros. Les flux impactant la trésorerie sont présentés dans les « Tableaux des flux de trésorerie consolidés ».

Flux de trésorerie liés à l'activité

En 2021, les flux de trésorerie liés à l'activité représentent un encaissement de 2 581 millions d'euros (contre 1 661 millions d'euros en 2020) et résultent :

- de la capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier (net) et impôts pour un montant positif de 2 492 millions d'euros ;
- du paiement des impôts courants pour 440 millions d'euros ;
- du besoin en fonds de roulement générant un impact positif sur la trésorerie de 529 millions d'euros.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) et sa réconciliation avec l'état de la situation financière consolidée s'analysent comme suit :

		Composantes du besoin en fonds de roulement (état de la situation financière consolidée)					Neutralisation des éléments sans effet de trésorerie			Éléments du tableau des flux de trésorerie
(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2021	Impact net	Éléments hors BFR (1)	Impact des éléments de BFR	Impact résultat	Impact du change	Reclassements (2) et entrées périmètre	Valeur
Créances clients et actifs sur contrats	20	3 836	4 489	(653)	(6)	(659)	-	125	26	(508)
Coûts des contrats	20	102	117	(15)	-	(15)	-	5	2	(8)
Passifs sur contrats	20	(1 044)	(1 405)	361	-	361	-	(29)	(13)	319
Variation liée aux créances clients, actifs sur contrats, passifs sur contrats et coûts des contrats				**(307)**	**(6)**	**(313)**	**-**	**101**	**15**	**(197)**
Dettes opérationnelles (dettes fournisseurs)	28	(1 209)	(1 628)	419	2	421	-	(53)	(17)	351
Variation liée aux dettes fournisseurs				**419**	**2**	**421**	**-**	**(53)**	**(17)**	**351**
Autres actifs non courants	19	545	814	(269)	206	(63)	1	-	8	(54)
Autres actifs courants	21	598	738	(140)	8	(132)	-	14	14	(104)
Dettes opérationnelles (hors dettes fournisseurs)	28	(2 149)	(2 733)	584	(2)	582	-	(58)	(13)	511
Autres dettes courantes et non courantes	27	(541)	(641)	100	(71)	29	-	(2)	(5)	22
Variation liée aux autres créances et dettes				**275**	**141**	**416**	**1**	**(46)**	**4**	**375**
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT LIÉ À L'ACTIVITÉ						**524**	**1**	**2**	**2**	**529**

(1) Les éléments hors BFR comprennent les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, de financement, le versement de l'impôt ainsi que les éléments sans effet de trésorerie.
(2) Les « reclassements » comprennent pour l'essentiel, les variations liées au passage entre les éléments courants et non courants de certaines dettes et créances opérationnelles, la variation de position active ou passive de certaines créances et dettes de nature sociales ou fiscales.

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales composantes des flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement pour un décaissement de 678 millions d'euros (contre un décaissement de 1 714 millions d'euros en 2020), reflètent :

- les décaissements liés aux immobilisations corporelles pour 210 millions d'euros, nets des cessions, principalement dus à l'achat de matériel informatique dans le cadre de projets clients ou du renouvellement partiel du parc informatique, à des travaux de rénovation, d'agrandissement et de remise en l'état des surfaces de bureaux ;
- les décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations incorporelles, nets des cessions, pour 52 millions d'euros, soit essentiellement des logiciels dans le cadre de projets clients ou à usage interne et des actifs incorporels générés en interne (cf. Note 13 – Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles) ;
- les décaissements liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie, à hauteur de 369 millions d'euros.

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Les principales composantes des flux de trésorerie correspondant aux opérations de financement pour un décaissement de 1 746 millions d'euros (contre un encaissement de 562 millions d'euros en 2020), et concernent essentiellement :

- le versement de 329 millions d'euros au titre du dividende 2020 ;
- les décaissements de 320 millions d'euros en remboursement des dettes de loyers ;
- les décaissements nets de 1 361 millions d'euros correspondant principalement aux remboursements anticipés des emprunts obligataires à échéance 2021 et 2022 et détaillés ci-dessous ;
- les décaissements de 197 millions d'euros lié aux rachats d'actions propres ;

compensés par :

- l'augmentation de capital de 587 millions d'euros suite à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre du plan d'actionnariat international salarié (cf. Note 12 G – Capitaux propres).

La variation des dettes financières sur l'exercice se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2021	Impact net	Augmentation des dettes financières au TFT	Remboursement des dettes financières au TFT	Reclassement non courant/ courant	Variation de périmètre	Autres (1)
Emprunts obligataires	22	(7 121)	(6 637)	484	-	-	496	-	(12)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22	(6)	(17)	(11)	(12)	1	-	-	-
Dettes financières à long terme		**(7 127)**	**(6 654)**	**473**	**(12)**	**1**	**496**	**-**	**(12)**
Emprunts obligataires	22	(577)	(71)	506	-	1 000	(496)	-	2
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	22	(366)	(6)	360	(125)	497	-	(12)	-
Dettes financières à court terme		**(943)**	**(77)**	**866**	**(125)**	**1 497**	**(496)**	**(12)**	**2**
Dettes financières		**(8 070)**	**(6 731)**	**1 339**	**(137)**	**1 498**	**-**	**(12)**	**(10)**

(1) Notamment variation nette des coupons sur l'exercice.

Free cash flow organique

Le *free cash flow* organique calculé à partir des éléments du tableau de flux de trésorerie, se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cessions) en immobilisations incorporelles et corporelles, des remboursements des dettes de loyers et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets.

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	2020	2021
Flux de trésorerie lié à l'activité	**1 661**	**2 581**
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(206)	(266)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	2	4
Investissements (nets de cessions) en immobilisations corporelles et incorporelles	**(204)**	**(262)**
Intérêts financiers versés	(96)	(153)
Intérêts financiers reçus	49	27
Intérêts financiers nets	**(47)**	**(126)**
Remboursement des dettes de loyers	(291)	(320)
***FREE CASH FLOW* ORGANIQUE**	**1 119**	**1 873**

Note 24 Gestion du risque de change, de taux d'intérêt et de contrepartie

Gestion du risque de change

A) Exposition au risque de change et politique de gestion du risque de change

a) Risque de change et couverture des transactions opérationnelles

Le recours significatif à la production délocalisée dans les centres situés en Inde mais aussi en Pologne et en Amérique latine, expose le Groupe à des risques de change sur une partie de ses coûts de production.

Le Groupe met en œuvre une politique visant à minimiser et gérer ces risques de change, relevant majoritairement des flux internes avec l'Inde relatifs aux coûts de production en roupie indienne. La définition de la politique de couverture et la gestion du risque de change sur transactions opérationnelles sont centralisées au niveau de la société mère. La gestion du risque de change repose notamment sur des déclarations périodiques par les filiales de leur exposition aux risques de change sur un horizon de 1 à 3 ans principalement. Sur cette base, la société mère, agissant en tant que banque interne, octroie des garanties de change internes aux filiales et met en œuvre, avec ses contreparties bancaires, des couvertures de change qui prennent principalement la forme d'achats et de ventes à terme de devises.

Ces opérations de couverture sont enregistrées selon la méthode de la comptabilité de couverture de flux futurs de trésorerie.

Le Groupe détermine l'existence d'un lien économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en fonction de la devise, du montant et du calendrier de leurs flux de trésorerie respectifs.

b) Risque de change et couverture des transactions financières

Le Groupe est exposé au risque de variation des cours des devises, au titre :

— des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intra-groupe principalement chez la société mère, ces flux étant pour l'essentiel couverts (notamment sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme), à l'exception des flux financiers faisant partie intégrante de l'investissement net dans les filiales ;

— des flux de redevances payables à la société mère par les filiales n'ayant pas l'euro comme devise fonctionnelle, couverts eux aussi.

c) Sensibilité du chiffre d'affaires et de la marge opérationnelle [1] à la variation des principales devises

Une variation de plus ou moins 10 % du dollar américain aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 2,7 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 2,5 %. De même, une variation de plus ou moins 10 % de la livre sterling aurait pour effet une évolution en valeur du chiffre d'affaires de plus ou moins 1,1 % et une évolution en valeur de la marge opérationnelle [1] de plus ou moins 1,5 %.

B) Instruments dérivés de couverture

Les montants couverts au 31 décembre 2021 sous forme de contrats d'achat et de vente de devises à terme concernent principalement la société mère dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change sur transactions opérationnelles, d'une part, et des financements internes au Groupe, d'autre part.

Au 31 décembre 2021, les contre-valeurs des nominaux des contrats dérivés de change (achats et ventes de devises à terme et options) se répartissent par nature de transaction selon les échéances suivantes :

(en millions d'euros)	< 6 mois	> 6 mois et < 12 mois	> 12 mois	Total
Transactions opérationnelles	**2 130**	**2 107**	**2 867**	**7 104**
dont : – couverture de juste valeur	*578*	*-*	*-*	*578*
– couverture des flux futurs de trésorerie	*1 552*	*2 107*	*2 867*	*6 526*
Transactions financières	**1 185**	**405**	**269**	**1 859**
dont : – couverture de juste valeur	*1 185*	*405*	*269*	*1 859*
TOTAL	**3 315**	**2 512**	**3 136**	**8 963**

Les couvertures engagées au titre des transactions opérationnelles sont constituées essentiellement de contrats d'achats et de vente de devises à terme dont l'échéance est comprise entre 2022 et 2025 pour une contre-valeur totale au cours de clôture de 7 104 millions d'euros (4 709 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette hausse en volume provient notamment de l'intégration d'Altran dans la politique de gestion centralisée du risque de change groupe. Les couvertures prises dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change portent essentiellement sur des montants en roupies indiennes (299 509 millions de roupies indiennes), dollars américains (2 982 millions de dollars américains), zlotys polonais (2 272 millions de zlotys polonais). Ces couvertures ont des échéances allant de 1 à 37 mois et ont pour principale contrepartie Capgemini SE pour une contrevaleur de 6 973 millions d'euros.

Les opérations de couverture sur les opérations financières concernent principalement un prêt intra-groupe libellé en dollar américain au 31 décembre 2021.

L'exposition nette résiduelle au risque de change sur les transactions opérationnelles intra-groupes libellées en roupie indienne, avec les centres de production en Inde (cf. A) a)), résulte de la mise en œuvre de la politique de gestion du risque de change du Groupe. Cette exposition nette est limitée au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020.

(1) La marge opérationnelle, indicateur alternatif de performance suivi par le Groupe, est définie en Note 3 – Indicateurs alternatifs de performance.

C) Juste valeur des instruments dérivés de couverture

Le tableau ci-dessous présente les différents postes dans lesquels sont enregistrés les dérivés de couverture :

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	**2020**	**2021**
Autres actifs non courants	19	32	75
Autres actifs courants	21	68	102
Autres dettes non courantes et courantes	27	(65)	(85)
Juste valeur nette des instruments dérivés de couverture		**35**	**92**
Relatifs à des : – transactions opérationnelles		*35*	*89*
– transactions financières		*-*	*3*

Les principaux instruments dérivés de couverture comprennent notamment la juste valeur des instruments dérivés contractés dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, comptabilisée en « Autres actifs non courants » pour 73 millions d'euros, en « Autres actifs courants » pour 99 millions d'euros, en « Autres dettes non courantes » pour 36 millions d'euros et en « Autres dettes courantes » pour 48 millions d'euros.

La variation de la période des instruments de couverture sur transactions opérationnelles et financières reconnus en « charges et produits comptabilisés en capitaux propres » s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	**2021**
Instruments de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres – Au 1er janvier	**(189)**
Recyclage en résultat au 31 décembre 2021	(3)
Variation de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie et d'investissement net	199
Instruments de couverture reconnus en charges et produits comptabilisés en capitaux propres – Au 31 décembre	**7**

Aucune déqualification de couverture n'est intervenue au cours de l'exercice. Le solde en capitaux propres est uniquement composé de la juste valeur des couvertures en vie.

Gestion du risque de taux d'intérêt

A) Politique de gestion du risque de taux d'intérêt

L'exposition du Groupe au risque de taux d'intérêt s'analyse à la lumière de sa situation de trésorerie : au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de liquidités pour 3 514 millions d'euros, les placements à court terme étant majoritairement à taux variable (ou, à défaut, à taux fixe sur des périodes de durée inférieure ou égale à 3 mois), contre un endettement financier brut de 6 741 millions d'euros uniquement à taux fixe (cf. Note 22 – Endettement net/ Trésorerie nette).

B) Exposition au risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Les dettes financières du Groupe étant à taux fixe pour l'exercice 2021, toute variation à la hausse ou à la baisse des taux d'intérêt aurait eu un impact négligeable sur le coût de l'endettement financier net du Groupe.

Sur la base du niveau moyen des placements à court terme et des actifs de gestion de trésorerie, une hausse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu un effet positif sur le coût de l'endettement financier net du Groupe de l'ordre de 17 millions d'euros sur l'exercice 2021. À l'inverse, une baisse des taux d'intérêt de 100 points de base aurait eu, pour l'exercice 2021, une incidence négative de 17 millions d'euros sur le coût d'endettement financier net du Groupe.

Gestion du risque de contrepartie

Dans le cadre de ses politiques de gestion des risques de change et de taux décrites ci-dessus, le Groupe conclut des contrats de couverture avec des établissements financiers de premier plan et le risque de contrepartie peut être considéré comme non significatif à ce titre. Au 31 décembre 2021, les principales contreparties du Groupe au titre de sa gestion des risques de change et de taux sont les banques Barclays, BNP Paribas, CA CIB, Citibank, Commerzbank, HSBC, ING, JP Morgan, Morgan Stanley, Natixis, NatWest Group, Santander, Standard Chartered et Société Générale.

Note 25 Provisions pour retraites et engagements assimilés

Régimes à cotisations définies

Les régimes à cotisations définies font l'objet de versements par les salariés et par les sociétés du Groupe auprès d'organismes habilités à gérer de tels fonds de retraites. Les obligations du Groupe se limitent au paiement de ces cotisations qui sont donc enregistrées en compte de résultat dès qu'elles sont encourues. Les dettes relatives à ces régimes sont comptabilisées en dettes opérationnelles. Ces régimes existent dans la majorité des pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Allemagne et Europe Centrale, Pays nordiques, Italie et Espagne), aux États-Unis ainsi que dans les pays d'Asie-Pacifique.

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont :

— soit directement supportés par le Groupe, qui à ce titre, provisionne les coûts des prestations de retraites à servir, évalués à la valeur actuelle des paiements futurs estimés, en retenant des paramètres internes et externes revus régulièrement. Ces régimes à prestations définies non couverts par des actifs correspondent essentiellement à des indemnités de départ à la retraite et à des régimes de couverture sociale ;

— soit supportés au travers de fonds de pension auquel le Groupe contribue selon les règles et législations sociales propres à chaque pays d'implantation.

Les engagements de retraite souscrits dans le cadre de ces régimes sont évalués par des actuaires indépendants, suivant la méthode des unités de crédits projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale du Groupe.

Les engagements de retraite ainsi calculés font l'objet d'une actualisation au taux de rendement des obligations d'entreprises de première catégorie libellées dans la monnaie de paiement de la prestation et selon les flux prévisionnels de décaissement de l'obligation de retraite concernée.

Pour les régimes de retraite dont les engagements sont couverts par des actifs, seul le déficit estimé est provisionné.

Lorsque le calcul de l'engagement conduit à un bénéfice pour le régime et que le Groupe bénéficie d'un droit inconditionnel à remboursement, un actif est comptabilisé, dont la valeur est plafonnée à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs non courants.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en « Charges opérationnelles » sur l'exercice.

Les profits ou les pertes résultant de la liquidation, réduction ou transferts de régimes à prestations définies sont comptabilisés en « autres produits opérationnels » ou en « Autres charges opérationnelles ».

L'effet de la désactualisation des obligations ainsi que celui du rendement attendu des actifs des régimes sont comptabilisés en net en « Autres charges financières » ou en « Autres produits financiers ».

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses actuarielles ou des effets d'expérience (*i.e.* écarts entre la projection actuarielle et la réalité à la date d'établissement des comptes consolidés du Groupe) sur les engagements de retraite ou sur les actifs financiers du régime. Ceux-ci sont intégralement reconnus en produits et charges comptabilisés en capitaux propres au cours de la période dans laquelle ils surviennent (ainsi que l'impact fiscal y afférent).

Détail des provisions pour retraites et engagements assimilés

Les provisions pour retraites et engagements assimilés comprennent les obligations liées aux régimes à prestations définies couverts par des actifs (notamment au Royaume-Uni et au Canada) et celles relatives principalement aux indemnités de départs en retraite (notamment en France, en Allemagne et en Suède).

Provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

	Obligation		Actifs des régimes		Engagement net au bilan	
(en millions d'euros)	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Royaume-Uni	3 681	3 809	(3 412)	(3 914)	269	(105)
Canada	775	747	(522)	(585)	253	162
France	319	315	(38)	(54)	281	261
Allemagne	176	172	(100)	(103)	76	69
Suède	31	28	(11)	(12)	20	16
Inde [1]	706	169	(588)	(59)	118	110
Autres	305	297	(250)	(260)	55	37
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**5 993**	**5 537**	**(4 921)**	**(4 987)**	**1 072**	**550**

(1) Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a transféré au gouvernement la responsabilité de la gestion de certains plans de retraites et engagements assimilés.

Les variations des provisions pour retraites et engagements assimilés sur les deux derniers exercices se présentent comme suit :

		Obligation		Actifs des régimes		Engagement net au bilan	
(en millions d'euros)	Notes	2020	2021	2020	2021	2020	2021
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1ER JANVIER		**5 575**	**5 993**	**(4 529)**	**(4 921)**	**1 046**	**1 072**
Charge reconnue au compte de résultat		**226**	**165**	**(112)**	**(81)**	**114**	**84**
Coût des services rendus	7	91	83	-	-	91	83
Liquidations et réductions de régimes	8	-	(17)	-	-	-	(17)
Intérêts financiers	9	135	99	(112)	(81)	23	18
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres		**430**	**(171)**	**(387)**	**(267)**	**43**	**(438)**
Variations des écarts actuariels		430	(171)	-	-	430	(171)
Effets du changement des hypothèses financières		*469*	*(158)*	-	-	*469*	*(158)*
Effets du changement des hypothèses démographiques		*(37)*	*27*	-	-	*(37)*	*27*
Effets de l'expérience		*(2)*	*(40)*	-	-	*(2)*	*(40)*
Rendement des actifs des régimes (1)		-	-	(387)	(267)	(387)	(267)
Autres		**(238)**	**(450)**	**107**	**282**	**(131)**	**(168)**
Contributions versées par les salariés		43	31	(43)	(30)	-	1
Prestations versées aux salariés		(215)	(250)	181	181	(34)	(69)
Contributions aux régimes		-	-	(156)	(131)	(156)	(131)
Écarts de conversion		(324)	355	276	(319)	(48)	36
Regroupements d'entreprises		249	-	(136)	-	113	-
Autres mouvements		9	(586)	(15)	581	(6)	(5)
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE		**5 993**	**5 537**	**(4 921)**	**(4 987)**	**1 072**	**550**
Dont Provisions		-	-	-	-	*1 072*	*655*
Dont Autres actifs non courants		-	-	-	-	-	*105*

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

Analyse de l'évolution des provisions pour retraites et engagements assimilés par principaux pays

A) Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les avantages postérieurs à l'emploi sont principalement constitués de plans à cotisations définies.

Un nombre très limité de salariés accumule du service ouvrant droit à pension au sein des régimes à prestations définies.

Par ailleurs, des salariés – anciens et actuels – accumulent des droits à pensions différées au titre des plans de retraite à prestations définies. Ces régimes sont gérés par des trusts, juridiquement indépendants de l'employeur. Ils sont régis par un conseil d'administration composé de *trustees* indépendants et de représentants de l'employeur.

Ces régimes de retraite à prestations définies proposent des rentes et paiements forfaitaires à leurs membres au moment de la retraite et à leurs ayants-droit en cas de décès. Les membres qui quittent le Groupe avant la retraite ont, quant à eux, droit à une pension différée.

Les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

— 79 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (112 au 31 décembre 2020) ;

— 5 627 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (7 005 au 31 décembre 2020) ;

— 4 032 retraités (3 561 au 31 décembre 2020).

Les régimes sont soumis à la surveillance du « *Pension Regulator* » britannique ; les plans de financement de ces régimes sont déterminés par les conseils d'administration respectifs des différents régimes sur proposition d'un actuaire indépendant, après discussion avec l'employeur Capgemini UK Plc, dans le cadre d'évaluations actuarielles généralement effectuées tous les trois ans. Capgemini UK Plc, l'employeur, prend des engagements fermes vis-à-vis des *trustees* quant au comblement du déficit constaté, sur une période de recouvrement convenue.

La responsabilité du financement de ces régimes incombe à l'employeur. Les régimes de retraite à prestations définies exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Royaume-Uni est de 19 ans.

Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger Capgemini UK Plc à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

(en millions d'euros)	Obligation 2020	Obligation 2021	Actifs des régimes 2020	Actifs des régimes 2021	Engagement net au bilan 2020	Engagement net au bilan 2021
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1er JANVIER	**3 593**	**3 681**	**(3 206)**	**(3 412)**	**387**	**269**
Charge reconnue au compte de résultat	**69**	**51**	**(60)**	**(45)**	**9**	**6**
Coût des services rendus	2	2	-	-	2	2
Intérêts financiers	67	49	(60)	(45)	7	4
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**299**	**(87)**	**(335)**	**(223)**	**(36)**	**(310)**
Variations des écarts actuariels	299	(87)	-	-	299	(87)
Effets du changement des hypothèses financières	*342*	*(91)*	-	-	*342*	*(91)*
Effets du changement des hypothèses démographiques	*(41)*	*28*	-	-	*(41)*	*28*
Effets de l'expérience	*(2)*	*(24)*	-	-	*(2)*	*(24)*
Rendement des actifs des régimes (1)	-	-	(335)	(223)	(335)	(223)
Autres	**(280)**	**164**	**189**	**(234)**	**(91)**	**(70)**
Prestations versées aux salariés	(84)	(91)	84	91	-	-
Contributions aux régimes	-	-	(71)	(80)	(71)	(80)
Écarts de conversion	(196)	255	176	(245)	(20)	10
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION/ (SURPLUS) AU 31 DÉCEMBRE	**3 681**	**3 809**	**(3 412)**	**(3 914)**	**269**	**(105)**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

(en %)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Taux d'actualisation des engagements	1,3	1,9
Taux d'augmentation des salaires	2,3 – 2,9	2,4 – 3,4
Taux d'inflation	2,9	3,4

En 2021, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Royaume-Uni.

b) Actifs des régimes

(en millions d'euros)	2020		2021	
Actions	1 775	52 %	1 663	42 %
Obligations et actifs de couverture	1 356	40 %	2 009	51 %
Autres	281	8 %	242	7 %
TOTAL	**3 412**	**100 %**	**3 914**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations et actifs de couverture sont composés d'obligations investies sur le marché liquide. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations d'état britannique (GILT), en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2021	
	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(324)	369
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	238	(232)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(66)	64

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux fonds de pension à prestations définies au Royaume-Uni sont estimés en rythme annuel à 26 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension sur l'horizon défini avec les *trustees* dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

B) Canada

Au Canada, les avantages postérieurs à l'emploi en prestations définies relèvent de régimes de retraite à prestations définies et autres régimes de retraite et assimilés. Le patrimoine des plans de pension à prestations définies est juridiquement isolé de celui de l'employeur. Cependant, la responsabilité du financement des régimes incombe à l'employeur. Ces régimes exposent le Groupe à l'augmentation de passifs qui pourrait résulter de variations dans l'espérance de vie des membres, de fluctuations des taux d'intérêt et d'inflation et, plus généralement, de baisses sur les marchés financiers.

La maturité moyenne des régimes de retraite au Canada est de 17 ans.

Les régimes sont soumis à des évaluations actuarielles périodiques conduites au moins tous les trois ans. Conformément à la réglementation locale, le non-renouvellement total ou partiel de certains contrats clients pourrait obliger les entités canadiennes à anticiper le comblement du déficit relatif au personnel concerné.

Au Canada, les effectifs relatifs aux régimes à prestations définies se décomposent comme suit :

- 507 salariés en activité pour lesquels les droits sont ouverts (530 au 31 décembre 2020) ;
- 74 anciens salariés et salariés en activité pour lesquels les droits sont fermés (76 au 31 décembre 2020) ;
- 437 retraités (416 au 31 décembre 2020).

5.

(en millions d'euros)	Obligation		Actifs des régimes		Provision nette au bilan	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 1er JANVIER	**753**	**775**	**(516)**	**(522)**	**237**	**253**
Charge reconnue au compte de résultat	**38**	**16**	**(15)**	**`(16)**	**23**	**-**
Coût des services rendus	16	11	-	-	16	11
Liquidations et réductions de régimes	-	(17)	-	-	-	(17)
Intérêts financiers	22	22	(15)	(16)	7	6
Impact en charges et produits comptabilisés en capitaux propres	**53**	**(61)**	**(36)**	**(17)**	**17**	**(78)**
Variations des écarts actuariels	53	(61)	-	-	53	(61)
Effets du changement des hypothèses financières	*56*	*(47)*	-	-	*56*	*(47)*
Effets du changement des hypothèses démographiques	*4*	-	-	-	*4*	-
Effets de l'expérience	*(7)*	*(14)*	-	-	*(7)*	*(14)*
Rendement des actifs des régimes (1)	-	-	(36)	(17)	(36)	(17)
Autres	**(69)**	**17**	**45**	**(30)**	**(24)**	**(13)**
Contributions versées par les salariés	3	2	(3)	(2)	-	-
Prestations versées aux salariés	(21)	(49)	18	25	(3)	(24)
Contributions aux régimes	-	-	(5)	(7)	(5)	(7)
Écarts de conversion	(51)	64	35	(46)	(16)	18
VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION AU 31 DÉCEMBRE	**775**	**747**	**(522)**	**(585)**	**253**	**162**

(1) Déduction faite des produits financiers sur actifs des régimes reconnus en compte de résultat et calculés sur la base du taux d'actualisation.

Sur l'exercice 2021, le Groupe a enregistré un gain d'un montant de 17 millions d'euros lié à la réduction de l'obligation de retraites et d'engagements assimilés, suite au transfert d'employés dédiés à un contrat client canadien.

a) Principales hypothèses actuarielles

Taux d'actualisation, taux d'augmentation des salaires, et taux d'inflation

(en %)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Taux d'actualisation des engagements	2,7	3,1
Taux d'augmentation des salaires	2,3	2,3
Taux d'inflation	2	2

En 2021, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont similaires à ceux utilisés les années précédentes.

Les tables de mortalité sont celles usuellement utilisées au Canada.

b) Actifs des régimes

(en millions d'euros)	2020		2021	
Actions	262	50 %	207	35 %
Obligations et actifs de couverture	253	48 %	371	63 %
Autres	7	2 %	7	2 %
TOTAL	**522**	**100 %**	**585**	**100 %**

Les actions correspondent à des placements en actions ou à des investissements diversifiés de croissance, la majorité d'entre eux placés sur les marchés des pays développés.

Les obligations sont principalement composées d'obligations du gouvernement canadien. Une partie de ces investissements vise à couvrir, partiellement, le risque de taux d'intérêt des passifs du régime ; ce portefeuille d'adossement est composé d'obligations du gouvernement canadien, en détention directe ou au moyen de prêt-emprunt.

c) Analyse de sensibilité de la dette actuarielle

(en millions d'euros)	Impact sur la dette actuarielle au 31 décembre 2021	
	Variation à la hausse du taux	Variation à la baisse du taux
Variation du taux d'actualisation de 50 points de base	(57)	63
Variation du taux d'inflation de 50 points de base	50	(49)
Variation du taux de mortalité de 50 points de base	(3)	3

d) Contributions à venir

Les décaissements relatifs aux régimes à prestations définies canadiens sont estimés au titre de 2022 à 21 millions d'euros, y compris le comblement du déficit des régimes de pension défini dans le cadre des évaluations actuarielles périodiques.

C) France

En France, les avantages postérieurs à l'emploi relèvent principalement des régimes d'indemnités de fin de carrière. Ces régimes prévoient le règlement d'indemnités conventionnelles de départ à la retraite, fonction du salaire et de l'ancienneté à la date de départ. Le Groupe provisionne ses engagements envers les salariés en application des dispositions de la convention collective Syntec relatives au départ et à la mise à la retraite. Ce passif évolue notamment en fonction des hypothèses actuarielles telles que présentées ci-dessous :

(en %)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2021
Taux d'actualisation des engagements	0,4	0,8
Taux d'augmentation des salaires	2,0	2,0

La maturité moyenne des régimes de retraite en France est entre 9 et 17 ans en fonction des plans.

Note 26 Provisions non courantes et courantes

Une provision est reconnue dans l'état de la situation financière consolidée à la clôture d'un exercice si, et seulement si, il existe une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Les variations des provisions non courantes et courantes s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2021
Au 1er janvier	**116**	**459**
Dotations	68	61
Reprises pour utilisation	(47)	(58)
Reprises pour non-utilisation	(11)	(33)
Autres	333	52
Au 31 décembre	**459**	**481**

Au 31 décembre 2021, les provisions non courantes (341 millions d'euros) et courantes (140 millions d'euros) concernent pour un montant de 134 millions d'euros (117 millions d'euros au 31 décembre 2020) des risques sur projets et contrats et pour un montant de 347 millions d'euros (342 millions d'euros au 31 décembre 2020) des risques principalement liés à des litiges sociaux et légaux en France et fiscaux (hors impôt sur le résultat) en Inde.

La ligne « autres » au 31 décembre 2021 inclut notamment la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition d'Altran Technologies sur la base de nouveaux éléments identifiés à propos de faits et circonstances qui prévalaient à la date de prise de contrôle (cf. Note 16- Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs).

Note 27 Autres dettes non courantes et courantes

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Notes	2020	2021
Réserves spéciales de participation		30	46
Instruments dérivés	24	65	85
Dettes sur acquisitions de sociétés		147	124
Dettes d'impôts non courants		186	262
Autres		113	124
AUTRES DETTES NON COURANTES ET COURANTES	23	**541**	**641**

Les dettes sur acquisitions de sociétés se composent essentiellement de compléments de prix consentis lors de certaines acquisitions.

Les autres dettes non courantes et courantes incluent notamment la prise en compte de dettes d'impôts non courants sur certains redressements fiscaux et procédures contentieuses en Inde et en France.

La variation des dettes d'impôts non courants sur l'exercice 2021 s'explique notamment par la finalisation de l'allocation du prix d'acquisition d'Altran Technologies sur la base de nouveaux éléments identifiés à propos de faits et circonstances qui prévalaient à la date de prise de contrôle (cf. Note 16- Unités génératrices de trésorerie et tests de dépréciation d'actifs).

Note 28 Dettes opérationnelles

Au 31 décembre *(en millions d'euros)*	Note	2020	2021
Fournisseurs		1 209	1 628
Taxes		498	648
Personnel		1 645	2 074
Divers		6	11
DETTES OPÉRATIONNELLES	23	**3 358**	**4 361**

Note 29 Effectifs

Effectifs moyens par zone géographique

	2020		2021	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	18 493	7	18 627	6
France	33 358	13	36 332	13
Royaume-Uni et Irlande	10 032	4	11 242	4
Benelux	9 153	4	9 960	3
Europe du Sud	16 816	7	20 620	7
Pays nordiques	5 253	2	5 826	2
Allemagne et Europe Centrale	19 998	8	22 782	8
Afrique et Moyen-Orient	3 226	1	4 229	1
Asie-Pacifique et Amérique latine	135 196	54	163 072	56
EFFECTIFS MOYENS	**251 525**	**100**	**292 690**	**100**

Effectifs de fin d'année par zone géographique

	2020		2021	
	Effectifs	%	Effectifs	%
Amérique du Nord	18 550	7	19 588	6
France	36 219	13	37 283	12
Royaume-Uni et Irlande	10 489	4	12 172	4
Benelux	9 616	4	10 415	3
Europe du Sud	19 932	7	21 655	7
Pays nordiques	5 401	2	6 304	2
Allemagne et Europe Centrale	21 997	8	24 219	7
Afrique et Moyen-Orient	3 888	1	4 640	1
Asie-Pacifique et Amérique latine	143 677	54	188 408	58
EFFECTIFS DE FIN D'ANNÉE	**269 769**	**100**	**324 684**	**100**

Note 30 Engagements hors-bilan

Engagements hors-bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe

A) Engagements donnés sur contrats clients

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2021 des clients concernés représente environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Par ailleurs, certains clients bénéficient :

- de garanties financières limitées émises par le Groupe pour un montant total de 1 681 millions d'euros au 31 décembre 2021 (1 746 millions d'euros au 31 décembre 2020) ;
- de garanties bancaires supportées par le Groupe pour un montant global de 203 millions d'euros au 31 décembre 2021 (212 millions d'euros au 31 décembre 2020).

B) Engagements donnés sur locations

Les engagements donnés sur locations comprennent essentiellement la composante non locative des contrats de location du Groupe ainsi que les engagements au titre des contrats ayant une faible valeur unitaire (à l'exception du matériel informatique) ou de courte durée. Ces engagements s'élèvent à 113 millions d'euros au 31 décembre 2021.

C) Autres engagements donnés

Les autres engagements donnés s'élèvent à 70 millions d'euros au 31 décembre 2021 (67 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ils se composent principalement de garanties de passif usuelles données dans le cadre de cession d'actifs.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe peut être amené à contracter à des prix de marché des engagements d'achats fermes de solutions et de services auprès de certains fournisseurs.

D) Autres engagements reçus

Les autres engagements reçus s'élèvent à 30 millions d'euros au 31 décembre 2021 (16 millions d'euros au 31 décembre 2020). Ils se composent notamment d'engagements reçus suite à certaines prises de contrôle au cours de l'exercice et au rachat de la participation de certains actionnaires minoritaires.

Engagements hors-bilan liés aux financements du Groupe

A) Emprunts obligataires

Au titre des emprunts obligataires en circulation mentionnés dans la Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette, Capgemini SE s'est engagé à respecter certaines clauses habituelles, et notamment à maintenir les obligations à un rang identique à toutes les autres obligations négociables qui pourraient être émises par la Société (clause « *pari passu* »).

B) Ligne de Crédit Syndiqué conclu par Capgemini SE non utilisée à ce jour

La ligne de crédit mentionnée dans la Note 22 – Endettement net/Trésorerie nette comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause « *pari passu* »).

Passifs éventuels

Dans le cours normal de leurs activités, des sociétés du Groupe ont fait l'objet de contrôles fiscaux et parfois de redressements fiscaux sur l'exercice 2021 et les exercices précédents.

Des propositions de rectifications ont été contestées et des procédures contentieuses ou précontentieuses sont en cours au 31 décembre 2021, notamment en France et en Inde. S'agissant de la France, l'administration fiscale considère que la filiale de réassurance de Capgemini SE, située à Luxembourg, bénéficie d'un régime fiscal privilégié et qu'en conséquence ses résultats devraient être imposés en France au niveau de Capgemini SE. S'agissant des filiales indiennes du Groupe, ces filiales ont fait l'objet de divers redressements ou projets de redressements au titre de l'impôt sur les sociétés, notamment en matière de prix de transfert, au cours des derniers exercices.

Pour l'essentiel, ces redressements n'ont pas été comptabilisés dans la mesure où le Groupe justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès.

Note 31 Transactions avec des parties liées

Entreprises associées

Il s'agit des entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui sont consolidées selon la méthode de mise en équivalence. Les transactions effectuées avec ces entreprises associées au cours de l'exercice 2021 ont été réalisées à des prix de marché et leur volume n'est pas significatif.

Autres parties liées

Au cours de l'exercice 2021, aucune opération significative n'a été réalisée avec :

- des actionnaires détenant un droit de vote significatif dans le capital de Capgemini SE ;
- des membres des organes de direction y compris les administrateurs ;
- des entités sur lesquelles un des membres des organes de direction exerce le contrôle, un contrôle conjoint, une influence notable ou détient un droit de vote significatif.

Rémunération des membres des organes de direction

Le tableau ci-dessous analyse la rémunération au titre des années 2020 et 2021 des membres des organes de direction qui comprennent d'une part les membres de la Direction générale du Groupe présents à la clôture de chaque exercice, soit 29 personnes en 2021 (29 personnes en 2020) et d'autre part les administrateurs.

(en milliers d'euros)	2020	2021
Avantages à court terme hors charges patronales (1)	25 166	28 685
dont rémunération de l'activité (2) des administrateurs salariés	*228*	*196*
dont rémunération de l'activité (2) des administrateurs non salariés (3) et (4)	*936*	*791*
Avantages à court terme : charges patronales	7 117	12 309
Avantages postérieurs à l'emploi (5)	1 876	2 405
Rémunération en actions (6)	9 760	12 728

(1) Inclut les salaires bruts, rémunérations, primes, intéressements, honoraires et avantages en nature.
(2) Antérieurement dénommée jetons de présence.
(3) Pour rappel, Paul Hermelin a renoncé depuis 2011 à la rémunération de son activité d'administrateur (antérieurement dénommée jetons de présence), et Aiman Ezzat a également renoncé à cette rémunération suite à sa nomination lors de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.
(4) 17 administrateurs actifs en 2020 et 17 actifs au cours de l'année 2021.
(5) Ce montant comprend principalement la charge annualisée des indemnités de départ en retraite conventionnelles et/ou contractuelles.
(6) Ce montant correspond à l'étalement de la charge annualisée, liée aux attributions d'actions sous condition de performance.

Note 32 Événements postérieurs à la clôture

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires de Capgemini SE, au titre de l'exercice 2021, un dividende de 2,40 euros par action. Il était de 1,95 euro par action au titre de l'exercice 2020.

Note 33 Liste par pays des principales sociétés consolidées

Capgemini SE est la société mère d'un ensemble communément appelé « le groupe Capgemini » constitué de 241 sociétés. La liste suivante indique les principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021.

Pays	Liste des principales sociétés consolidées au 31 décembre 2021	Pourcentage d'intérêt	Méthode d'intégration [1]
ALLEMAGNE	Capgemini Deutschland GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Deutschland Holding GmbH	100,00 %	IG
	Capgemini Outsourcing Services GmbH	100,00 %	IG
	Altran Deutschland S.A.S. & Co. KG	100,00 %	IG
	Sogeti Deutschland GmbH	100,00 %	IG
ARGENTINE	Capgemini Argentina S.A.	100,00 %	IG
AUSTRALIE	Capgemini Australia Pty Ltd.	100,00 %	IG
AUTRICHE	Capgemini Consulting Österreich AG	100,00 %	IG
BELGIQUE	Capgemini Belgium N.V./S.A.	100,00 %	IG
	Altran Belgium S.A.	100,00 %	IG
BRÉSIL	Capgemini Brasil S.A.	99,97 %	IG
	CPM Braxis Tecnologia, Ltda.	99,97 %	IG
CANADA	Capgemini Canada Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Solutions Canada Inc.	100,00 %	IG
	Inergi LP	100,00 %	IG
	New Horizons Systems Solutions LP	100,00 %	IG
CHINE	Capgemini (China) Co., Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Business Services (China) Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Hong Kong Ltd.	100,00 %	IG
DANEMARK	Capgemini Danmark A/S	100,00 %	IG
ESPAGNE	Capgemini España S.L.	100,00 %	IG
	Altran Innovación S.L.U.	100,00 %	IG
ÉTATS-UNIS	Capgemini America, Inc.	100,00 %	IG
	Capgemini Government Solutions LLC	100,00 %	IG
	Capgemini North America, Inc.	100,00 %	IG
FINLANDE	Capgemini Finland Oy	100,00 %	IG
FRANCE	Capgemini Consulting S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini DEMS France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini France S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Gouvieux S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Latin America S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Service S.A.S.	100,00 %	IG
	Capgemini Technology Services S.A.S.	100,00 %	IG
	Altran Technologies S.A.S.	100,00 %	IG
	Global Management Treasury Services S.N.C.	100,00 %	IG
	Altran ACT S.A.S.	100,00 %	IG
	Sogeti S.A.S.	100,00 %	IG
	Altran Technology & Engineering Center S.A.S.	100,00 %	IG
GUATEMALA	Capgemini Business Services Guatemala S.A.	100,00 %	IG
INDE	Capgemini Technology Services India Ltd.	99,77 %	IG
	Altran Technologies India Pvt. Ltd.	100,00 %	IG
	Aricent Technologies (Holdings) Ltd.	98,03 %	IG

IRLANDE	Capgemini Ireland Ltd.	100,00 %	IG
ITALIE	Capgemini Italia S.p.A.	100,00 %	IG
	Altran Italia S.p.A.	100,00 %	IG
JAPON	Capgemini Japan K.K.	100,00 %	IG
LUXEMBOURG	Capgemini Reinsurance International S.A.	100,00 %	IG
	Sogeti Luxembourg S.A.	100,00 %	IG
MALAISIE	Capgemini Services Malaysia Sdn. Bhd.	100,00 %	IG
MAROC	Capgemini Technology Services Maroc S.A.	100,00 %	IG
MEXIQUE	Capgemini México S. de R.L. de C.V.	100,00 %	IG
NORVEGE	Capgemini Norge AS	100,00 %	IG
PAYS-BAS	Capgemini NV	100,00 %	IG
	Capgemini Educational Services B.V.	100,00 %	IG
	Altran Netherlands B.V.	100,00 %	IG
	Capgemini Nederland B.V.	100,00 %	IG
	Sogeti Nederland B.V.	100,00 %	IG
POLOGNE	Capgemini Polska Sp. z.o.o.	100,00 %	IG
PORTUGAL	Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informática, S.A.	100,00 %	IG
	Altran Portugal S.A.	100,00 %	IG
ROYAUME-UNI	Capgemini UK Plc	100,00 %	IG
	CGS Holdings Ltd.	100,00 %	IG
	IGATE Computer Systems (UK) Ltd.	100,00 %	IG
	Altran UK Ltd.	100,00 %	IG
	Cambridge Consultants Limited	100,00 %	IG
SINGAPOUR	Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	100,00 %	IG
	Capgemini Singapore Pte. Ltd.	100,00 %	IG
SUÈDE	Capgemini AB	100,00 %	IG
	Capgemini Sverige AB	100,00 %	IG
	Altran Sverige AB	100,00 %	IG
	Sogeti Sverige AB	100,00 %	IG
SUISSE	Altran Switzerland AG	100,00 %	IG
	Capgemini Suisse S.A.	100,00 %	IG

(1) IG = Intégration globale.

Note 34 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Les honoraires des Commissaires aux Comptes pour 2021 se décomposent de la manière suivante :

	Mazars		PwC	
(en millions d'euros) (hors taxes)	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**
Certification des comptes	**4,4**	**4,7**	**4,9**	**4,7**
— Capgemini SE	0,4	0,3	0,6	0,6
— Filiales intégrées globalement	4,0	4,4	4,3	4,1
Services autres que la certification des comptes (1)	**0,2**	**0,1**	**0,5**	**0,3**
TOTAL	**4,6**	**4,8**	**5,4**	**5,0**

(1) L'essentiel de ces honoraires sont relatifs à des missions de due diligence, d'attestations ou de consultations techniques.

5.2.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Capgemini SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit et des Risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés »du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations pluriannuelles

Risque identifié

Le groupe Capgemini opère sur le marché du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie et fournit notamment des prestations pluriannuelles.

Comme indiqué dans la Note 6 de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts des contrats à long terme est fonction de la nature des prestations rendues, notamment :

— pour les contrats basés sur des livrables, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé à l'avancement. Le pourcentage d'avancement est basé sur les coûts encourus à la date considérée par rapport à l'estimation totale des coûts à terminaison du contrat ;

— pour les contrats basés sur des ressources, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer le client puisque le montant facturé correspond directement à la valeur pour le client de la prestation effectuée à la date considérée ;

— pour les contrats basés sur des services, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure que le Groupe acquiert le droit de facturer, exception faite de cas particuliers pour lesquels les modalités de facturation ne reflètent pas la valeur pour le client des services fournis à date par rapport à la valeur des services restants à fournir (par exemple en cas de facturations ou remises significatives effectuées d'avance ou bien différées) ;

— pour les contrats à éléments multiples, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé en appliquant les méthodes décrites ci-dessus, selon les obligations de prestation identifiées.

Les coûts encourus pour l'exécution d'un contrat sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, exception faite de certains coûts initiaux de mise en place, tels que les frais de transition et ceux de transformation, lorsque ces derniers ne représentent pas une obligation de prestation séparée, qui sont capitalisés s'ils créent une ressource que le Groupe utilisera pour fournir les services promis.

Une provision pour contrat déficitaire est comptabilisée si tous les coûts nécessaires à l'exécution du contrat sont supérieurs aux avantages y afférents.

Le montant du chiffre d'affaires et des coûts à comptabiliser sur l'exercice, et des éventuelles provisions pour perte à terminaison à la date de clôture, dépend de la capacité du Groupe :

— à identifier chaque élément séparable des contrats pluri-annuels à prestations multiples et à déterminer leur traitement comptable ;

— à mesurer les coûts encourus pour les contrats basés sur des livrables et le niveau de services rendus pour les contrats basés sur des ressources ou des services ;

— à estimer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat.

Étant donné les jugements et estimations de la Direction entrant dans la détermination du chiffre d'affaires et dans la comptabilisation des coûts associés, nous avons considéré que la comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations pluriannuelles constitue un point clé de notre audit.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons obtenu une compréhension du processus lié à la comptabilisation des différents flux de chiffres d'affaires.

Nous avons tenu compte dans notre approche des systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires et la comptabilisation des coûts associés, en testant, avec l'aide de nos spécialistes informatiques, l'efficacité des contrôles automatiques des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.

Nos travaux ont notamment consisté à :

— évaluer les procédures de contrôle interne, identifier les principaux contrôles manuels ou automatisés, pertinents pour notre audit et tester leur conception et efficacité opérationnelle ;

— réaliser des procédures d'audit analytique par entité ou par nature de prestations rendues, en analysant notamment les variations de chiffre d'affaires et de taux de marge significatives d'une période à l'autre ;

— pour un échantillon de contrats sélectionnés selon une approche multicritères :

- apprécier le caractère distinct des obligations de prestation identifiées dans les contrats,
- apprécier la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires de chacune des obligations de prestation identifiées et de comptabilisation des coûts associés,
- rapprocher les données comptables avec le suivi opérationnel des projets et apprécier le caractère raisonnable des estimations retenues notamment pour évaluer les coûts restant à engager jusqu'à la fin du contrat ;

— apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés.

Regroupements d'entreprises et évaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le Groupe mène des opérations de croissance externe ciblées pour enrichir son offre de services. Dans ce cadre, le Groupe évalue et comptabilise à la juste valeur les actifs identifiables acquis et les passifs repris des entités nouvellement acquises et reconnaît des écarts d'acquisition à l'actif de son bilan.

Les écarts d'acquisition correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et les passifs repris, et sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (UGT).

Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition s'élèvent à 10 633 millions d'euros en valeur nette et représentent plus de 44 % de l'actif du bilan.

La Direction s'assure au moins une fois par an que la valeur nette comptable de ces écarts d'acquisition n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Or, toute évolution défavorable des activités auxquelles les écarts d'acquisition ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence et le caractère raisonnable de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrits dans la Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable a été déterminée par référence à la valeur d'utilité calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus du groupe d'actifs composant chaque UGT.

Nous avons considéré que les regroupements d'entreprises et l'évaluation des écarts d'acquisition constituent un point clé de notre audit compte tenu de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction et de leur montant significatif dans les états financiers.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a consisté à :

- apprécier la conformité du traitement comptable des acquisitions significatives avec la norme IFRS 3 Regroupements d'entreprises ;
- apprécier le caractère raisonnable de l'approche retenue pour l'identification des actifs acquis et des passifs repris, pour les acquisitions significatives ;
- apprécier le caractère raisonnable des hypothèses retenues pour l'évaluation à leur juste valeur des actifs acquis et des passifs repris, y compris des risques fiscaux, pour les acquisitions significatives ;
- apprécier la correcte identification des UGT ;
- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;
- apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- comparer les projections de résultats 2021 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels ;
- comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2022 à 2025 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent ;
- effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels des zones géographiques représentant les UGT pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans stratégiques à trois ans et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues ;
- évaluer les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données ;
- analyser les tests de sensibilité des valeurs d'utilité à une variation des principales hypothèses retenues par la Direction ;
- apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans la Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication de spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Contrôles fiscaux

Risque identifié

Le Groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des contrôles de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du Groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Comme indiqué dans les notes 26 et 27 de l'annexe aux comptes consolidés, les provisions pour risques prennent en compte certains risques fiscaux hors impôts sur le résultat en Inde, et les autres dettes non courantes incluent notamment la prise en compte de dettes d'impôts non courants sur certains redressements fiscaux et procédures contentieuses en Inde et en France.

Comme indiqué dans la Note 30 de l'annexe aux comptes consolidés, certains contrôles fiscaux peuvent donner lieu à des propositions de redressement contestées et à des procédures contentieuses ou précontentieuses avec les autorités fiscales notamment en France et en Inde.

Ces redressements n'ont pas fait l'objet, pour l'essentiel, de provisions dans les comptes dans la mesure où le Groupe justifie sa position et estime disposer de chances sérieuses de succès.

L'estimation du risque relatif à chaque position fiscale est revue régulièrement par chaque filiale et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les points les plus significatifs ou complexes.

Nous avons considéré les contrôles fiscaux comme un point clé de notre audit en raison de l'exposition du Groupe aux problématiques fiscales étant donné son implantation à l'international, de l'incidence potentielle sur les comptes consolidés, et du degré de jugement de la Direction dans l'estimation des risques.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Nous avons, à partir de discussions avec la Direction, pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les problématiques fiscales.

Nous avons également apprécié les jugements formulés par la Direction dans le cadre de l'évaluation de la probabilité de payer des impôts et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de positions fiscales.

Nous avons examiné l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les contrôles fiscaux significatifs ou complexes ont été traités dans les comptes consolidés de façon appropriée, nous avons, avec l'aide de nos experts en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la Direction Fiscale du Groupe et des directions locales afin (i) d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des propositions de redressements ou redressements notifiés par les autorités fiscales et (ii) suivre les développements des contestations et procédures contentieuses ou précontentieuses en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du Groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats ;
- procédé à un examen critique des estimations et positions écrites retenues par la Direction et des consultations de ses conseils externes.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le Rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1- 2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée générale du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 20 mai 2020 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit et des Risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit et des Risques

Nous remettons au Comité d'Audit et des Risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit et des Risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit et des Risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit et des Risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 23 février 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 23 février 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

5.3 Commentaires sur les comptes de la société Capgemini SE

5.3.1 Le compte de résultat

Pour l'exercice 2021, **les produits d'exploitation** s'élèvent à 531 millions d'euros (dont 367 millions d'euros de redevances reçues des filiales) contre 478 millions d'euros l'an dernier (dont 328 millions d'euros de redevances).

Le résultat d'exploitation s'établit à 243 millions d'euros contre 238 millions d'euros en 2020.

Le résultat financier est positif de 404 millions d'euros (contre un résultat négatif de 29 millions d'euros en 2020) et représente le solde entre :

- 747 millions d'euros de produits constitués principalement de dividendes reçus des filiales (pour 452 millions d'euros), de différences positives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (248 millions d'euros), de reprises de provisions sur titres de participation (pour 20 millions d'euros), de revenus des prêts accordés aux filiales (13 millions d'euros) et de reprises de provision pour perte de change (13 millions d'euros) ;
- une charge de 343 millions d'euros correspondant principalement aux différences négatives de change dans le cadre de la centralisation du risque de change du Groupe (165 millions d'euros), aux intérêts financiers relatifs aux emprunts obligataires et bancaires pour 130 millions d'euros, à une provision sur titres de participation de 21 millions d'euros, ainsi qu'à une provision pour perte de change de 22 millions d'euros.

Cette augmentation de 433 millions d'euros du résultat financier entre les deux exercices s'explique essentiellement par l'augmentation des dividendes reçus des filiales (422 millions d'euros).

Le résultat exceptionnel, correspondant principalement à l'amortissement dérogatoire des frais d'acquisition de sociétés, est négatif de 7 millions d'euros contre une perte de 6 millions d'euros l'an passé.

Après **une charge d'impôt** de 12 millions d'euros (contre une charge de 21 millions d'euros en 2020), correspondant notamment à la charge d'impôt sur les sociétés comptabilisée dans le cadre de l'intégration fiscale, la Société affiche **un bénéfice net** de 628 millions d'euros.

5.3.2 Le bilan

Les immobilisations financières varient d'un montant net de 22 967 millions d'euros l'an dernier à 23 236 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette augmentation de 269 millions d'euros provient essentiellement :

- de l'augmentation nette du poste « Créances rattachées à des participations » pour un montant de 147 millions d'euros, correspondant principalement à des prêts nets de remboursements accordés à nos filiales d'Asie-Pacifique pour 180 millions d'euros partiellement compensés par les remboursements nets de nouveaux prêts accordés à nos filiales européennes pour 25 millions d'euros ;
- d'augmentations de capital de filiales européennes (26 millions d'euros) et d'augmentations de capital et acquisitions en Asie-Pacifique (99 millions d'euros).

Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 15 017 millions d'euros, en augmentation de 896 millions d'euros par rapport à l'an dernier, hausse qui s'explique principalement par le solde constaté entre :

- d'une part, le résultat de l'exercice 2021 pour 628 millions d'euros ;
- d'autre part, l'augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés (ESOP 2021) pour 589 millions d'euros ;
- et la distribution, le 4 juin 2021, d'un dividende de 1,95 euro par action composant le capital au 4 juin 2021 (168 460 289 actions après neutralisation de 324 548 actions propres détenues par la Société), soit un paiement total de 328 millions d'euros.

Les dettes financières s'élèvent, au 31 décembre 2021, à 9 560 millions d'euros, en diminution de 943 millions d'euros par rapport à ce qu'elles étaient au 31 décembre 2020, cette variation s'expliquant essentiellement par :

- le remboursement par anticipation en août 2021 de l'emprunt obligataire émis en 2016 à échéance novembre 2021 pour 500 millions d'euros ;
- le remboursement par anticipation en décembre 2021 de l'emprunt obligataire émis en 2020 à échéance avril 2022 pour 500 millions d'euros ;
- la diminution des emprunts et dettes auprès des établissements de crédits pour 157 millions d'euros ;
- l'augmentation des en-cours d'emprunts et de placement intragroupe pour 214 millions d'euros.

S'ajoutent à ce qui précède des informations requises par la loi :

Tableau du solde des dettes fournisseurs au 31/12 par dates d'échéance

			> 60 j	
(en milliers d'euros)	Nombre de Factures N–1	Nombre de Factures N	N–1	N
Dettes fournisseurs externes échues [1]	9	5	62	54
Dettes fournisseurs Groupe échues	0	0	0	0
Total	**9**	**5**	**62**	**54**
% du montant des Achats			**0,052 %**	**0,045 %**

(1) Les dettes fournisseurs échues sont principalement constituées de factures en litige.

Tableau du solde des créances client au 31/12 par dates d'échéance

(en milliers d'euros)	Nombre de Factures N–1	Nombre de Factures N	N–1	> 30 j N	> 30 j N–1	> 60 j N	Total N N
Créances Client hors Groupe échues	0	0	0	0	0	0	0
Créances Groupe échues	26	7	0	2 560	1 738	125	2 685
Total	**26**	**7**	**0**	**2 560**	**1 738**	**125**	**2 685**
% du CA			**0,00 %**	**0,486 %**	**0,384 %**	**0,024 %**	**0,510 %**

5.3.3 Affectation du résultat

Au cours de sa réunion du 14 février 2022, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale Ordinaire d'affecter comme suit le résultat de l'exercice :

Bénéfice net de la société mère	627 915 613,35 €
Dotation à la réserve légale	0,00 €
Soit un solde de	627 915 613,35 €
Report à nouveau antérieur	5 829 311 663,80€
Soit au 31/12/2021 un bénéfice total distribuable	6 457 227 277,15 €
Ce montant serait donc affecté :	
— au paiement d'un dividende de 2,40 euros par action [1], soit :	413 739 657,60 €
— au report à nouveau pour le solde, soit :	6 043 487 619,55 €
Ce qui fait bien au total :	6 457 227 277,15 €

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2022 et la date de détachement du dividende.

Ce dividende de 2,40 euros pour chacune des 172 391 524 actions portant jouissance au 1er janvier 2022 est éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts pour les personnes physiques résidentes fiscales en France qui opteraient pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) et n'est pas éligible à cet abattement de 40 %.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 1 juin 2022 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 3 juin 2022. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2021, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution [1] *(en euros)*	Revenus distribués [2] *(en euros)*	Dividende par action *(en euros)*
Exercice 2020	329 130 432,15	328 497 563,55	1,95
Exercice 2019	228 616 423,65	225 689 958,45	1,35
Exercice 2018	284 399 341,00	281 199 101,20	1,70

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.
(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués au titre de l'exercice 2018, 2019 et 2020 n'étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts que lorsque le bénéficiaire personne physique résident fiscal en France avait opté pour une imposition selon le barème progressif.

5.3.4 Information sur le capital social et sa répartition

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 1 379 132 192 euros (contre 1 350 278 696 euros au 31 décembre 2020), divisé en 172 391 524 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

L'opération suivante a été effectuée sur le capital social au cours de l'exercice 2021 :

— augmentation de capital liée au 8e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2021) pour 3 606 687 actions en date du 16 décembre 2021.

Conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, la Société a été notifiée des franchissements de seuils légaux ci-dessous entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021 :

— la société Fidelity Management & Research Company LLC, contrôlée par la société FMR LLC, a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 17 mars 2021, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir individuellement 8 377 067 actions représentant 4,96 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

  À cette occasion, la société FMR LLC a déclaré n'avoir franchi aucun seuil et détenir, au 18 mars 2021, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, 10 145 251 actions représentant 6,01 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

— la société FMR LLC, a déclaré le 5 août 2021 avoir franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir individuellement 8 179 995 actions représentant 4,85 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations reçues et les déclarations effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, il n'existe à la connaissance de la Société aucun actionnaire autre que Amundi Asset Management et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société :

— la société Amundi Asset Management, agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 17 décembre 2020, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir pour le compte desdits fonds 9 610 752 actions représentant 5,69 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date ;

— la société Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, contrôlée par Crédit Agricole SA, a déclaré avoir franchi en hausse, le 17 décembre 2020, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 9 997 232 actions représentant 5,92 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date. Il était indiqué par ailleurs que ce franchissement de seuil résultait de la conclusion d'accord et d'instruments financiers relatifs à la Société [1].

Il est précisé que la société Amundi Asset Management assure notamment la gestion du fonds commun de placement d'entreprise ESOP Capgemini mis en place dans le cadre des opérations d'actionnariat salarié du Groupe.

De même, la société Crédit Agricole Corporate and Investment Bank intervient en tant que banque structuratrice des dernières opérations d'actionnariat salarié du Groupe et la mise en place d'offres à effet de levier et sécurisées implique de la part de l'établissement financier structurant l'offre des opérations de couverture sur les marchés et hors marchés, au moyen d'achats et/ou de ventes d'actions, d'achat d'options d'achat et/ou de toutes autres transactions pendant toute la durée des opérations.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,18 % du capital de la Société au 31 décembre 2021.

(1) Suite à l'abrogation de l'exception dite de « trading » du fait de la transposition en droit français de la directive transparence révisée 2013/50/UE par l'ordonnance n° 2015-1576 du 3 décembre 2015, les prestataires de services doivent prendre en compte dans leurs déclarations de franchissement de seuils certains accords ou instruments financiers considérés comme ayant un effet économique similaire à la possession d'actions, qu'ils donnent droit à un règlement physique ou en espèces (par exemple : contrat d'achat à terme à dénouement physique).

5.4 Comptes sociaux

5.4.1 Bilans au 31 décembre 2020 et 2021

	31/12/2020			31/12/2021
ACTIF *(en milliers d'euros)*	**Montant net**	**Montant brut**	**Amortissements ou provisions**	**Montant net**
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	2 449	41 166	(38 768)	2 398
Immobilisations corporelles	224	224	-	224
Immobilisations financières				
Titres de participations	21 357 367	22 170 696	(690 305)	21 480 391
Créances rattachées à des participations [1]	1 607 450	1 754 832	-	1 754 832
Autres immobilisations financières [1]	2 458	745	-	745
Actif immobilisé	**22 969 948**	**23 967 663**	**(729 073)**	**23 238 590**
Marchandises	4	3	-	3
Autres créances [1]	75 313	129 000	-	129 000
Entreprises liées et associées [1]	154 225	157 992	-	157 992
Valeurs mobilières de placement	1 346 939	886 374	(171)	886 203
Disponibilités	1 580 930	1 874 102	(600)	1 873 502
Actif circulant	**3 157 412**	**3 047 470**	**(771)**	**3 046 700**
Charges constatées d'avance [1]	32 706	28 535	-	28 535
Charges à répartir	27 813	26 089	-	26 089
Écarts de conversion actif	13 413	22 232	-	22 232
Autres actifs	**73 931**	**76 856**	**-**	**76 856**
TOTAL ACTIF	**26 201 291**	**27 091 990**	**(729 844)**	**26 362 146**
[1] Dont à moins d'un an	*1 764 552*	*425 573*	-	*425 573*

PASSIF *(en milliers d'euros)*	**31/12/2020**	**31/12/2021**
Capital (entièrement versé)	1 350 279	1 379 132
Primes d'émission, de fusion et d'apport	5 892 006	6 451 119
Réserve légale	137 745	137 745
Autres réserves	559 573	559 573
Report à nouveau	5 976 182	5 829 312
Résultat de l'exercice	181 627	627 916
Provisions réglementées	24 203	32 691
Capitaux propres	**14 121 615**	**15 017 487**
Provisions pour risques et charges	**13 413**	**22 232**
Emprunt obligataire [2]	7 700 000	6 700 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits [2]	1 578 389	1 420 841
Dettes rattachées à des participations [2]	1 224 339	1 438 751
Dettes financières [2]	**10 502 728**	**9 559 592**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés [2]	15 751	14 372
Dettes fiscales et sociales [2]	1 561	1 844
Entreprises liées et associées [2]	1 298 490	1 508 104
Autres dettes [2]	1 085	1 282
Écarts de conversion passif	246 650	237 233
Autres dettes	**1 563 536**	**1 762 835**
TOTAL PASSIF	**26 201 291**	**26 362 146**
[2] Dont à moins d'un an	*4 529 325*	*4 307 570*

5.4.2 Comptes de résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021

(en milliers d'euros)	2020	2021
Redevances	327 976	366 803
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges	24 660	4 891
Autres produits	124 995	159 717
Total des produits d'exploitation	**477 631**	**531 411**
Autres achats et charges externes	98 874	119 108
Impôts, taxes et versements assimilés	4 813	3 003
Dotations aux amortissements	9 503	6 575
Autres charges	126 220	159 579
Total des charges d'exploitaiton	**239 410**	**288 264**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**238 221**	**243 147**
Produits financiers de participation [1]	30 334	451 709
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [1]	8 839	12 543
Autres intérêts et produits assimilés [1]	2 715	866
Reprises sur provisions	24 415	33 805
Différences positives de change	277 723	248 010
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	263
Total des produits financiers	**344 025**	**747 196**
Dotations financières aux amortissements et provisions	72 722	43 864
Intérêts et charges assimilées [2]	112 908	130 811
Différences négatives de change	185 755	164 672
Charges cessions valeurs mobilières	2 005	3 673
Total des charges financières	**373 390**	**343 021**
RÉSULTAT FINANCIER	**(29 364)**	**404 175**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	**208 856**	**647 322**
Sur opérations en capital	7 636	1 926
Total des produits exceptionnels	**7 636**	**1 926**
Sur opérations de gestion	319	840
Sur opérations en capital	5 557	7
Dotations aux provisions	7 871	8 506
Total des charges exceptionnelles	**13 747**	**9 353**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(6 111)**	**(7 427)**
Impôt sur les bénéfices	**(21 118)**	**(11 979)**
RÉSULTAT NET	**181 627**	**627 916**
[1] Dont produits concernant les entreprises liées	*40 068*	*464 871*
[2] Dont intérêts concernant les entreprises liées	*1 827*	*429*

5.4.3 Annexe aux comptes sociaux

I – Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021 ont été élaborés et présentés conformément au règlement ANC N° 2014-03, aux règlements ANC 2015-05, 2015-06 et 2016-07 et dans le respect du principe de prudence, d'indépendance des exercices et en présumant la continuité de l'exploitation.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

Immobilisations incorporelles

Les logiciels et droits d'usage acquis en pleine propriété, ainsi que les logiciels développés pour un usage interne et dont l'influence sur les résultats futurs revêt un caractère bénéfique, durable et mesurable, sont immobilisés et font l'objet d'un amortissement sur une durée maximale de trois ans. À la clôture de chaque exercice, la valeur des logiciels et droits d'usage est comparée à la valeur d'utilité pour la Société.

Immobilisations financières

La valeur brute des titres de participation et des autres titres immobilisés figurant au bilan est constituée par leur coût d'acquisition (y compris les frais d'acquisition des titres). Une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'acquisition. La valeur d'utilité est estimée soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, le cas échéant, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

Actions propres

Les titres de Capgemini SE détenus par elle-même dans le cadre du contrat de liquidité sont inscrits en titres immobilisés et figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. La valeur d'inventaire est constituée par le cours de bourse moyen du mois de la clôture. Les autres actions propres détenues dans le cadre d'autres objectifs du programme de rachat d'actions sont inscrites en titres cotés.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement figurent au bilan pour leur valeur d'acquisition ou leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure. Dans le cas de valeurs cotées, cette évaluation est effectuée sur la base du cours de bourse moyen du mois de la clôture de l'exercice. Pour les valeurs non cotées, la valeur d'inventaire correspond à la valeur liquidative. Concernant les certificats de dépôts et billets de trésorerie, les intérêts restant à percevoir ou perçus d'avance sont comptabilisés respectivement en produits à recevoir ou en produits constatés d'avance à la clôture de l'exercice.

Le poste valeurs mobilières de placement comprend également des contrats de capitalisation souscrits par la Société.

Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ou au cours de couverture. La différence résultant de la conversion des dettes et des créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écarts de conversion ». En cas de perte latente, une provision pour perte de change est enregistrée.

Créances et dettes

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

Instruments financiers

Toutes les positions de change et de taux d'intérêt sont prises au moyen d'instruments cotés sur des marchés organisés ou de gré à gré qui présentent des risques de contrepartie minimum. Les résultats dégagés sur les instruments financiers constituant des opérations de couverture sont comptabilisés de manière symétrique aux résultats sur les éléments couverts. Les contrats à terme d'instruments financiers et les contrats d'options sur actions propres sont initialement comptabilisés au bilan au coût d'acquisition et sont par la suite évalués à leur juste valeur. En cas d'indice de perte de valeur une provision pour risque financier est enregistrée par application du principe de prudence.

Les opérations relatives aux activités de couverture de change centralisée sont enregistrées conformément à la comptabilité de couverture. Les opérations non couvertes sont comptabilisées en position ouverte isolée. Une provision est comptabilisée au titre des pertes latentes éventuelles. De plus l'effet taux des couvertures sur les prêts et emprunts intragroupes est étalé sur la durée de la couverture.

Intégration fiscale

La Société et ses filiales françaises, détenues à 95 % au moins, ont opté pour le régime fiscal des groupes de sociétés prévu par l'article 223 A du Code général des impôts. Les économies d'impôt éventuelles réalisées par le groupe d'intégration fiscale, liées notamment aux résultats déficitaires des sociétés intégrées, sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice pour la Société.

II – Bilan et compte de résultat

1. Immobilisations

(en milliers d'euros)	Valeur brute (début d'exercice)	Augmentations	Diminutions	Valeur brute (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Marques, droits et valeurs similaires	41 166	-	-	41 166
Sous-total	**41 166**	**-**	**-**	**41 166**
Immobilisations corporelles	**224**	**-**		**224**
Sous-total	**224**	**-**	**-**	**224**
Immobilisations financières				
Titres de participation	22 045 944	124 752	-	22 170 696
Créances rattachées à des participations	1 607 450	1 045 895	(898 513)	1 754 832
Autres immobilisations financières	2 958	60 268	(62 481)	745
Sous-total	**23 656 353**	**1 230 915**	**(960 995)**	**23 926 273**
TOTAL DES IMMOBILISATIONS	**23 697 743**	**1 230 915**	**(960 995)**	**23 967 663**

— **Titres de participation**

Les titres de participation comprennent les titres des filiales de la Société et les principales variations du poste correspondent aux augmentations de capital de filiales françaises et étrangères pour 99 559 milliers d'euros ainsi que des prises de participation pour 25 171 milliers d'euros.

— **Créances rattachées à des participations**

Les créances rattachées à des participations correspondent principalement aux prêts consentis par la Société à ses filiales notamment en Europe (1 514 499 milliers d'euros dont 1 445 942 milliers d'euros pour Altran Technologies & GMTS), en Asie-Pacifique (219 630 milliers d'euros) et en Amérique latine (20 703 milliers d'euros).

Les principales variations du poste s'analysent comme suit :

- mise en place de prêts en faveur de filiales européennes pour 769 829 milliers d'euros,
- mise en place de prêts en faveur de filiales en Asie pacifique pour 263 849 milliers d'euros,
- remboursement de prêts accordés à des filiales européennes (795 189 milliers d'euros) et en Asie pacifique (84 420 milliers d'euros).

— **Autres Immobilisations financières**

Ce poste comprend principalement les actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité. Ce contrat s'inscrit dans le programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 20 mai 2021. Il a ainsi été procédé, d'une part, à l'acquisition de 390 487 actions (60 261 milliers d'euros) et, d'autre part, à la cession de 407 487 actions (61 968 milliers d'euros) entre le 1er janvier 2021 et le 31 décembre 2021. Au 31 décembre 2021, Capgemini SE détient 3 964 actions propres (20 964 au 31 décembre 2020) pour une valeur de 745 milliers d'euros.

2. Amortissements et provisions sur immobilisations

(en milliers d'euros)	Amortissements & provisions (début d'exercice)	Dotations	Reprises	Amortissements & provisions (fin d'exercice)
Immobilisations incorporelles				
Amortissement de marques, droits et valeurs similaires	38 717	51	-	38 768
Immobilisations financières				
Provisions sur titres de participation	688 578	21 462	(19 735)	690 305
Provisions sur créances rattachées	500	-	(500)	-
TOTAL DES AMORTISSEMENTS & PROVISIONS	**727 794**	**21 513**	**(20 235)**	**729 073**

Les provisions sur titres de participation de 21 462 milliers d'euros et les reprises de provisions de 19 735 milliers d'euros concernent des filiales européennes.

3. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2021 se décomposent de la manière suivante :

(en milliers d'euros)	Valeur nominale	Valeur liquidative	Valeur au bilan
Titres cotés			
Fonds communs de placement & Sicav	812 979	812 808	812 808
Actions propres	73 395	73 395	73 395
TOTAL	**886 374**	**886 203**	**886 203**

Au cours de l'exercice 2021, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres à hauteur de 1 064 097 actions (200 725 milliers d'euros y compris frais d'acquisition). Durant l'année, 993 744 actions ont été livrées aux bénéficiaires d'actions de performance.

4. État des échéances des créances à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
De l'actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	1 754 832	150 965	1 603 867
Autres immobilisations financières	745	745	-
De l'actif circulant			
États Impôts sur les bénéfices	115 485	96 605	18 880
État, taxe sur la valeur ajoutée	13 514	13 514	-
Entreprises liées	157 992	157 992	-
Charges constatées d'avance	28 535	5 752	22 783
TOTAL	**2 071 103**	**425 573**	**1 645 530**

Le poste charges constatées d'avance comprend essentiellement les intérêts prépayés des emprunts obligataires émis en 2015, 2018 et 2020.

5. Charges à répartir

(en milliers d'euros)	Montant net début d'exercice	Augmentations	Amortissements & diminutions	Montant net fin d'exercice
Frais d'émission d'emprunts	27 813	4 819	(6 543)	26 089
TOTAL	**27 813**	**4 819**	**(6 543)**	**26 089**

Les frais d'émission d'emprunts comprennent essentiellement les frais sur une obligation émise en 2015, deux obligations émises en 2018 et enfin cinq obligations émises en 2020. Ils sont amortis linéairement sur la durée des emprunts.

Le 9 février 2021 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 1 milliard d'euros et à maturité 9 février 2026, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires.

Cette nouvelle ligne de crédit vient refinancer la ligne de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à échéance le 27 juillet 2021 qui a ainsi été annulée. Les frais de mise en place de ce nouveau Crédit Syndiqué s'élèvent à 4 819 milliers d'euros.

6. Capital social et primes d'émission, de fusion et d'apport

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital social	Primes d'émission de fusion et d'apport
Au 31 décembre 2020 (nominal 8 euros)	**168 784 837**	**1 350 279**	**5 892 006**
+ Augmentation de capital en numéraire réservée aux salariés	3 606 687	28 853	560 335
– Imputation des frais d'augmentation de capital nets d'impôts	-	-	(1 222)
Au 31 décembre 2021 (nominal 8 euros)	**172 391 524**	**1 379 132**	**6 451 119**

Augmentation de capital réservée aux salariés, frais d'augmentation de capital

Sur le fondement des 19e et 20e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires le 20 mai 2021, le Groupe a mis en œuvre un plan d'actionnariat salarié dénommé ESOP 2021. La souscription d'actions Capgemini SE a été proposée à environ 96 % des collaborateurs dans 29 pays. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois, acquise de manière consécutive ou non à compter du 1er janvier 2020, était requise à la date du 10 novembre 2021 pour pouvoir bénéficier du plan d'actionnariat salarié. Ce plan à effet de levier offrait aux salariés la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté et, par l'intermédiation d'une banque sécurisant et complétant le financement de l'investissement du salarié de telle sorte que le montant total investi représentait dix fois le montant de l'apport personnel du salarié, lui offrant ainsi une plus-value éventuelle plus importante que celle qui serait calculée uniquement sur la base de son apport personnel. En contrepartie, le salarié renonce à une partie de la hausse éventuelle des actions souscrites pour son compte, ainsi qu'aux dividendes et autres droits financiers qui peuvent être versés sur ces actions pendant toute la durée du plan. Par ailleurs, les actions sont indisponibles pour une durée de cinq ans (à l'exception des cas de déblocage anticipé prévus par la réglementation du plan en conformité avec la législation applicable).

Ce plan d'actionnariat salarié (ESOP 2021) est assorti d'une décote de 12,5 %. Le prix de souscription fixé le 3 novembre 2021 par le Directeur général en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration s'établit à 163,36 euros et résulte de la moyenne arithmétique des cours quotidiens moyens pondérés par les volumes de l'action Capgemini SE (VWAP), tels que publiés à la page Bloomberg CAP FP EQUITY VAP, sur les vingt jours de bourse précédant la décision du Directeur général, à laquelle une décote de 12,5 % est appliquée.

Le 16 décembre 2021, le Groupe a émis 3 606 687 actions nouvelles de 8 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 588 millions d'euros nette des frais d'émission.

7. Plans d'options de souscription d'actions

Le Groupe n'octroie plus d'option de souscriptions d'actions depuis le plan autorisé en 2005 qui a fait l'objet d'une dernière attribution en juin 2008

8. Plans d'attribution d'actions de performance

L'Assemblée générale des actionnaires a autorisé le 6 mai 2015, le 18 mai 2016, le 10 mai 2017, le 23 mai 2018, le 23 mai 2019, le 20 mai 2020 puis le 20 mai 2021 le Conseil d'Administration à consentir à un certain nombre de collaborateurs du Groupe, en une ou plusieurs fois et ce pendant un délai maximum de 18 mois, des actions sous conditions de performance et/ou de présence. Le 17 février 2016, le 26 juillet 2016, le 26 juillet 2017, le 5 octobre 2017, le 3 octobre 2018, le 2 octobre 2019, le 7 octobre 2020 et le 6 octobre 2021, le Conseil d'Administration a arrêté les modalités et la liste des personnes bénéficiaires de ces plans.

Les principales caractéristiques des plans actifs en 2021 sont résumées dans les tableaux ci-après :

	Plan octobre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 691 496 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 522 500 (2)
Date de la décision du Conseil d'Administration	5 octobre 2017
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*25,65 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,17 %/+ 0,90 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf.détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*86,98 – 93,25*
Actions de performance (par action et en euros)	*62,02 – 93,25*
dont mandataires sociaux	*66,38*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	715 430
dont mandataires sociaux	*0*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	53 840
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	661 590 (3)
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	0
Nombre moyen pondéré d'actions	523 112
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	100,25

	Plan octobre 2018
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 688 170 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 384 530 (4)
Date de la décision du Conseil d'Administration	3 octobre 2018
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,29 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,109 %/0,2429 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*96,86 – 104,92*
Actions de performance (par action et en euros)	*63,95 – 104,92*
dont mandataires sociaux	*80,32*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 257 895
dont mandataires sociaux	*44 500 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	133 709
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	332 154 (5)
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	792 032 (6)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 108 002
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	112,35

	Plan octobre 2019
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	1 672 937 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 523 015 [7]
Date de la décision du Conseil d'Administration	2 octobre 2019
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	2 ans
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*23,14 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,478 %/- 0,458 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*99,57*
Actions de performance (par action et en euros)	*52,81 – 99,57*
dont mandataires sociaux	*74,12*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 457 162
dont mandataires sociaux	*47 000* [1]
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	91 500
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 365 662 [8]
Nombre moyen pondéré d'actions	1 411 412
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,35

	Plan octobre 2020
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 033 396 actions au maximum
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 900 000 (9)
Date de la décision du Conseil d'Administration	7 octobre 2020
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution	
Volatilité	*29,61 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,499 %/- 0,4615 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*
Autres conditions	
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*	
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*97,54 – 99,4*
Actions de performance (par action et en euros)	*61,29 – 99,4*
dont mandataires sociaux	*79,2*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 888 290
dont mandataires sociaux	*25 000 (1)*
Mouvement de l'exercice	
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	-
dont mandataires sociaux	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	112 435
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2021	
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 775 855 (10)
Nombre moyen pondéré d'actions	1 832 072
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	107,55

	Plan octobre 2021	Plan decembre 2021
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	2 025 418	2 025 418
% du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration	soit 1,2 %	soit 1,2 %
Nombre total d'actions effectivement attribuées	1 834 500 (11)	14 325 (13)
Date de la décision du Conseil d'Administration	6 octobre 2021	6 octobre 2021
Période d'évaluation de la mesure de la performance	Sur une période de trois ans pour les deux conditions	Sur une période de trois ans pour les deux conditions
Durée de la période d'acquisition au terme de laquelle l'attribution est définitive	3 ans à compter de la date d'attribution (France) ou 4 ans (International)	3 ans à compter de la date d'attribution (International)
Durée de la période de conservation obligatoire des actions à compter de l'acquisition définitive (France uniquement)	1 an	
Principaux paramètres de marché à la date d'attribution		
Volatilité	*30,967 %*	*30,967 %*
Taux d'intérêt sans risque	*- 0,4246 %/- 0,2605 %*	*- 0,4246 %/- 0,2605 %*
Taux de dividendes attendus	*1,60 %*	*1,60 %*
Autres conditions		
Condition(s) de performance	*Oui (cf. détail ci-après)*	*Non*
Présence effective à la date d'acquisition	*Oui*	*Oui*
Modèle de valorisation utilisé pour déterminer la juste valeur des actions	Monte Carlo pour actions de performance avec condition externe (de marché)	
Fourchette des justes valeurs *(en euros)*		
Actions attribuées gratuitement (par action et en euros)	*161,73 – 166,68*	*200,82*
Actions de performance (par action et en euros)	*99,41 – 166,68*	*n/a*
dont mandataires sociaux	*129,68*	*n/a*
Nombre d'actions au 31 décembre 2020		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	-	-
dont mandataires sociaux	-	-
Mouvement de l'exercice		
Nombre d'actions sous condition de performance et/ou de présence attribuées au cours de l'exercice	1 834 500	14 325
dont mandataires sociaux	*18 500 (1)*	-
Nombre d'actions *forcloses* ou annulées au cours de l'exercice	37 770	-
Nombre d'actions définitivement attribuées au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions au 31 décembre 2021		
pouvant être définitivement attribuées sur des actions précédemment consenties sous réserve de la réalisation des conditions fixées (performance et/ou présence)	1 796 730 (12)	14 325
Nombre moyen pondéré d'actions	449 183	1 194
Prix de l'action à la date d'attribution *(en euros)*	175,65	207,30

(1) Attribution sous conditions de performance uniquement.
(2) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 19 150 actions sous conditions de présence uniquement.
(3) Au titre du plan étranger uniquement : montant intégrant un abattement de 40 % sur la condition de performance externe.
(4) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 124 955 actions sous condition de présence uniquement.
(5) Au titre du plan français uniquement : montant intégrant un abattement de 20 % sur la condition de performance externe.
(6) Au titre du plan étranger uniquement.
(7) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 8 852 actions sous conditions de présence uniquement.
(8) Dont 422 150 actions au titre du plan français et 943 512 au titre du plan étranger.
(9) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 39 800 actions sous conditions de présence uniquement.
(10) Dont 545 000 actions au titre du plan français et 1 230 855 au titre du plan étranger.
(11) Attribution sous conditions de performance uniquement à l'exception de 3 600 actions sous conditions de présence uniquement.
(12) Dont 472 400 actions au titre du plan français et 1 324 330 au titre du plan étranger.
(13) Attribution sous conditions de présence uniquement.

a) Actions définitivement acquises en 2021 au titre des plans de 2017 et de 2018

L'évaluation des conditions de performance du plan d'octobre 2017 avait conclu à la réalisation de 100 % de la condition de performance interne et de 60 % de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui bien que supérieure à celle du panier de comparaison fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué en octobre 2021 au titre des bénéficiaires étrangers a été de 661 590 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin septembre 2021. Au total 984 690 actions ont été définitivement attribuées sur le plan d'octobre 2017, soit 64,7 % du volume initialement attribué.

L'évaluation des conditions de performance du plan d'octobre 2018 a conclu à la réalisation de 100 % des conditions de performance interne et de performance relative aux indicateurs RSE, et de 80 % au titre de la condition de performance externe, compte tenu d'une performance de l'action Capgemini SE qui bien que supérieure à celle du panier de comparaison fut inférieure au seuil de 110 % permettant une attribution maximale. Ainsi, le nombre d'actions définitivement attribué en octobre 2021 au titre des bénéficiaires français a été de 332 154 actions compte tenu de la réalisation de la condition de présence à fin septembre 2021.

b) Modalités relatives à la condition de performance des plans

En conformité avec la recommandation de l'AMF du 8 décembre 2009, relative à l'inclusion d'une condition de performance interne et d'une condition de performance externe dans le cadre d'attribution d'actions de performance, le Conseil d'Administration a décidé depuis le plan 2010 d'ajouter à la condition externe initialement prévue une condition interne.

Des conditions de performance externes et internes s'appliquent et sont les suivantes :

Sur les plans 2012 à 2017, la condition de performance externe compte pour 50 % dans le calcul de l'attribution et la condition de performance interne compte pour 50 % également.

Condition de performance externe :

En ce qui concerne les plans 2016 à 2018, les modalités relatives à la condition de performance externe ont été renforcées par rapport aux plans précédents pour lesquels l'attribution commençait pour une performance de l'action Capgemini SE d'au moins 90 % de celle du panier.

Par conséquent, depuis 2016 sur ces plans :

- il n'y a pas attribution si la performance de l'action Capgemini SE pendant la période considérée est inférieure à la performance du panier référent sur cette même période ;
- l'attribution définitive :
  - s'élève à 50 % de l'attribution initiale si cette performance relative est d'au moins 100 %,
  - s'élève à 100 % de l'attribution initiale, seulement si cette performance relative est supérieure ou égale à 110 %,
  - varie linéairement entre 50 % et 100 % de l'attribution initiale en fonction de l'évolution de la performance et selon un tableau prédéterminé, si cette performance relative se situe entre 100 % et 110 % d'autre part.

Par ailleurs en 2019, a été ajouté une condition de surperformance applicable à tous les bénéficiaires à l'exception des mandataires sociaux telle que si la performance relative de l'action atteint ou dépasse 120 % de celle du panier, l'attribution pourra s'élever à 110 % de la quotité relative à la performance externe (sans toutefois que l'attribution finale ne puisse dépasser 100 % de l'attribution initiale).

Pour les plans 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021, le panier de référence est constitué des sociétés suivantes : Accenture/Indra/Atos/Tieto/CGI Group/Infosys/Sopra Steria/Cognizant et de deux indices soit l'indice CAC 40 et l'indice Euro Stoxx 600 Technology.

La juste valeur des actions sous condition de performance externe fait l'objet d'une décote déterminée selon le modèle « Monte Carlo » ainsi que d'une décote d'incessibilité pour les actions octroyées en France.

Condition de performance interne

En ce qui concerne les modalités de calcul de la condition de performance interne celles-ci reposent sur la génération de *free cash flow* organique sur une période de trois années couvrant les exercices 2016 à 2018 pour le plan 2016, les exercices 2017 à 2019 pour le plan 2017, les exercices 2018 à 2020 pour le plan 2018, les exercices 2019 à 2021 pour le plan 2019 et les exercices 2020 à 2022 pour le plan 2020 et les exercices 2021 à 2023 pour le plan 2021 telles que :

- il n'y aura aucune attribution au titre de la condition de performance interne, si la progression du FCFO sur la période de référence n'atteint pas le montant cumulé de 2 400 millions pour le plan 2016, de 2 900 millions pour le plan 2017, de 3 000 millions pour le plan 2018, de 3 100 millions pour le plan 2019, de 3 400 millions pour le plan 2020 et de 3 900 millions pour le plan 2021 ;
- l'attribution définitive s'élèvera à 100 % de l'attribution interne initiale pour une génération de FCFO supérieure ou égale à 2 700 millions d'euros pour le plan 2016, à 3 200 millions d'euros pour le plan 2017, à 3 250 millions pour le plan 2018, à 3 400 millions pour le plan 2019, à 3 700 millions d'euros pour le plan 2020 et à 4 200 millions d'euros pour le plan 2021 pour les bénéficiaires hors mandataires sociaux et à 4 500 millions d'euros pour les mandataires sociaux.

Pour sa part, le seuil de déclenchement de la surperformance à hauteur de 110 % a été fixé à 3 700 millions d'euros pour le plan 2019, à 3 900 millions pour le plan 2020 et à 4 500 millions pour le plan 2021 (sans que l'attribution finale ne puisse excéder le montant de l'attribution initiale sur ces deux plans).

La juste valeur des actions sous condition de performance interne est prise en compte selon une hypothèse de réalisation établie à 100 % qui fera l'objet d'un ajustement éventuel en fonction de la réalisation effective de ladite condition à laquelle est appliquée une décote d'incessibilité pour les actions octroyées aux bénéficiaires français.

Ajout d'une nouvelle condition de performance depuis 2018 liée à la RSE

Le Conseil d'Administration du 13 mars 2018 avait souhaité renforcer l'alignement des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe en proposant l'ajout d'une condition de performance établie par référence à des objectifs de diversité et de développement durable reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Cette disposition a été maintenue pour l'année 2021 et compte tenu de l'intégration d'une condition de surperformance, ci-dessous le tableau de synthèse pour l'attribution 2021 détaillant les conditions de performance applicables sur chacune des trois conditions :

Résumé des conditions de performance applicables aux bénéficiaires du plan 2021

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants [1]	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance
Condition de marché : **Performance de l'action Capgemini** sur une période de trois ans	35 %	15 %	— 0 % si la performance de l'action Capgemini < 100 % de la performance moyenne du panier — 50 % si égale 100 % — 100 % si égale à 110 % — 110 % si la performance moyenne de l'action est supérieure ou égale à 120 % de celle du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : *Free cash flow* organique sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2023	50 %	70 %	**Pour les dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si < 3 900 millions d'euros — 50 % si égale à 3 900 millions d'euros pour les autres bénéficiaires — 80 % si égale à 4 200 millions d'euros — 100 % si supérieure ou égale à 4 500 millions d'euros **Pour les bénéficiaires hors dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si < 3 900 millions d'euros — 50 % si égale à 3 900 millions d'euros — 100 % si égale à 4 200 millions d'euros — 110 % si supérieure ou égale à 4 500 millions d'euros
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2021-2023)	7,5 %	7,5 %	— 0 % si le % de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement externe ou par promotion interne est < à 28 % — De 30 % si égal à 28 % — 100 % si égal à 30 % — 110 % si supérieur ou égal à 31.5 % (hors dirigeants mandataires sociaux)
Réduction de l'empreinte carbone fin 2023 par rapport à la situation de 2019	7,5 %	7,5 %	— 0 % si la réduction des émissions de GES par rapport à la situation de référence est < à 60 % — 30 % si égale à 60 % — 100 % si égale à 70 % — 110 % si supérieure ou égale à 80 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général, Directeur général), membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.

9. Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)	31/12/2020	Affectation du résultat 2020	Autres mouvements	31/12/2021
Capital social	1 350 279	-	28 853	1 379 132
Prime d'émission, de fusion et d'apport	5 892 006	-	559 113	6 451 119
Réserve légale	137 745	-	-	137 745
Autres réserves	559 573	-	-	559 573
Report à nouveau	5 976 182	(146 871)		5 829 312
Dividendes distribués	-	328 498	(328 498)	-
Résultat de l'exercice	181 627	(181 627)	627 916	627 916
Provisions règlementées	24 203	-	8 488	32 691
TOTAL	**14 121 615**	**-**	**895 872**	**15 017 487**

L'affectation du résultat 2020 a permis la distribution le 4 juin 2021 d'un dividende de 1,95 euro à chacune des 168 784 837 actions éligibles au dividende pour un montant de 328 498 milliers d'euros. Au 4 juin 2021, la Société détenant 324 548 de ses propres actions, la somme non versée de 633 milliers d'euros a été affectée au compte report à nouveau.

Les autres mouvements concernent principalement :

- l'augmentation du capital social de 28 853 milliers d'euros consécutive à l'émission de 3 606 687 actions dans le cadre de l'émission réservée aux salariés (ESOP 2021) ;
- le poste prime d'émission de fusion et d'apport qui a été augmenté de 560 335 milliers d'euros dans le cadre de l'opération décrite ci-dessus. Sur ce montant sont venus s'imputer des frais d'émission nets d'impôt pour un total de 1 222 milliers d'euros ;
- le résultat de l'exercice 2021 pour 627 916 milliers d'euros.

10. Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant à l'ouverture de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de provisions utilisées	Montant de fin d'exercice
Provisions pour risques et charges				
— sur pertes de change	13 413	22 232	13 413	22 232
TOTAL	**13 413**	**22 232**	**13 413**	**22 232**

L'application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par la comptabilisation d'une provision pour pertes de change de 21 263 milliers d'euros au 31 décembre 2021. Le solde de la dotation comprend la réévaluation des dettes et créances en devises étrangères.

11. Obligations

(en milliers d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2021
Obligations 2015-2023	1 000 000	1 000 000
Obligations 2016-2021	500 000	-
Obligations 2018-2024	600 000	600 000
Obligations 2018-2028	500 000	500 000
Obligations 2020-2022	500 000	-
Obligations 2020-2025	800 000	800 000
Obligations 2020-2026	800 000	800 000
Obligations 2020-2029	1 000 000	1 000 000
Obligations 2020-2030	800 000	800 000
Obligations 2020-2032	1 200 000	1 200 000
TOTAL	**7 700 000**	**6 700 000**

A) Emprunts obligataires

a) Emprunts obligataires émis au 1er juillet 2015

Le 24 juin 2015, Capgemini SE a procédé au placement d'obligations d'un montant total de 2 750 millions d'euros en 3 tranches et dont le règlement/livraison est intervenu le 1er juillet 2015 :

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2018)**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 2 juillet 2018 et porte intérêt au taux nominal variable de Euribor 3 mois + 0,85 %, révisable trimestriellement (prix d'émission de 100 %). Le 2 juillet 2018, le Groupe a procédé au remboursement à maturité de cette obligation.

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2020)**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 250 millions d'euros et est représenté par 12 500 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2020 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,75 % (prix d'émission de 99,853 %). En avril 2018, cet emprunt a fait partiellement l'objet d'une opération d'échange de dette obligataire (voir ci-après « Emprunts obligataires 2018 émis en avril 2018 »). Le 2 juin 2020, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation.

— **Emprunt obligataire 2015 (juillet 2023)**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 000 millions d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 1er juillet 2023 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,50 % (prix d'émission de 99,857 %).

Au gré de Capgemini SE, l'emprunt obligataire juillet 2023 peut être remboursé avant sa date d'échéance, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Cet emprunt obligataire contient par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces trois emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 15-318 en date du 29 juin 2015.

b) Emprunt obligataire 2016

Le 3 novembre 2016, Capgemini SE a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 500 millions d'euros représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros dont le règlement/livraison est intervenu le 9 novembre 2016.

Cet emprunt a pour échéance le 9 novembre 2021 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,50 % (prix d'émission de 99,769 %). Au gré de Capgemini SE, cet emprunt obligataire peut être remboursé avant cette date, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission. Le 9 août 2021, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation.

c) Emprunts obligataires émis en avril 2018

Le 3 avril 2018, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 18 avril 2018 :

— **Emprunt obligataire 2024**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 600 millions d'euros et est représenté par 6 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 octobre 2024 et porte intérêt au taux nominal de 1,00 % (prix d'émission de 99,377 %). Dans le cadre d'un échange de dette obligataire, cet emprunt a fait l'objet d'un engagement de souscription intégrale par une banque. En contrepartie de cette nouvelle émission obligataire, cette banque a apporté 574,4 millions d'euros de nominal de l'emprunt obligataire 2015 (juillet 2020) qu'elle a préalablement racheté sur le marché par le biais d'une offre d'achat (« *Tender Offer* »). Cette opération d'échange a été traitée comptablement comme une modification d'une dette financière avec une même contrepartie sans modification substantielle des caractéristiques de cette dette.

— **Emprunt obligataire 2028**

Le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 18 avril 2028 et porte intérêt au taux nominal de 1,75 % (prix d'émission de 99,755 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 18-126 en date du 10 avril 2018.

d) Emprunts obligataires émis en avril 2020

Le 8 avril 2020, Capgemini SE a procédé au placement de quatre emprunts obligataires pour un montant total de 3 500 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 15 avril 2020 :

— Emprunt obligataire 2022 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 500 millions d'euros et est représenté par 5 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt avait pour échéance le 15 avril 2022 et portait intérêt au taux nominal annuel de 1,25 % (prix d'émission de 99,794 %). Le 29 décembre 2021, le Groupe a procédé au remboursement anticipé de cette obligation ;

— Emprunt obligataire 2026 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2026 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,625 % (prix d'émission de 99,412 %) ;

— Emprunt obligataire 2029 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1 milliard d'euros et est représenté par 10 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2029 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,0 % (prix d'émission de 99,163 %) ;

— Emprunt obligataire 2032 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 1,2 milliard d'euros et est représenté par 12 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 15 avril 2032 et porte intérêt au taux nominal annuel de 2,375 % (prix d'émission de 99,003 %).

Au gré de Capgemini SE, ces emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-138 en date du 9 avril 2020.

e) Emprunts obligataires émis en juin 2020

Le 16 juin 2020, Capgemini SE a procédé au placement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 1 600 millions d'euros et dont les règlements/livraisons sont intervenus le 23 juin 2020 :

— Emprunt obligataire 2025 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2025 et porte intérêt au taux nominal annuel de 0,625 % (prix d'émission de 99,887 %) ;

— Emprunt obligataire 2030 : le montant nominal de cet emprunt s'élève à 800 millions d'euros et est représenté par 8 000 obligations d'une valeur unitaire de 100 000 euros. Cet emprunt a pour échéance le 23 juin 2030 et porte intérêt au taux nominal annuel de 1,125 % (prix d'émission de 99,521 %).

Au gré de Capgemini SE, ces deux emprunts obligataires peuvent être remboursés avant leurs dates d'échéances respectives, sous certaines conditions, notamment en termes de prix minimum de remboursement, prévues au contrat d'émission.

Ces emprunts obligataires contiennent par ailleurs des clauses usuelles en termes de remboursement anticipé, d'exigibilité anticipée et de maintien du rang des obligations.

Les conditions et modalités de ces emprunts sont détaillées dans la Note d'opération ayant obtenu le visa de l'AMF n° 20-261 en date du 18 juin 2020.

12. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit s'élève à 1 420 841 milliers d'euros. Il correspond notamment (i) aux soldes de certains comptes bancaires (en euros et en devises étrangères) utilisés dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 1 328 033 milliers d'euros, compensés à hauteur de 1 331 458 milliers d'euros par des soldes inverses dans la trésorerie de la Société à l'actif du bilan, (ii) aux intérêts courus sur emprunts obligataires pour 71 193 milliers d'euros, et (iii) aux dérivés passifs de 21 263 milliers d'euros.

Ligne de Crédit Syndiqué conclue par Capgemini SE

Le 9 février 2021 le Groupe a conclu avec un groupe de 18 banques une ligne de crédit multidevises de 1 milliard d'euros et à maturité 9 février 2026, sauf en cas d'exercice (sous réserve de l'acceptation des banques) des deux options d'extension d'un an, exerçables respectivement à la fin de la première et de la deuxième année, auquel cas la maturité de la nouvelle ligne sera étendue au maximum de deux années supplémentaires. En janvier 2022, Capgemini a exercé la première option d'extension d'un an étendant la maturité au 8 février 2027.

Cette nouvelle ligne de crédit vient refinancer la ligne de 750 millions d'euros conclue le 30 juillet 2014 et arrivant à échéance le 27 juillet 2021 qui a ainsi été annulée.

À l'instar de la ligne conclue en 2014, il est à noter qu'un changement à la hausse ou à la baisse de la notation de Capgemini SE serait sans incidence sur la disponibilité de cette nouvelle ligne de crédit. Cette nouvelle ligne ne comprend aucun ratio financier.

La ligne de crédit comporte également des engagements qui limitent la capacité de Capgemini SE et de ses filiales à engager certaines opérations, notamment consentir des sûretés sur leurs actifs, la cession d'actifs et les fusions ou opérations assimilées. Capgemini SE s'est en outre engagée à respecter certaines clauses habituelles, notamment le maintien de la ligne de crédit au même rang que les autres dettes financières du Groupe de même nature (clause « *pari passu* »).

Au 31 décembre 2021, cette ligne n'a fait l'objet d'aucun tirage.

13. État des échéances des dettes à la clôture de l'exercice

(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Emprunt obligataire			
Obligation 2015-2023	1 000 000	-	1 000 000
Obligation 2018-2024	600 000	-	600 000
Obligation 2018-2028	500 000	-	500 000
Obligation 2020-2025	800 000	-	800 000
Obligation 2020-2026	800 000	-	800 000
Obligation 2020-2029	1 000 000	-	1 000 000
Obligation 2020-2030	800 000	-	800 000
Obligation 2020-2032	1 200 000	-	1 200 000
Sous-total	**6 700 000**	**-**	**6 700 000**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
Découverts bancaires	5	5	-
Découverts bancaires (centralisation de la trésorerie Groupe)	1 328 033	1 328 033	-
Intérets courus et commissions à payer	71 540	71 540	-
Instruments de trésorerie	21 263	21 263	-
Sous-total	**1 420 841**	**1 420 841**	**-**
Emprunts et dettes groupe			
Emprunts	542 428	538 428	4 000
Placements groupe	896 323	896 323	-
Autres dettes (1)	1 508 104	1 434 480	73 624
Sous-total	**2 946 855**	**2 869 231**	**77 624**
Dettes fournisseurs	**14 372**	**14 372**	**-**
Dettes fiscales et sociales	**1 844**	**1 844**	**-**
Autres dettes	**1 282**	**1 282**	**-**
TOTAL	**11 085 194**	**4 307 570**	**6 777 624**

(1) Les autres dettes groupe comprennent le solde des comptes courants des filiales dans le cadre de la centralisation de la trésorerie du Groupe sur le plan mondial pour 1 331 458 milliers d'euros, les comptes courants des filiales faisant partie de l'intégration fiscale pour 121 076 milliers d'euros et les comptes courants fournisseurs Groupe pour 55 570 milliers d'euros.

14. Charges à payer et produits à recevoir

Le montant des charges à payer compris dans les postes du bilan est le suivant :

(en milliers d'euros)	**Montant**
Dettes Financières	
Intérêts courus à payer	71 558
Autres dettes	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 148
Dettes fiscales et sociales	462
TOTAL	**74 168**

Le montant des intérêts courus se compose principalement d'intérêts sur les emprunts obligataires pour 71 193 milliers d'euros.

Le montant des produits à recevoir compris dans les postes du bilan est le suivant :

(en milliers d'euros)	**Montant**
Créances rattachées à des participations	
Intérêts courus à recevoir	1 864
Autres créances	
Créances fiscales	-
Disponibilités	
Intérêts courus à recevoir	-
TOTAL	**1 864**

15. Écarts de conversion sur créances et dettes en monnaies étrangères et sur instruments de trésorerie

(en milliers d'euros)	**Montant actif**	**Montant passif**	**Provision pour pertes de change**
Sur instruments de trésorerie	21 263	236 267	21 263
Sur autres créances/dettes	968	967	968
TOTAL	**22 232**	**237 233**	**22 232**

L'application par la Société du règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture s'est traduit par l'enregistrement au 31 décembre 2021 de la valeur des instruments dérivés actifs et passifs et des différences d'évaluations sur instruments de trésorerie correspondantes. La valeur des dérivés actifs et des différences d'évaluations au passif correspondantes s'élève à 236 267 milliers d'euros et la valeur des dérivés passifs et des différences d'évaluation à l'actif correspondantes s'élèvent à 21 263 milliers d'euros. La valeur des dérivés actifs et passifs est enregistrée au bilan dans les disponibilités.

16. Résultat financier

(en milliers d'euros)	**Montant**
Provisions financières	
Dotations de l'exercice	(43 864)
Reprises de provision	33 805
Sous-total	**(10 059)**
Dividendes reçus	451 709
Sous-total	**451 709**
Autres charges et produits financiers	
Produits nets de la trésorerie placée	(120)
Revenus des prêts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	13 223
Résultat net de change	83 338
Intérets des emprunts, des comptes courants et de la centralisation de la trésorerie Groupe	(526)
Intérêts sur Emprunts Obligataires	(129 780)
Charges nettes sur FCP et Sicav	(3 410)
Autres	(200)
Sous-total	**(37 475)**
RÉSULTAT FINANCIER	**404 175**

Les dotations et reprises de provisions comprennent essentiellement des dotations et reprises de provisions sur pertes de change et sur titres de participation.

La Société a perçu 451 709 milliers d'euros de dividendes durant l'exercice.

17. Résultat exceptionnel

(en milliers d'euros)	**Montant**
Produit net sur cession d'actions propres du contrat de liquidité	1 926
Sous-total	**1 926**
Amortissements dérogatoires	(8 488)
Autres	(866)
Sous-total	**(9 353)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(7 427)**

18. Impôt sur les sociétés

La société Capgemini SE est en France la société de tête du groupe d'intégration fiscale composé de 26 sociétés. La société Capgemini SE a constaté, en 2021, une charge globale d'impôt de 11 979 milliers d'euros incluant notamment une charge de 15 133 milliers d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

La charge d'impôt théorique que Capgemini SE aurait eu à comptabiliser en l'absence d'intégration fiscale se serait élevée à 33 812 milliers d'euros. La Société n'a plus de déficits reportables au 31 décembre 2021.

Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

(en milliers d'euros)	2021 Résultats avant impôts	2021 Calcul de l'impôt
Résultat courant	647 322	(186 331)
Résultat exceptionnel	(7 427)	2 138
Résultat comptable avant IS	639 895	(184 193)
Différences fiscales	(437 905)	126 050
Crédit d'impôts		
— Crédit d'impôt mécénat		1 336
Dégrèvements et remboursements d'impôts		1 766
Impact des contrôles fiscaux		0
Imputation déficits reportables	(84 525)	24 331
Intégration fiscale des filiales	-	18 731
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES		**(11 979)**

Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	Montant
Résultat net de l'exercice	627 916
Impôts sur les bénéfices (net)	11 979
Résultat avant impôts	639 895
Variation des provisions réglementées :	
— Amortissements dérogatoires	-8 488
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	**631 407**

Variation de la dette future d'impôt

Impôts différés sur différences temporaires *(en milliers d'euros)*	Montant de l'exercice précédent	Montant de l'exercice
Provisions non déductibles		
— Organic	76	84
Provisions pour risques et charges		
— Provision pour perte de change	13 413	22 232
Écart de conversion Passif	246 650	237 233
Écart de conversion Actif	(13 413)	(22 232)
Écart de réévaluation des créances et dettes et valeur de marché des dérivés	9 058	(3 464)
TOTAUX	**255 784**	**233 853**
Taux d'impôt sur différences temporaires	28,41 %	25,83 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**72 662**	**60 393**
Allègements de la dette future d'impôts		
— Déficits reportables	84 525	0
Taux d'impôt sur différences temporaires	28,41 %	25,83 %
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**24 011**	**0**

III – Autres informations

19. Engagements hors-bilan

a) Engagements donnés au profit des filiales

Les garanties, cautions et lettres de confort émises par Capgemini SE en faveur de ses filiales au 31 décembre 2021 s'analysent par nature comme suit :

(en milliers d'euros)	Montant
— Garanties sur lignes de financement	66 641
— Garanties sur contrats client	1 102 577
TOTAL	**1 169 218**

Les garanties, cautions et lettres de confort de nature financière émises au profit des filiales leur permettent de disposer localement de facilités de trésorerie sous forme de lignes de crédit. Le montant total utilisé au 31 décembre 2021 au titre de ces lignes de crédit s'élève à 3 646 milliers d'euros.

b) Autres engagements

Pour quelques grands contrats, le Groupe a été amené à mettre en place des garanties de performance et/ou financières. Le chiffre d'affaires en 2021 des clients concernés représente environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Capgemini SE, l'ensemble de ses filiales, et toute société contrôlée directement ou indirectement à 50 % ou plus, sont assurées pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités au sein d'un programme mondial organisé en plusieurs lignes placées auprès de différentes compagnies d'assurance, notoirement solvables. Les termes et les conditions de ce programme (y compris les limites de couverture) sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

c) Instruments financiers

Couvertures de change/Instruments dérivés

Au 31 décembre 2021, les valeurs des instruments dérivés externes sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre des financements internes en devises (prêts et emprunts accordés par la Société à ses filiales) sont principalement réparties comme suit :

- un contrat d'échange de devises euro/yen japonais d'une valeur positive de 207 milliers d'euros pour un montant nominal de 1 848 millions de yen japonais (contre-valeur de 14 millions d'euros) ;
- un contrat d'échange de devises euro/dollar australien d'une valeur positive de 109 milliers d'euros pour un montant nominal de 308 millions de dollars australiens (contre-valeur de 197 millions d'euro) ;
- un contrat d'échange de devises euro/livre sterling d'une valeur positive de 57 milliers d'euros pour un montant nominal de 3 millions de livres sterling (contre-valeur de 4 millions d'euro) ;
- un contrat d'échange de devises euro/peso mexicain d'une valeur négative de 488 milliers d'euros pour un montant nominal de 481 millions de pesos mexicains (contre-valeur de 20 millions d'euros) ;
- des contrats d'échange de devises euro/couronne tchèque d'une valeur négative de 80 milliers d'euros pour un nominal de 101 millions de couronnes tchèques (contre-valeur de 4 millions d'euros) ;

Au 31 décembre 2021, la valeur des instruments dérivés sur couvertures de taux de change mises en place dans le cadre de la couverture des redevances de marque facturées aux filiales est positive de 18 milliers d'euros et porte essentiellement sur le dollar américain, la roupie indienne, le yuan chinois, le dollar canadien et la livre sterling.

20. Informations sur les entreprises liées

(en milliers d'euros)	Total du poste	Montant entreprises liées
Éléments relevant du bilan		
Titres de participation	22 170 696	22 170 696
Créances rattachées à des participations	1 754 832	1 754 832
Dettes rattachées à des participations	1 438 751	1 438 751
Entreprises liées & associées		
— Actif	157 992	157 992
— Passif	1 508 104	1 508 104
Éléments relevant du compte de résultats		
Produits financiers de participation	451 709	451 709
Produits des prêts Groupe	12 543	12 543
Autres intérêts et produits assimilés	866	619
Intérêts et charges assimilées	130 811	429

21. Société consolidante

Capgemini SE est la Société consolidante du groupe Capgemini.

22. Événements postérieurs

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée générale de verser aux actionnaires du Groupe, au titre de l'exercice 2021, un dividende de 2,40 euro par action.

23. Rémunération des membres du Conseil d'administration

Le montant total des rémunérations versées en 2021 aux administrateurs à raison de leur mandat s'élève à 1 081 500 euros (et à 796 884€ après déduction de la retenue à la source de 12,8 % pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français et du prélèvement forfaitaire unique de 30 % pour les bénéficiaires résidents fiscaux français).

24. Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros)	MAZARS	PWC
Certification des comptes	430	570
Services autres que la certification des comptes [1]	100	8
TOTAL	**530**	**578**

(1) Ces services sont liés à l'audit de la déclaration de performance extra financière et aux diligences réalisées dans le cadre de projets d'acquisitions.

5.4.4 Tableau des filiales et des participations

(en millions d'euros)	Capital	Autres capitaux propres (résultat inclus)	Quote-part du capital détenu *(%)*	Nombre d'actions détenues	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires 2021	Dividendes
Filiales										
Capgemini North America Inc	1	2 238	100,00 %	982 000	9 132	9 132	-	-	0	-
ALTRAN Technologies	129	903	100,00 %	257 021 105	3 733	3 733	736	-	1 010	-
CGS HOLDINGS Ltd.	632	1	100,00 %	558 777 061	721	721	-	-	-	-
Gemini Consulting Holding Ltd.	0	9	100,00 %	1 083	23	23	-	-	-	-
Capgemini Oldco Ltd.	12	26	100,00 %	1 033 938 857	801	801	-	-	-	-
Capgemini A.B. (Suède)	228	0	100,00 %	25 861	387	387	-	8	15	28
Capgemini N.V. (Benelux)	2	211	100,00 %	21 582 376	1 467	1 467	-	-	-	65
Capgemini Business Services B.V.	19	-14	100,00 %	42 227	41	6	-	-	-	-
Capgemini Deutschland Holding GmbH	129	125	95,59 %	-	629	629	-	-	40	-
Capgemini Consulting Österreich AG	0	15	100,00 %	64 999	60	60	-	-	27	-
Capgemini Suisse AG	0	13	100,00 %	500	99	99	-	75	149	-
Capgemini Polska Sp Z.o.o (Pologne)	4	47	100,00 %	129 160	25	25	-	-	0	20
Capgemini Magyarorszag Kft	0	0	100,00 %	1	2	-	1	-	6	-
Capgemini Czech Republic s r o	9	-6	98,77 %	21 255	12	6	-	-	77	-
Capgemini France S.A.S.	89	509	100,00 %	5 713 954	1 324	1 324	-	-	-	230
Capgemini Technology Services Maroc S.A.	3	12	99,99 %	329 996	3	3	-	-	72	4
SOGETI S.A.S.	261	1 233	100,00 %	52 106 876	754	754	-	-	0	94
Capgemini Italia S.p.A.	18	70	100,00 %	3 575 000	543	543	10	17	416	-
Capgemini España S.L. (Sociedad Unipersonal)	43	-13	85,73 %	371 784	340	340	-	5	304	-
Capgemini Portugal, Serviços de Consultoria e Informatica, S.A.	8	4	100,00 %	1 698 842	44	44	-	-	45	3
Capgemini Business Services Guatemala S.A.	1	9	99,99 %	12 925 876	1	1	-	-	27	6
Capgemini Argentina S.A.	2	1	0,10 %	259 603	0	0	-	-	8	-
Capgemini Asia Pacific Pte. Ltd.	190	-13	100,00 %	278 083 711	309	309	-	-	2	-
Capgemini Australia Pty Ltd.	215	-77	100,00 %	2 574 116	265	265	197	-	346	-
Capgemini Technology Services India Limited	7	19 306	35,09 %	20 750 621	564	564	-	-	21 073	-
Capgemini Service S.A.S.	8	41	100,00 %	8 000 000	164	49	-	-	-	-
S.C.I. Paris Étoile	0	6	99,99 %	9 999	48	31	-	-	2	-
Immobilière les Fontaines S.A.R.L.	3	18	99,90 %	1 004 628	52	52	-	-	4	-
Capgemini Gouvieux S.A.S.	11	-9	100,00 %	719 322	19	2	-	-	6	-
Capgemini Latin America S.A.S.	114	-92	100,00 %	11 398 345	546	48	-	-	-	-
Capgemini Reinsurance International S.A.	20	20	100,00 %	10 000	5	5	-	-	9	-
Autres filiales françaises	n/a	n/a	n/a	n/a	4	4	730	0	n/a	-
Azqore	-	-	20,00 %	1	21	21	-	-	-	-
Verkor	-	-	14,45 %	67	9	9	-	-	-	-
Autres filiales étrangères	n/a	n/a	n/a	n/a	21	21	80	-	n/a	-
Sous-total					**22 171**	**21 480**	**1 753**	**105**	**23 638**	**450**

Participations

Au 31 décembre 2021, le montant des autres participations détenues par Capgemini SE n'est pas significatif.

5.4.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Capgemini SE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Capgemini SE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit et des Risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relative à l'audit des comptes annuels »du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation

Risque identifié

Au 31 décembre 2021, les titres de participation figurent au bilan pour un montant net de 21 480 millions d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la Note « I – Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières »de l'annexe aux comptes annuels, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net et des impôts différés, soit selon la quote-part de situation nette consolidée soit encore, dans certains cas, par référence à la valeur de marché de transactions comparables.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La Direction s'assure à la date de clôture que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Capgemini opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction.

Procédures d'audit mises en œuvre en réponse à ce risque

Notre approche a notamment consisté à :

— prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour la réalisation des tests de dépréciation ;

— pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés :
  - apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs d'utilité est approprié,
  - analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire,
  - comparer les projections de résultats 2021 du test de dépréciation de l'exercice précédent avec les résultats réels,
  - comparer les projections de flux de trésorerie prévues pour les années 2022 à 2025 aux plans d'affaires utilisés lors du test de dépréciation de l'exercice précédent,
  - effectuer des entretiens avec les responsables financiers et opérationnels pour analyser les principales hypothèses utilisées dans les plans d'affaires et confronter ces hypothèses avec les explications obtenues,
  - apprécier les méthodologies de calcul du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés attendus ainsi que du taux de croissance à long terme utilisé pour projeter à l'infini les flux de trésorerie de la dernière année estimée ; comparer ces taux avec des données de marché ou des sources externes et recalculer ces taux à partir de nos propres sources de données,
  - comparer l'endettement financier aux données sous-tendant l'établissement des comptes consolidés de la Société ;

— pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la quote-part de situation nette consolidée ou par référence à la valeur de marché de transactions comparables :
  - apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue,
  - apprécier le caractère probant de la documentation sous-tendant l'évaluation de la valeur d'utilité,
  - apprécier le caractère approprié de l'information financière fournie dans les notes de l'annexe aux comptes annuels.

Nos travaux se sont déroulés avec l'implication des spécialistes en évaluation de nos cabinets.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le Rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le Rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le Rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux Comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Capgemini SE par votre Assemblée générale du 24 mai 1996 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 20 mai 2020 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la vingt-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la deuxième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit et des Risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit Interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'Audit et des Risques

Nous remettons au Comité d'Audit et des Risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit et des Risques, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit et des Risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit et des Risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 18 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

5.4.6 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la Société,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 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 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 18 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 18 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

5.5 Autres informations financières et comptables

5.5.1 Résultats des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2017	2018	2019	2020	2021
I – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	1 347 870	1 338 350	1 354 764	1 350 279	1 379 132
Nombre d'actions ordinaires existantes	168 483 742	167 293 730	169 345 499	168 784 837	172 391 524
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
— par exercice de droits de souscription d'actions ou attribution d'actions sous condition de performance	4 940 995	5 108 408	5 247 003	5 318 777	5 744 604
II – OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Total des produits d'exploitation	392 816	379 748	446 652	477 631	531 411
Total des produits d'exploitation et financiers	3 246 731	1 008 533	978 297	821 656	1 278 608
Résultat avant impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	395 244	444 302	488 228	268 426	665 016
Impôts sur les bénéfices	13 021	20 347	28 886	21 118	11 979
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	2 718 722	503 818	490 231	181 627	627 916
Résultat distribué	284 363	281 199	225 690	328 498	413 740 (1)
III – RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat après impôts mais avant charges calculées (amortissements et provisions)	2,27	2,53	2,71	1,47	3,79
Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions)	16,14	3,01	2,89	1,08	3,64
Dividende attribué à chaque action	1,70	1,70	1,35	1,95	2,40 (1)
IV – PERSONNEL					
Effectif moyen de salariés employés pendant l'exercice	Capgemini SE n'emploie pas de salariés				
Montant de la masse salariale de l'exercice					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice					

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022.

6.

Capgemini et ses actionnaires

6.1 Capital social de Capgemini 338

6.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence) . . . 338

6.1.2 Autorisations financières . . . 339

6.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital . . . 341

6.1.4 Actionnariat salarié . . . 341

6.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital . . . 343

6.2 Capgemini et la bourse 343

6.3 Répartition du capital et des droits de vote 346

6.4 Programme de rachat d'actions 347

6.4.1 Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions . . . 347

6.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale du 19 mai 2022 . . . 348

6.5 Dialogue avec les actionnaires 349

6.1 Capital social de Capgemini

6.1.1 Capital social (montant, tableau d'évolution du capital et délégations de compétence)

Montant du capital

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 1 379 132 192 euros, divisé en 172 391 524 actions de 8 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées.

Les actions sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

Tableau d'évolution du capital de la Société au cours des cinq dernières années

	Nombre d'actions	Capital social *(en euros)*	Primes d'émission et d'apport *(en euros)*
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**168 483 742**	**1 347 869 936**	**6 011 037 063**
Augmentations de capital :			
— Réservée aux salariés	2 500 000	20 000 000	210 700 000
— Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(822 277)
— Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions gratuites	333 291	2 666 328	(2 666 328)
Réductions de capital :			
— Par annulation d'actions auto-détenues	(4 023 303)	(32 186 424)	(397 124 640)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**167 293 730**	**1 338 349 840**	**5 821 123 818**
Réduction de capital :			
— Par annulation d'actions auto-détenues	(698 231)	(5 585 848)	(60 143 012)
Augmentation de capital :			
— Réservée aux salariés	2 750 000	22 000 000	231 742 500
— Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(896 150)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**169 345 499**	**1 354 763 992**	**5 991 827 156**
Réduction de capital :			
— Par annulation d'actions auto-détenues	(3 664 862)	(29 318 896)	(352 626 438)
Augmentation de capital :			
— Réservée aux salariés	3 000 000	24 000 000	254 790 000
— Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	-	-	(1 151 051)
— Émission d'actions suite à l'attribution définitive d'actions gratuites	104 200	833 600	(833 600)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**168 784 837**	**1 350 278 696**	**5 892 006 067**
Augmentation de capital :			
— Réservée aux salariés	**3 606 687**	**28 853 496**	**560 334 892**
— Frais liés aux augmentations de capital réservées aux salariés (nets d'impôts)	**-**	**-**	**(1 221 986)**
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**172 391 524**	**1 379 132 192**	**6 451 118 973**

6.1.2 Autorisations financières

État des délégations d'augmentation du capital social consenties par l'Assemblée générale au Conseil d'Administration

Le tableau ci-après récapitule (notamment en application des articles L. 225-37-4 3° et L. 20-10-10 du Code de commerce) les délégations en cours de validité ou qui ont expiré depuis la précédente Assemblée générale des actionnaires.

Objet de la délégation	Montant plafonné [1] [2] *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2021
a) Acquisition par la Société de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat [3]	10 % du capital	20/05/2021 (16)	20/11/2022	1 064 097 actions ont été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité), à un prix moyen de 187,95 euros Dans le cadre du contrat de liquidité : **a)** 390 487 actions acquises au cours moyen de 154,32 euros **b)** 407 487 actions cédées au cours moyen de 156,80 euros **c)** Le solde du compte de liquidité au 31/12/2021 est de 3 964 actions et d'environ 28 millions d'euros en espèces et OPCVM monétaires
b) Annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 24 mois	20/05/2020 (22)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021.
c) Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	1,5 milliard d'euros de nominal	20/05/2020 (23)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
d) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec maintien du DPS** (Droit Préférentiel de Souscription)	540 millions d'euros de nominal 9,3 milliards d'euros d'émission	20/05/2020 (24)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
e) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par offre au public autre que par placement privé**	135 millions d'euros de nominal 3,1 milliards d'euros d'émission	20/05/2020 (25)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
f) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créance **avec suppression du DPS, par placement privé**	135 millions d'euros de nominal 3,1 milliards d'euros d'émission	20/05/2020 (26)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
g) Détermination du prix d'émission des actions dans le cadre d'une augmentation de capital **avec suppression du DPS**	135 millions d'euros de nominal 3,1 milliards d'euros d'émission 10 % du capital par période de 12 mois	20/05/2020 (27)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021

Objet de la délégation	Montant plafonné (1) (2) *(en euros)*	Date d'autorisation et numéro de la résolution	Date d'expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2021
h) Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital **avec ou sans DPS** dans le cadre des résolutions (d) à (f) *(Greenshoe)*	Dans la limite du plafond applicable à l'augmentation initiale	20/05/2020 (28)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
i) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	135 millions d'euros de nominal 3,1 milliards d'euros d'émission 10 % du capital	20/05/2020 (29)	20/07/2022	Cette délégation n'a fait l'objet d'aucune utilisation en 2021
j) Attribution d'actions de performance	1,2 % du capital	20/05/2021 (18)	20/11/2022	1 834 500 actions de performance (14 676 000 euros de nominal) ont été attribuées à 5 238 bénéficiaires par décision du Conseil d'Administration du 06/10/2021 14 325 actions sous condition de présence uniquement (114 600 euros de nominal) ont été attribuées à 63 bénéficiaires par décision du Conseil d'Administration du 01/12/2021
k) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise du Groupe	32 millions d'euros de nominal (2)	20/05/2021 (19)	20/11/2022	3 444 930 actions ont été émises au titre de cette résolution dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2021, correspondant à un montant nominal de 27 559 440 euros
l) Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital **avec suppression du DPS** au profit de salariés de certaines filiales étrangères	16 millions d'euros de nominal (2)	20/05/2021 (20)	20/11/2022	161 757 actions ont été émises au titre de cette résolution dans le cadre du plan d'actionnariat salarié 2021, correspondant à un montant nominal de 1 294 056 euros

(1) Rappel des plafonds généraux : plafond global de 540 millions d'euros de nominal et de 9,3 milliards d'euros d'émission pour toutes les émissions avec ou sans DPS ; les émissions réalisées dans le cadre de j), k) et l) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.
(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de k) et l) est limité à 32 millions d'euros de nominal.
(3) Les rachats effectués au cours de l'exercice 2021, mais antérieurs à l'Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2021, l'ont été dans le cadre de la 20e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

Utilisation de ces délégations au cours de l'exercice

Dans le cadre de la délégation consentie au Conseil d'Administration par l'Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2020, dans sa 20e résolution puis par l'Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2021, dans sa 16e résolution, il a été procédé à l'acquisition de 1 064 097 actions au titre du programme de rachat d'actions (hors contrat de liquidité) à un prix moyen de 187,95 euros. Au titre du contrat de liquidité, 390 487 actions ont été acquises au cours moyen de 154,32 euros et 407 487 actions ont été cédées au cours moyen de 156,80 euros. Le solde du compte de liquidité au 31 décembre 2021 est de 3 964 actions et d'environ 28 millions d'euros en espèces et OPCVM monétaires.

Dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires du 20 mai 2021, dans sa 18e résolution, le Conseil d'Administration a décidé le 6 octobre 2021 de procéder à une attribution de 1 834 500 actions sous conditions de performance au profit de 5 238 bénéficiaires (salariés et mandataires sociaux des filiales françaises et étrangères, membres du Comité Exécutif y compris le Directeur général). Il a également décidé le 1er décembre 2021 de procéder à une attribution de 14 325 actions sous condition de présence uniquement au profit de 63 bénéficiaires composés de salariés d'Empired.

Enfin, le Conseil d'Administration, par décision en date des 16 et 17 juin 2021, a fait usage des 19e et 20e résolutions adoptées par l'Assemblée générale Extraordinaire du 20 mai 2021 afin d'augmenter le capital de la Société en faveur des salariés. Dans ce cadre, 3 606 687 actions nouvelles ont été émises au titre d'un huitième plan d'actionnariat salarié. L'augmentation de capital d'un montant nominal de 28 853 496 euros a été réalisée le 16 décembre 2021.

Renouvellement de délégations à l'Assemblée générale 2022

L'ensemble des délégations en cours de validité exposées ci-dessus seront soumises à renouvellement lors de l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

Pour plus d'information, se référer au chapitre 7 du présent Document d'Enregistrement Universel.

6.1.3 Autres titres existants donnant accès au capital

Il n'existait aucun autre titre en circulation donnant accès au capital au 31 décembre 2021.

6.1.4 Actionnariat salarié

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Capgemini n'octroie plus de stock-options. Le dernier plan est arrivé à son terme en juin 2013.

Attribution d'actions sous conditions de performance

Attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021

L'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires du 20 mai 2021 a autorisé le Conseil d'Administration, dans sa dix-huitième résolution, à procéder à une attribution d'actions de performance à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, et ce pendant un délai de dix-huit mois à compter du 20 mai 2021, le nombre d'actions (existantes ou à émettre) ne devant pas excéder 1,2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration d'émettre de telles actions (ce nombre maximal d'actions étant ci-après désigné par la lettre « N »). Dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous conditions de performance peuvent être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, étant précisé que la quotité d'actions à conserver jusqu'au terme de leurs mandats est fixée par le Conseil d'Administration. Par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises et étrangères – à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le « Comité Exécutif ») – sans conditions de performance.

Dans le cadre de cette autorisation, le Conseil d'Administration a décidé le 6 octobre 2021 de procéder à une attribution d'un total de 1 834 500 actions sous conditions de performance au profit de 5 238 managers et collaborateurs du Groupe, dont 28 membres du Comité Exécutif (hors les dirigeants mandataires sociaux), et de M. Aiman Ezzat.

La condition de performance externe porte sur la performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne d'un panier de sociétés comparables ou d'indices, réalisée sur une période de trois années, minimum.

Depuis l'attribution d'actions de performance de 2012, la condition de performance interne de l'ensemble des plans d'actions concernés porte sur la génération de *free cash flow* organique sur une période couvrant trois exercices, reflétant la volonté du Conseil d'Administration de privilégier des objectifs de long terme dans le cadre de ces attributions.

Une condition de performance liée à la Responsabilité Sociale et Environnementale a été ajoutée pour la première fois en 2018 et a été à nouveau intégrée cette année et repose sur deux indicateurs avec d'une part un indicateur relatif à la diversité et d'autre part, un indicateur relatif à la performance environnementale.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a également souhaité permettre à nouveau cette année la prise en compte d'une surperformance en définissant des cibles conditionnant 110 % de l'attribution relative pour chacune des conditions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux, tout en plafonnant le pourcentage total d'actions définitivement acquises, après constatation de l'ensemble des conditions de performance, à 100 % de l'attribution initiale.

Ainsi, le nombre total d'actions qui sera acquis par les bénéficiaires au terme de la période d'acquisition sera égal à :

- d'une part, un nombre d'actions égal à 35 % (pour les dirigeants mandataires sociaux, le Comité Exécutif du Groupe et les principaux dirigeants) ou à 15 % (pour les autres bénéficiaires) du nombre indiqué dans la notification d'attribution, multiplié par un pourcentage fonction de la performance externe choisie, soit la performance de l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée sur une période identique de trois ans par un panier de valeurs et d'indices comprenant les actions de huit sociétés comparables, évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (Accenture/Indra/Tieto/Atos/CGI Group/Sopra Steria/Infosys et Cognizant), l'indice Euro Stoxx Technology 600 et l'indice CAC 40. Aucune attribution ne sera possible si la performance relative de l'action Capgemini est inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier, elle sera de 50 % de l'attribution initiale si la performance de l'action Capgemini est égale à la performance moyenne du panier, de 100 % si elle est égale à 110 % de la performance du panier et de 110 % de la cible (hors dirigeants mandataires sociaux) si elle est supérieure ou égale à 120 % de la performance du panier ;
- d'autre part, un nombre d'actions égal à 50 % (pour les dirigeants mandataires sociaux, le Comité Exécutif du Groupe et les principaux dirigeants) ou à 70 % (pour les autres bénéficiaires) du nombre indiqué dans cette notification, multiplié par un pourcentage égal à la performance interne choisie, soit le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée des trois années 2021 à 2023 réalisé par rapport à un objectif minimum de 3 900 millions d'euros, l'allocation étant de 100 % de l'attribution dans le cas d'une génération de *free cash flow* organique égale à 4 200 millions d'euros pour l'ensemble des bénéficiaires, à l'exception des dirigeants mandataires sociaux pour lesquels l'allocation est de 100 % de l'attribution dans le cas d'une génération de *free cash flow* organique égale à 4 500 millions d'euros. Elle est d'un maximum de 110 % (hors dirigeants mandataires sociaux) pour une génération de *free cash flow* organique supérieure ou égale à 4 500 millions d'euros ;
- et, pour finir, un nombre d'actions égal à 15 % du nombre indiqué dans la notification d'attribution multiplié par un pourcentage fonction de la réalisation de la condition de performance retenue au titre de la Responsabilité Sociale et Environnementale, soit, d'une part, l'évolution sur une période de trois années du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents du Groupe avec un objectif minimum fixé à 28 %, une allocation cible pour un pourcentage de 30 % et une allocation maximum de 110 % de la cible (hors dirigeants mandataires sociaux) pour un pourcentage supérieur ou égal à 31,5 % et, d'autre part, le pourcentage de réduction des émissions des Gaz à Effet de Serre (GES) d'au moins 60 % en 2023 par rapport à la référence fixée à l'année 2019, l'attribution étant à la cible pour une réduction égale à 70 % et une allocation maximale de 110 % (hors dirigeants mandataires sociaux) de la cible pour une réduction supérieure ou égale à 80 %.

La période d'acquisition a été fixée par le Conseil d'Administration à trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et à quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. Par ailleurs, une durée minimale de conservation des actions définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition a été fixée à une année pour les bénéficiaires résidents fiscaux français. Par ailleurs, le Directeur général est tenu de conserver les actions définitivement acquises jusqu'au terme de son mandat de Directeur général à hauteur de 50 % des actions définitivement

acquises si le nombre d'actions détenues par lui, valorisées au cours de l'action à la date d'attribution définitive, est inférieur à une année de salaire théorique. Ce pourcentage est de 33 % si la valorisation des actions détenues est comprise entre une année de salaire théorique et deux années de salaire théorique, et il passe à 5 % si la valorisation des actions détenues est supérieure à deux années de salaire théorique.

Sur le montant total des 1 834 500 actions, un total de 3 600 actions (0,2 % de l'attribution totale) a été attribué sans condition de performance et aucun membre du Comité Exécutif du Groupe n'a pu bénéficier de cette attribution.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par le Conseil d'Administration suivant, tenu généralement début octobre, la date d'octobre étant celle retenue sur les cinq dernières années.

Le Conseil d'Administration a également décidé le 1er décembre 2021 de procéder à une attribution d'un total de 14 325 actions sous condition de présence au profit de 63 bénéficiaires composés de salariés de la société Empired récemment acquise.

Attribution définitive d'actions de performance pendant l'exercice 2021

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017, le Conseil d'Administration avait attribué le 5 octobre 2017, un total de 1 522 500 actions sous conditions de performance et de présence.

Ces actions sous conditions de performance ont été attribuées sous réserve d'une période d'acquisition de trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 5 octobre 2021.

Cette attribution reposait sur une condition de performance interne et sur une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution soumise au vote et adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires ayant autorisé le Conseil d'Administration à les attribuer.

La condition de performance interne a porté sur le *free cash flow* organique généré sur les trois exercices 2017, 2018 et 2019.

La condition de performance externe, quant à elle, a été appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans au moins cinq pays différents, dont la liste est la suivante : Accenture, Atos, Indra, CGI Group, Cognizant, Infosys, Sopra Steria, Tieto et l'indice CAC40. Pour cette attribution, il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années, une attribution de 50 % de la cible pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 100 % de la cible pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Au titre de cette attribution, la condition de performance interne a été remplie à 100 %, mais la condition de performance externe n'a été remplie qu'à 60 %, la performance relative de l'action Capgemini SE par rapport à celle du panier sur une période de trois ans s'étant établie dans une fourchette comprise entre 102 et 103 %. Cela a permis l'attribution définitive en octobre 2021 de 661 590 actions au bénéfice des attributaires non-résidents fiscaux français.

Dans le cadre de l'autorisation conférée par l'Assemblée générale Extraordinaire du 23 mai 2018, le Conseil d'Administration avait attribué le 3 octobre 2018, un total de 1 384 530 actions sous conditions de performance et de présence.

Ces actions sous conditions de performance ont été attribuées sous réserve d'une période d'acquisition de trois ans pour les bénéficiaires résidents fiscaux français et de quatre ans pour les bénéficiaires non-résidents fiscaux français. La période d'acquisition pour les bénéficiaires résidents fiscaux français est donc arrivée à échéance le 3 octobre 2021.

Cette attribution reposait sur des conditions de performance interne et sur une condition de performance externe. Les conditions de performance sont décrites dans la résolution soumise au vote et adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires ayant autorisé le Conseil d'Administration à les attribuer.

La condition de performance financière a porté sur le *free cash flow* organique généré sur les trois exercices 2018, 2019 et 2020.

La condition de performance en matière de responsabilité sociale et environnementale a porté, d'une part, sur l'évolution, sur une période de trois années, du pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents du Groupe et, d'autre part, sur le pourcentage de réduction des émissions des Gaz à Effet de Serre (GES) par employé en 2020 par rapport à la référence fixée à l'année 2015.

La condition de performance externe, quant à elle, a été appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini par rapport à un panier de sociétés comparables de notre secteur dans au moins cinq pays différents, dont la liste est la suivante : Accenture, Atos, Indra, CGI Group, Cognizant, Infosys, Sopra Steria, Tieto, et les indices Euro Stoxx Technology 600 et CAC40. Pour cette attribution, il n'y a pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années, une attribution de 50 % de la cible pour une performance égale à celle du panier et une attribution de 100 % de la cible pour une performance supérieure ou égale à 110 % de celle du panier.

Au titre de cette attribution, les conditions de performance interne ont été remplies à 100 %, mais la condition de performance externe n'a été remplie qu'à 80 %, la performance relative de l'action Capgemini SE par rapport à celle du panier sur une période de trois ans s'étant établie dans une fourchette comprise entre 106 et 107 %. Cela a permis l'attribution définitive en octobre 2021 de 332 154 actions au bénéfice des attributaires résidents fiscaux français. Il restait au 31 décembre 2021 potentiellement 792 856 actions attribuables définitivement à des non-résidents fiscaux français, sous réserve de leur condition de présence début octobre 2022.

Système international d'actionnariat des salariés

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires, mais aussi de stabilisation du capital de la Société, le Groupe souhaite rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise, notamment par le biais d'opérations d'actionnariat des salariés.

Mises en place depuis 2009, ces opérations d'actionnariat salarié sont désormais proposées annuellement aux salariés du Groupe depuis 2017. Elles visent, à terme, à faire progresser l'actionnariat salarié vers un objectif de détention situé entre 8 et 10 % du capital de la Société et à proposer cette offre au plus grand nombre possible de collaborateurs du Groupe (96 % des salariés étaient éligibles lors du dernier plan en 2021).

Plans d'actionnariat salarié en cours au 31 décembre 2021

	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre d'actions émises	3,6 millions	2,5 millions	2,75 millions	3 millions	3 606 687
Montant souscrit *(M€)*	322	231	254	279	589
Nombre de salariés ayant souscrit	28 800	33 600	33 700	41 000	49 100
Pourcentage de salariés éligibles ayant souscrit	15,4 %	16 %	16 %	16 %	17,2 %
Nombre de pays dans lesquels des salariés du Groupe ont souscrit, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un FCPE	21	24	25	26	29
Pourcentage de salariés éligibles	97 %	98 %	98 %	96 %	96 %
Autorisation de l'Assemblée générale (1)	10 mai 2017 (maximum de 6 millions d'actions)	23 mai 2018 (maximum de 3 millions d'actions)	23 mai 2019 (maximum de 3 millions d'actions)	20 mai 2020 (maximum de 3 millions d'actions)	20 mai 2021 (maximum de 4 millions d'actions)

(1) Autorisation accordée par l'Assemblée générale au Conseil d'Administration d'émettre un nombre maximum d'actions dans le cadre d'une augmentation de capital réservée aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères ayant adhéré au Plan d'Épargne d'Entreprise (PEG) de Capgemini.

Au total, et en application des dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le Conseil d'Administration précise qu'au 31 décembre 2021, les salariés et mandataires sociaux de la Société (et des sociétés qui lui sont liées) détenaient ensemble 8,54 % du capital de la Société.

6.1.5 Dilution totale potentielle pouvant résulter de l'exercice de l'ensemble des titres donnant accès au capital

Au 31 décembre 2021, la dilution potentielle liée aux plans d'actions gratuites et de performance était de 3,2 %.

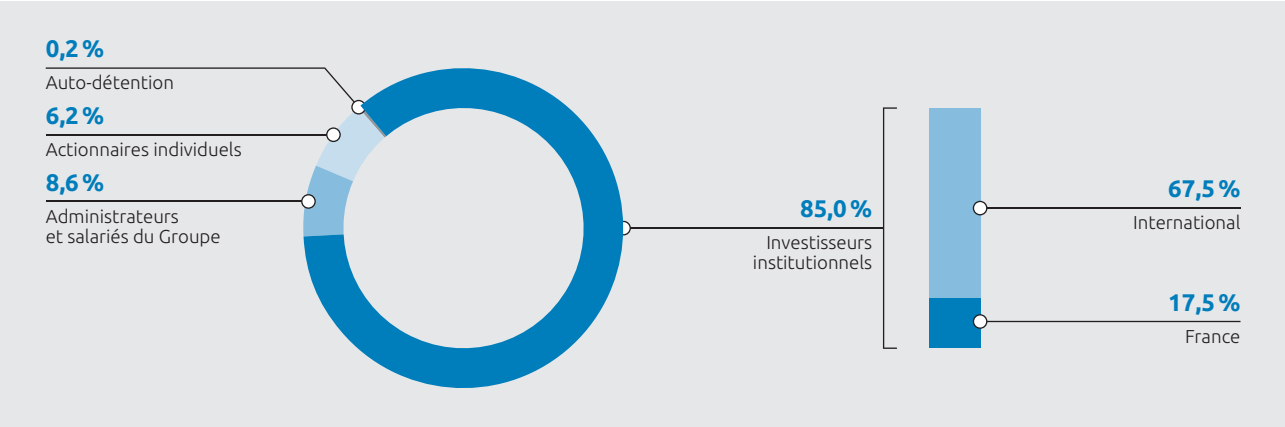
6.2 Capgemini et la bourse

Au 31 décembre 2021, le capital de la société Capgemini SE était composé de 172 391 524 actions (Code ISIN : FR0000125338) cotées sur le marché « Euronext Paris » compartiment A et éligibles au Service de Règlement Différé (SRD) de la Bourse de Paris. L'action Capgemini fait notamment partie des indices Euronext CAC 40 et Euronext 100, et des indices européens Euro Stoxx, Stoxx Europe 600, et Stoxx Europe 600 Technology. La performance du Groupe en tant qu'entreprise responsable est également reconnue par son inclusion dans différents indices basés sur des critères ESG (Environnement, Social et Gouvernance) tels que les indices CAC 40 ESG, Euro Stoxx ESG Leaders 50 et Bloomberg Gender Equality Index (GEI).

Entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021, Capgemini a vu son cours augmenter de 70,0 % pour terminer l'année à 215,50 euros.

Au 31 décembre 2021, la capitalisation boursière de Capgemini s'élevait à 37,2 milliards d'euros, comparée à 21,4 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

Répartition du capital de Capgemini à fin décembre 2021

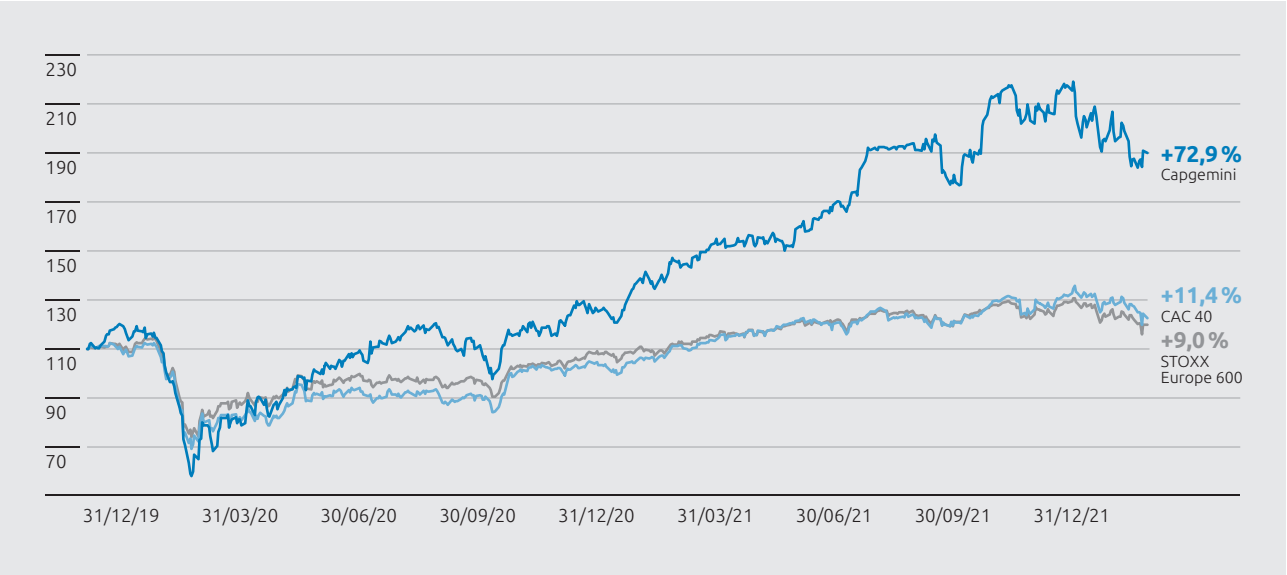


Calendrier indicatif des publications financières relatives à 2022

Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2022 :	28 avril 2022
Résultats du 1er semestre 2022 :	28 juillet 2022
Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2022 :	27 octobre 2022
Résultats 2022 :	21 février 2023

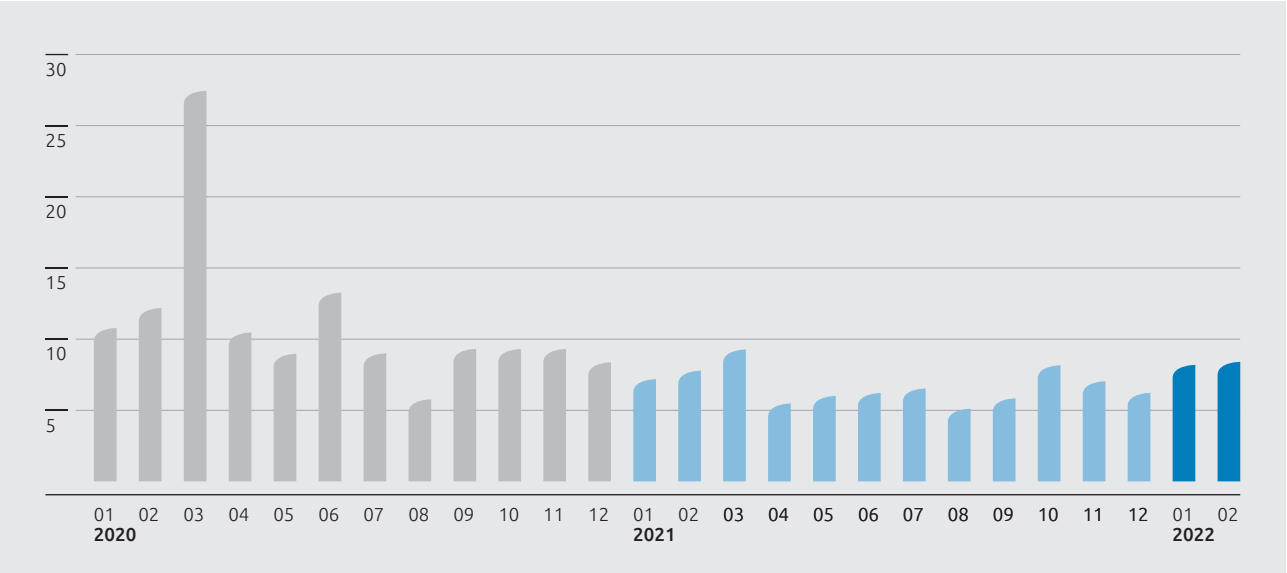
Il est précisé qu'il s'agit là d'un calendrier indicatif : les dates citées peuvent être sujettes à modification.

Cours de l'action – du 31 décembre 2019 au 28 février 2022 *(en euros)*



Source : Bloomberg.

Nombre de transactions par mois sur NYSE Euronext Paris – de janvier 2020 à février 2022 *(en millions de titres)*



Source : Bloomberg.

Marché de l'action

L'analyse des transactions sur les 24 derniers mois est reprise ci-après :

		Cours coté *(en euros)*			Volume des transactions		
					Nombre de titres		
Mois	**Nombre de séances**	**+ haut**	**moyen**	**+ bas**	**Total**	**Moyen** *(quotidien)*	**Capitaux** *(en millions d'euros)*
Mars 2020	22	100,70	75,61	51,78	27 423 032	1 246 501	2 073,4
Avril 2020	20	89,68	78,44	67,52	11 064 480	553 224	867,9
Mai 2020	20	93,40	87,61	80,84	9 517 279	475 864	833,8
Juin 2020	22	105,30	97,86	89,76	13 664 034	621 092	1 337,2
Juillet 2020	23	112,75	105,77	100,40	9 684 385	421 060	1 024,3
Août 2020	21	119,10	113,10	106,90	6 545 920	311 710	740,3
Septembre 2020	22	121,65	115,53	108,60	9 846 143	447 552	1 137,6
Octobre 2020	22	114,25	105,67	95,94	9 944 032	452 001	1 050,8
Novembre 2020	21	120,30	113,87	98,48	10 007 080	476 528	1 139,5
Décembre 2020	22	128,25	118,20	112,55	9 403 133	427 415	1 111,4
Janvier 2021	20	129,35	123,68	116,10	7 773 944	388 697	961,5
Février 2021	20	142,00	133,34	119,60	8 395 992	419 800	1 119,5
Mars 2021	23	149,05	141,58	134,10	10 083 724	438 423	1 427,7
Avril 2021	20	155,70	151,02	143,00	6 382 784	319 139	964,0
Mai 2021	21	157,10	151,84	148,25	6 791 596	323 409	1 031,2
Juin 2021	22	163,60	156,38	148,30	6 971 051	316 866	1 090,1
Juillet 2021	22	183,20	169,41	160,55	7 323 043	332 866	1 240,6
Août 2021	22	192,40	189,48	181,15	5 842 791	265 581	1 107,1
Septembre 2021	22	198,35	189,33	178,30	6 606 477	300 294	1 250,8
Octobre 2021	21	201,60	184,89	171,70	8 841 210	421 010	1 634,7
Novembre 2021	22	219,10	208,20	196,20	7 909 326	359 515	1 646,7
Décembre 2021	23	219,10	204,86	199,15	7 236 960	314 650	1 482,6
Janvier 2022	21	220,20	200,16	187,65	8 766 385	417 447	1 754,7
Février 2022	20	206,90	190,28	176,00	9 129 584	456 479	1 737,1

Source : Euronext.

Politique de distribution du dividende

Le Groupe a une politique historique de distribution du dividende, qui permet de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. Ce taux de distribution des bénéfices est d'environ 35 %. Le taux est défini comme suit : dividende par action/résultat net (part du Groupe) par action utilisant le nombre d'actions émises au 31 décembre. En cas de comptabilisation d'éléments exceptionnels, en particulier s'ils sont sans impact sur la trésorerie, le résultat net (part du Groupe) pourra être retraité de ces éléments avant application du taux de distribution.

Il est proposé de distribuer un dividende de 2,40 euros par action au titre de l'exercice 2021.

Sur la base d'un nombre d'actions de 172 391 524 composant le capital au 31 décembre 2021, la distribution totale de Capgemini s'élèverait ainsi à 414 millions d'euros au titre de l'exercice 2021. Le dividende effectivement versé dépendra de l'auto-détention à la date de détachement du dividende et des actions qui pourraient être créées ou annulées avant cette date.

Taux de distribution du dividende

Exercice clos le 31 décembre	Dividende par action *(en euro)*	Nombre d'actions *(au 31 décembre)*	Distribution En millions d'euros	Distribution En % du net	Date de détachement du coupon
2012	1,00	161 700 362	162	44 %	3 juin 2013
2013	1,10	160 317 818	176	40 %	16 mai 2014
2014	1,20	163 592 949	196	34 %	18 mai 2015
2015	1,35	172 181 500	232	36 %	30 mai 2016
2016	1,55	171 564 265	266	36 %	22 mai 2017
2017	1,70	168 483 742	286	35 %	4 juin 2018
2018	1,70	167 293 730	284	36 %	5 juin 2019
2019 (1)	1,35	169 345 499	229	25 %	3 juin 2020
2020	1,95	168 784 837	329	35 %	2 juin 2021
2021 (2)	2,40	172 391 524	414	35 %	1er juin 2022

(1) Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 29 avril 2020, de réduire de 29 % le dividende en l'établissant à 1,35 euro par action au lieu de 1,90 euro. Ce dividende a été approuvé par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.
(2) Proposition soumise à l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

6.3 Répartition du capital et des droits de vote

Au 31 décembre 2021, le capital social s'élevait à 1 379 132 192 euros (contre 1 350 278 696 euros au 31 décembre 2020), divisé en 172 391 524 actions de 8 euros chacune entièrement libérées.

Une seule opération a été effectuée sur le capital social au cours de l'exercice 2021 :

— augmentation de capital liée au 8e plan d'actionnariat salarié (ESOP 2021) pour 3 606 687 actions, en date du 16 décembre 2021.

La répartition du capital au 31 décembre 2021 est donnée dans le tableau ci-dessous, étant rappelé qu'il n'existe pas de droits de vote double.

Répartition du capital social au cours des trois dernières années

	Situation au 31/12/2019			Situation au 31/12/2020			Situation au 31/12/2021		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Administrateurs et salariés du Groupe	**9 077 119**	**5,4**	**5,4**	**11 887 465**	**7,1**	**7,1**	**14 838 397**	**8,6**	**8,6**
Administrateurs	350 357	0,2	0,2	293 451	0,2	0,2	315 271	0,2	0,2
Actionnariat salarié	8 726 762	5,2	5,2	11 594 014	6,9	6,9	14 523 126	8,4	8,4
Auto-détention	**246 780**	**0,1**	**0,1**	**336 656**	**0,2**	**0,2**	**390 009**	**0,2**	**0,2**
Auto-contrôle	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Public	**160 021 600**	**94,5**	**94,5**	**156 560 716**	**92,7**	**92,7**	**157 163 118**	**91,2**	**91,2**
Actionnaires individuels (1) (Porteur + Nominatif)	11 127 221	6,6	6,6	12 180 985	7,2	7,2	10 574 445	6,2	6,2
Actionnaires institutionnels	148 894 379	87,9	87,9	144 379 731	85,5	85,5	146 588 673	85,0	85,0
TOTAL	**169 345 499**	**100**	**100**	**168 784 837**	**100**	**100**	**172 391 524**	**100**	**100**

(1) Peut inclure la détention d'employés hors plan d'actionnariat salarié.

À chaque action est attachée une voix, quelle que soit la forme de l'action, nominative ou au porteur.

Il est également précisé qu'au 31 décembre 2021, Capgemini SE détenait 390 009 de ses propres actions (dont 3 964 actions résultant de l'exécution du contrat de liquidité au 31 décembre 2021) et que, par ailleurs, la Société ne détient aucun titre en auto-contrôle.

La Société a effectué fin décembre 2021 une étude sur les Titres au Porteur Identifiables (TPI), qui a permis d'identifier 17 441 actionnaires détenant plus de 50 actions.

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, il existait 15 162 actionnaires détenant des actions sous la forme nominative, et 34 952 actions détenues sous la forme nominative qui font l'objet d'un nantissement.

Enfin, les personnes physiques membres du Conseil d'Administration détenaient 0,18 % du capital de la Société au 31 décembre 2021.

Franchissements de seuils légaux

Conformément aux dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce, la Société a été notifiée des franchissements de seuils légaux ci-dessous entre le 1er janvier et le 31 décembre 2021 :

— la société Fidelity Management & Research Company LLC, contrôlée par la société FMR LLC, a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 17 mars 2021, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société, et détenir individuellement 8 377 067 actions représentant 4,96 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

  À cette occasion, la société FMR LLC a déclaré n'avoir franchi aucun seuil et détenir, au 18 mars 2021, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, 10 145 251 actions représentant 6,01 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date ;

— la société FMR LLC a déclaré le 5 août 2021 avoir franchi à la baisse, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir individuellement 8 179 995 actions représentant 4,85 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

Au 31 décembre 2021, l'actionnariat salarié représentait 8,4 % du capital et des droits de vote de la Société.

Depuis la clôture de l'exercice 2021, la société BlackRock Inc. a déclaré avoir franchi individuellement en hause, le 8 février 2022, les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir individuellement 8 639 701 actions représentant 5,01 % du capital et des droits de vote de la Société à cette même date.

Franchissements de seuils statutaires

L'article 10 des statuts de Capgemini SE prévoit une obligation de déclaration de tout franchissement, à la hausse ou à la baisse, de chaque fraction de 1 % du capital social ou des droits de vote de la Société à compter d'un seuil plancher de 5 % du capital social ou des droits de vote de la Société et jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique, conformément à la réglementation en vigueur.

En application des dispositions statutaires de la Société, les sociétés Amundi et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank ont déclaré des franchissements de seuils statutaires entre le 1er janvier 2021 et la date de dépôt du présent Document d'Enregistrement Universel (en baisse et/ou hausse des seuils de 6 %, 7 % et 8 %).

Actionnaires détenant plus de 5 % du capital et des droits de vote

En application des dispositions de l'article L. 233-13 du Code de commerce et selon les informations reçues et les déclarations effectuées auprès de l'Autorité des marchés financiers, il n'existe à la date du présent Document d'Enregistrement Universel et à la connaissance de la Société aucun actionnaire autre que Amundi, Asset Management, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et BlackRock Inc. détenant, directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Pactes d'actionnaires

Il n'existe aucun pacte entre actionnaires ni aucune convention entre actionnaires.

6.4 Programme de rachat d'actions

6.4.1 Autorisation d'achat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2021 avait renouvelé l'autorisation, accordée sous certaines conditions, à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2021 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et plus généralement dans le cadre de la poursuite par la Société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et d'assurer une plus grande régularité de ses cotations. En 2021, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de la Société d'un total de 390 487 actions représentant 0,23 % du capital au 31 décembre 2021, à un cours moyen de 154,32 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 407 487 actions Capgemini, représentant 0,24 % du capital au 31 décembre 2021, à un cours moyen de 156,80 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 3 964 actions (soit moins de 0,01 % du capital) et d'environ 28 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2021 la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 386 045 de ses propres actions au 31 décembre 2021 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

— achat de 1 064 097 actions représentant 0,62 % du capital social au 31 décembre 2021 au cours moyen de 187,95 euros ;

— transfert de 993 744 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions ;

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2021 s'élève à 724 842 euros.

Au 31 décembre 2021, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 386 045 actions auto-détenues représentant 0,22 % du capital de la Société étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin, il est précisé qu'au cours de l'exercice il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société entre les différents objectifs.

6.4.2 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale du 19 mai 2022

Établi en application des dispositions des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), la présente section a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022.

Cadre juridique – date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme

Ce programme s'inscrit dans le cadre des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, et des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'AMF.

Il sera proposé à l'Assemblée générale du 19 mai 2022 d'autoriser la mise en œuvre de ce programme de rachat d'actions.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), pendant la réalisation du programme de rachat, toute modification de l'une des informations énumérées dans le présent descriptif sera portée le plus tôt possible à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF), notamment par mise en ligne sur le site internet de Capgemini : www.capgemini.com.

Répartition par objectifs des titres de capital détenus

Les 1 186 977 actions auto-détenues[1] au 1er mars 2022 sont affectées comme suit :

- à hauteur de 14 474 actions, à l'objectif de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini dans le cadre du contrat de liquidité conclu le 3 octobre 2016 avec Kepler Cheuvreux ;
- à hauteur de 1 172 503 actions, à l'objectif de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux.

Objectifs du programme de rachat et utilisation des actions rachetées

La société Capgemini entend pouvoir faire usage des possibilités d'intervention sur ses propres actions, avec pour objectifs :

- l'attribution ou la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi), notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat structurée par un établissement bancaire, ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ; ou
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

Éléments financiers du programme

- Part maximum du capital de la Société et nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées : les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date[2] (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Conformément à la loi, le nombre d'actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société à cette même date. À titre illustratif, à la date du 1er mars 2022, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2022, et après avoir pris en considération que la Société détenait 1 186 977 de ses propres actions au 1er mars 2022, correspondant à 0,69 % du capital au 1er mars 2022, le nombre maximum d'actions pouvant être acquises serait de 16 052 175 actions, soit 9,31 % du capital au 1er mars 2022, sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 350 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce prix pourra être ajusté en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres et (ii) que le montant total consacré à ces acquisitions ne pourra être supérieur à 6 030 millions d'euros.

Modalités et durée du programme

- Modalités du programme : l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux

(1) Incluant les achats et ventes d'actions exécutés avant le 1er mars 2022 mais dont le règlement livraison est intervenu après cette date.
(2) Soit, à titre illustratif, sur la base du nombre total d'actions composant le capital social au 1er mars 2022, 17 239 152 actions.

de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement, soit indirectement, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

— Durée du programme : dix-huit mois à compter de l'adoption de la 18e résolution présentée à l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022, soit au plus tard jusqu'au 19 novembre 2023. En vertu de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, les actions ne peuvent être annulées que dans la limite de 10 % du capital (ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale du 19 mai 2022) sur une période de 24 mois.

6.5 Dialogue avec les actionnaires

Comme pour l'ensemble de ses parties prenantes, Capgemini s'attache à dialoguer régulièrement avec ses actionnaires et investisseurs pour comprendre leurs attentes et les prendre en compte.

Principes de communication financière

Conformément à la réglementation en vigueur sur sa place de cotation, Capgemini respecte les principes de transparence et d'accessibilité de l'information financière, garantissant une parfaite égalité d'information entre ses actionnaires.

Les principaux événements financiers organisés à destination des actionnaires (réunions de présentation des chiffres d'affaires et résultats financiers, Journées Investisseurs, Assemblées générales) sont annoncés selon un calendrier établi à l'avance et régulièrement mis à jour sur le site internet de la Société.

L'Assemblée générale et les réunions trimestrielles de présentation des chiffres d'affaires et résultats financiers du Groupe font l'objet d'une retransmission (*webcast*) en direct et en différé sur le site internet de la Société.

Les communiqués financiers sont diffusés de manière simultanée en français et en anglais.

L'information financière, telle que les communiqués de presse financiers, les présentations des chiffres d'affaires et résultats financiers du Groupe, la lettre aux actionnaires, l'information relative aux Assemblées générales ou encore le Document d'Enregistrement Universel, est disponible et archivée sur le site internet de la Société.

Assemblées générales

Les Assemblées générales de Capgemini sont un moment privilégié de dialogue entre la Société et ses actionnaires. Capgemini organise de longue date des *roadshows* gouvernance avec ses investisseurs en amont de son Assemblée générale pour échanger sur leurs attentes. Par ailleurs, depuis 2017, l'Administrateur Référent échange régulièrement avec les principaux actionnaires de la Société sur des sujets de gouvernance et de rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Il tient le Président et les membres du Conseil d'Administration informés des contacts qu'il peut avoir dans ce cadre.

Lors de la convocation de chaque Assemblée générale, la Société précise dans la documentation communiquée aux actionnaires et disponible sur son site internet (avis de réunion, avis de convocation, brochure de convocation), les modalités de participation, le dispositif légal des questions écrites ainsi que celui relatif aux demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour. La Société permet à ses actionnaires d'utiliser la plateforme de vote par internet VOTACCESS, leur permettant ainsi de transmettre, préalablement à la tenue de l'Assemblée générale, leurs instructions de vote, de demander une carte d'admission ou de désigner ou révoquer un mandataire.

Les dispositions statutaires applicables aux droits de vote et à la participation aux Assemblées générales sont détaillées en section 8.1 (Informations juridiques).

En 2021, compte tenu de la poursuite de l'épidémie de Covid-19, le Conseil d'Administration a décidé, comme en 2020, de tenir l'Assemblée générale à huis clos, soit hors la présence physique des actionnaires et des autres membres ayant le droit d'y assister. Afin cependant de favoriser la participation à ce moment unique d'expression de *l'affectio societatis* qu'est l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration a souhaité maintenir un temps dédié aux questions des actionnaires durant l'Assemblée afin que le Président puisse répondre aux questions ayant suscité le plus d'intérêt. Les actionnaires ont eu la possibilité, en complément du dispositif légal des questions écrites, de poser des questions par email en amont de l'Assemblée ainsi que pendant l'Assemblée directement depuis l'interface de retransmission en direct.

Dialogue continu avec les actionnaires

En complément des *roadshows* effectués auprès des investisseurs sur l'ensemble des grandes places financières après chaque publication de chiffres d'affaires et de résultats financiers, Capgemini organise régulièrement des réunions d'échange avec ses investisseurs sur son information extra-financière sa stratégie en matière de responsabilité sociétale des entreprises et sa politique ESG. Le Groupe participe également à de nombreuses conférences dédiées aux investisseurs institutionnels et organise périodiquement des Journées Investisseurs afin d'exposer plus en détail ses activités et sa stratégie. Enfin, Capgemini diffuse chaque année une lettre d'information à destination de ses actionnaires individuels et participe à des réunions d'échange avec les actionnaires individuels. En 2021, compte tenu des restrictions sanitaires, le Groupe a participé à une réunion virtuelle dédiée aux actionnaires individuels.

Plus généralement, l'équipe Relations Investisseurs est disponible en permanence pour répondre aux questions des analystes et des investisseurs, qu'ils soient institutionnels ou individuels. Ces derniers disposent par ailleurs d'un Numéro Vert dédié.

Enfin les actionnaires de Capgemini sont régulièrement consultés, à l'instar des autres parties prenantes du Groupe, à diverses occasions. Ils ont par exemple été associés aux réflexions du Groupe en 2020 sur sa raison d'être, ainsi qu'à l'occasion de l'élaboration par le Groupe de sa matrice de matérialité en 2018. En 2021, le Groupe a mis à jour sa cartographie des risques réalisée en 2020 (couvrant les risques ESG et ceux spécifiques à ses obligations de devoir de vigilance) en consultant ses parties prenantes internes et externes, y compris les investisseurs. Pour davantage d'informations, veuillez consulter le chapitre 4.

7.

Rapport du Conseil d'Administration et projets de résolutions à l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022

7.1 Résolutions à caractère ordinaire 352

7.2 Résolutions à caractère extraordinaire 364

7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2021 » 387

7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes 391

Le présent rapport a pour objet de présenter les projets de résolutions soumis par le Conseil d'Administration à l'Assemblée générale. Composé de la présente introduction, des exposés des motifs figurant avant les résolutions ainsi que d'un tableau résumant les délégations financières soumises à votre approbation, il est destiné à vous exposer les points importants des projets de résolutions, conformément à la réglementation en vigueur ainsi qu'aux meilleures pratiques de gouvernance recommandées sur la place financière de Paris. Il ne prétend par conséquent pas à l'exhaustivité et ne remplace pas une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.

L'exposé de la situation financière, de l'activité et des résultats de la Société et de son Groupe au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les diverses informations prescrites par les dispositions légales et réglementaires en vigueur figurent également dans le rapport de gestion sur l'exercice 2021 inclus dans le présent Document d'Enregistrement Universel 2021 auquel vous êtes invités à vous reporter (voir la table de concordance en section 9.3).

7.1 Résolutions à caractère ordinaire

PRÉSENTATION DES 1RE ET 2E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES COMPTES

Exposé

Par ces deux résolutions, il vous est proposé d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 comme suit :

- les comptes sociaux de la Société se soldant par un bénéfice net de 627 915 613,35 euros ;
- les comptes consolidés de la Société se soldant par un bénéfice net part du Groupe de 1 157 millions d'euros.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui se soldent par un bénéfice net de 627 915 613,35 euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2021

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires et ayant pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2021 qui se soldent par un bénéfice net part du Groupe de 1 157 millions d'euros, tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

PRÉSENTATION DE LA 3E RÉSOLUTION

AFFECTATION DU RÉSULTAT ET FIXATION DU DIVIDENDE

Exposé

La troisième résolution a pour objet de décider de l'affectation du résultat de l'exercice 2021 et de la fixation du dividende.

Il vous est proposé de fixer le dividende de l'exercice à 2,40 euros par action pour un montant total de 413 739 657,60 euros sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021.

En ligne avec les principes directeurs du Groupe, permettant de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires au développement du Groupe sur le long terme et la redistribution des bénéfices aux actionnaires, le taux de distribution du résultat net, part du Groupe, avant prise en compte de produits ou charges d'impôt non-récurrents, s'établirait ainsi à 35 %.

Le solde du bénéfice distribuable de l'exercice, soit 6 043 487 619,55 euros, est affecté au report à nouveau.

Pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, ce dividende est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu. À défaut d'une telle option, le dividende entre dans le champ d'application du prélèvement forfaitaire unique (PFU) et n'est pas éligible à cet abattement de 40 %.

Tenant compte des recommandations exprimées par certains investisseurs, et afin d'éviter, ou au moins de ne pas encourager, les opérations de prêt/emprunt de titres autour de la date de l'Assemblée générale, le Conseil d'Administration propose que la date effective de détachement du coupon soit fixée au 1er juin 2022 et le dividende mis en paiement à compter du 3 juin 2022.

TROISIÈME RÉSOLUTION

Affectation du résultat et fixation du dividende

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve les propositions du Conseil d'Administration relatives à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

Bénéfice net de l'exercice	627 915 613,35 euros
Aucune dotation à la réserve légale dans la mesure où elle est dotée entièrement	
soit un total de :	**627 915 613,35 euros**
report à nouveau antérieur :	5 829 311 663,80 euros
soit un bénéfice distribuable de :	**6 457 227 277,15 euros**
affecté :	
– au paiement d'un dividende de 2,40 euros par action, soit :	413 739 657,60 euros (1)
– au report à nouveau : le solde, soit	6 043 487 619,55 euros
ce qui fait bien au total :	**6 457 227 277,15 euros**

(1) Le montant total de la distribution est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre 2021 et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 1er janvier 2022 et la date de détachement du dividende.

Il est rappelé que le dividende, ainsi fixé à 2,40 euros pour chacune des actions portant jouissance au 1er janvier 2022, est intégralement éligible à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts pour les personnes physiques résidentes en France uniquement en cas d'option expresse, irrévocable et globale pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu en lieu et place du prélèvement forfaitaire unique.

La date effective de détachement du dividende sera fixée au 1er juin 2022 et ce dividende sera mis en paiement à compter du 3 juin 2022. Si, lors de la mise en paiement de ce dividende, le nombre d'actions auto-détenues par la Société a évolué par rapport à celui au 31 décembre 2021, la fraction du dividende relative à cette variation viendra augmenter ou réduire le compte report à nouveau.

En application de l'article 243 *bis* du Code général des impôts, il est rappelé qu'il a été distribué les sommes suivantes au titre des trois derniers exercices :

	Dividendes mis en distribution (1) *(en euros)*	**Revenus distribués (2)** *(en euros)*	**Dividende par action** *(en euros)*
Exercice 2020	329 130 432,15	328 497 563,55	1,95
Exercice 2019	228 616 423,65	225 689 958,45	1,35
Exercice 2018	284 399 341,00	281 199 101,20	1,70

(1) Les dividendes mis en distribution sont calculés de façon théorique sur la base du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 décembre de chaque exercice.
(2) Ces montants correspondent aux montants effectivement versés, après ajustement du nombre d'actions ouvrant droit au dividende résultant le cas échéant d'une variation dans le nombre d'actions auto-détenues, de la création d'actions nouvelles et/ou d'annulation d'actions entre le 1er janvier et la date de détachement du dividende. Les revenus distribués au titre des exercices 2018, 2019 et 2020 n'étaient intégralement éligibles à l'abattement de 40 % mentionné à l'article 158.3.2° du Code général des impôts que lorsque le bénéficiaire personne physique résident fiscal en France avait opté pour une imposition selon le barème progressif de l'impôt sur le revenu en lieu et place du prélèvement forfaitaire unique.

PRÉSENTATION DE LA 4E RÉSOLUTION

CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES – RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exposé

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes ne faisant état d'aucune convention nouvelle conclue au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, il vous est proposé d'approuver le contenu de ce rapport.

Conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a également procédé à l'examen annuel des conventions réglementées conclues et autorisées lors d'exercices antérieurs et a pris acte qu'aucune de ces conventions ne s'était poursuivie au cours de l'exercice 2021.

Pour rappel, les conventions réglementées autorisées par le Conseil d'Administration au cours des exercices 2019 et 2020 l'avaient été dans le cadre du projet d'acquisition d'Altran Technologies par la Société sous la forme d'une offre publique d'achat (« l'Offre ») et portaient sur le dépôt de l'Offre et son financement. Ces conventions avaient été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires en 2020 et 2021.

La Société a finalisé avec succès l'Offre au cours du premier semestre 2020 et détient 100 % du capital et des droits de vote d'Altran Technologies. En outre, le 23 juin 2020, les sommes restantes dues au titre du Contrat de Crédit ont été intégralement remboursées et le Contrat de Crédit annulé. En conséquence, l'exécution des conventions réglementées autorisées au cours des exercices 2019 et 2020 dans le cadre de l'Offre ne s'est pas poursuivie au cours de l'exercice 2021.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

Conventions réglementées – Rapport spécial des Commissaires aux Comptes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et opérations visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'il ne fait mention d'aucune nouvelle convention intervenue au cours de l'exercice 2021, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 précité.

PRÉSENTATION DES 5E À 7E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION ET DES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Exposé

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, il vous est proposé d'approuver le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées en Sections 2.3.1 et 2.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2021, au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, il vous est également proposé d'approuver les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Paul Hermelin, Président du Conseil d'Administration ainsi qu'à M. Aiman Ezzat, Directeur général, tels que présentés en section 2.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2021. Il est précisé que le montant de la rémunération de MM. Paul Hermelin et Aiman Ezzat a été arrêté, sur recommandation du Comité des Rémunérations, par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 mars 2022, conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021 (10e et 11e résolutions). Il ne sera versé aux intéressés que sous réserve de l'approbation des 6e et 7e résolutions par votre Assemblée générale.

Les tableaux récapitulant les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux ainsi que les informations concernant les rémunérations des mandataires sociaux, soumis aux votes des actionnaires en vertu des 5e, 6e et 7e résolutions, sont présentés en Sections 2.3.1 et 2.3.3 du Document d'Enregistrement Universel 2021, au sein du rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation du rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, le rapport sur les rémunérations des mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

SIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Paul Hermelin, Président du Conseil d'Administration

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Paul Hermelin, Président du Conseil d'Administration, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Aiman Ezzat, Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Aiman Ezzat, Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

PRÉSENTATION DES 8E À 11E RÉSOLUTIONS

APPROBATION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Exposé

Il vous est proposé d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux en application des dispositions de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, telle que présentée dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise.

Les politiques de rémunération applicables (i) au Président du Conseil d'Administration, (ii) au Directeur général et (iii) aux administrateurs au titre de leurs mandats pour l'exercice 2022, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 mars 2022 sur recommandation du Comité des Rémunérations. Elles sont décrites dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, figurant en Sections 2.3.1 et 2.3.2 du Document d'Enregistrement Universel 2021.

HUITIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2022 au 19 mai 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, pour la période allant du 1er janvier 2022 au 19 mai 2022 inclus, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour la période du 20 mai 2022 au 31 décembre 2022

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration, pour la période du 20 mai 2022 au 31 décembre 2022 inclus, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération du Directeur général

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur général telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

ONZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration sur les résolutions et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise précité.

PRÉSENTATION DE LA 12E RÉSOLUTION

ENVELOPPE GLOBALE DE LA RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'approuver l'augmentation de l'enveloppe globale de la rémunération des administrateurs.

Pour mémoire, l'Assemblée générale du 18 mai 2016 avait autorisé le versement de cette rémunération aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence ») pour un montant maximum total fixé à 1 200 000 d'euros par an, en substitution de la précédente autorisation. Cette augmentation du montant total a permis d'atteindre les objectifs que le Conseil d'Administration s'était fixés. Elle a en effet permis de continuer à renouveler la composition du Conseil d'Administration en accueillant en 2016 quatre nouveaux administrateurs, dont deux représentant des salariés. Cette augmentation s'est par ailleurs concentrée sur les administrateurs particulièrement impliqués dans les travaux des comités (en tant que Présidents ou membres de plusieurs comités)

et sur les administrateurs non-résidents en France, maintenant ainsi l'orientation internationale du Conseil d'Administration, en lien avec le développement et la présence mondiale du Groupe.

Il vous est proposé d'augmenter le montant de l'enveloppe globale de la rémunération des administrateurs afin (i) d'intégrer la proposition de modification des modalités de rémunération du Président du Conseil d'Administration visant à supprimer sa rémunération fixe et à lui attribuer uniquement une rémunération d'administrateur, à l'issue de l'Assemblée générale, dont le montant global serait significativement plus bas en raison de l'arrivée à échéance de la période de transmission managériale et de la fin de ses missions complémentaires, (ii) de poursuivre l'objectif d'une internationalisation du Conseil de nature à refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini, la diversité des profils et des compétences représentés mais aussi à associer des administrateurs compétents et fortement impliqués, et enfin (iii) de revaloriser les modalités de rémunération des administrateurs de l'ordre de 10 % (hors Président du Conseil).

La 12e résolution prévoit donc d'arrêter à 1 700 000 euros le montant maximum de la rémunération annuelle allouée aux administrateurs, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale. Cette autorisation se substituerait à celle donnée par l'Assemblée générale du 18 mai 2016.

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Augmentation de l'enveloppe globale de la rémunération des administrateurs

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, fixe, en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce, à compter de l'exercice 2022, à 1 700 000 euros le montant global annuel de la rémunération allouée aux Administrateurs.

PRÉSENTATION DES 13E À 17E RÉSOLUTIONS

NOMINATION DE DEUX ADMINISTRATEURS – RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE TROIS ADMINISTRATEURS, DONT CELUI DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exposé

Le Conseil d'Administration, réuni le 17 mars 2022 sous la présidence de M. Paul Hermelin, a délibéré, sur recommandations du Comité Éthique et Gouvernance, sur l'évolution de sa composition, qu'il vous est proposé d'approuver.

Le Conseil d'Administration propose, à l'occasion de l'Assemblée générale 2022, le renouvellement du mandat d'administrateur de MM. Paul Hermelin, Xavier Musca et Frédéric Oudéa et les nominations de Mme Maria Ferraro et M. Olivier Roussat en qualité de membres du Conseil d'Administration pour une durée de quatre ans. Ces propositions répondent à l'ambition du Groupe de poursuivre l'internationalisation de sa composition, d'approfondir son expertise sectorielle et d'enrichir la diversité de ses profils.

À la suite d'une phase de transmission managériale réussie, le Conseil d'Administration propose de maintenir à l'issue de la prochaine Assemblée générale du 19 mai 2022 une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général et de reconduire M. Paul Hermelin en qualité de Président du Conseil non exécutif, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale. Le renouvellement de M. Hermelin permettrait au Conseil de continuer de bénéficier de son expérience, de son expertise et de sa connaissance approfondie du Groupe.

Le Conseil d'Administration proposera par ailleurs, lors du Conseil qui se réunira à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022, de reconduire M. Oudéa en tant qu'Administrateur Référent, sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale.

Mme Maria Ferraro, de nationalité canadienne, a acquis au cours de sa carrière une expertise en matière financière et une solide expérience dans le secteur de l'industrie, de la technologie et de l'énergie au sein d'un groupe de dimension mondiale au cœur du développement de l'Industrie Intelligente. Elle apporterait également au Conseil ses compétences en matière d'inclusion et de diversité ainsi que sa connaissance des marchés européens et asiatiques.

M. Olivier Roussat, de nationalité française, est dirigeant d'un acteur mondial du BTP, de l'énergie et des infrastructures de transport, *leader* dans les médias en France et acteur majeur des télécoms en France. Il apportera en particulier son expérience dans le secteur des télécommunications et des médias ainsi que son expertise en matière de transformation numérique et technologique.

Le Conseil d'Administration considère Mme Maria Ferraro et M. Olivier Roussat comme indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Le Conseil d'Administration a remercié chaleureusement Mme Laurence Dors pour sa contribution aux travaux du Conseil et de ses Comités durant son mandat, notamment en tant que Présidente du Comité des Rémunérations, Mme Dors ayant fait part de son souhait de ne pas renouveler son mandat. M. Patrick Pouyanné deviendra Président du Comité des Rémunérations à l'issue de l'Assemblée générale.

Dans l'hypothèse de l'approbation de ces résolutions par l'Assemblée générale du 19 mai 2022, la composition du Conseil d'Administration passerait ainsi à 15 administrateurs, dont deux administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les salariés actionnaires. Il comptera parmi ses membres 83 % d'administrateurs d'indépendants[1], 40 % d'administrateurs ayant des profils internationaux et 42 % de femmes[1].

(1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce.

Date de naissance :
21 mai 1973

Nationalité :
Canadienne

Adresse professionnelle :
Siemens Energy AG
Freyeslebenstr. 1
91058 Erlangen
Allemagne

Date du 1er mandat :
2022

Date d'échéance du mandat :
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 17/03/2022 :
0

MARIA FERRARO

Administratrice indépendante

BIOGRAPHIE – EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

Mme Maria Ferraro a été nommée Membre du Directoire et Directrice Financière de Siemens Energy AG et Membre du Directoire et Directrice Financière de Siemens Energy Management GmbH à compter du 1er mai 2020. Avant cette nomination, elle a occupé plusieurs postes de direction dans le domaine du *Corporate Finance* au sein de Siemens au Royaume-Uni, ainsi qu'au Canada, en Allemagne et aux États-Unis.

Avant de devenir Directrice Financière de Siemens Energy, Mme Ferraro était Directrice Financière de l'entité opérationnelle Digital Industries, ainsi que *Chief Diversity Officer* au sein de Siemens AG.

Mme Maria Ferraro est née et a fait ses études au Canada. Experte-comptable, elle a débuté sa carrière chez PricewaterhouseCoopers (PwC) et Nortel Networks, et a occupé diverses fonctions au Canada et à l'échelle mondiale, tout en acquérant une expérience approfondie des marchés européens et asiatiques.

Mme Maria Ferraro a acquis au cours de sa carrière une expertise en matière financière et une solide expérience dans le secteur de l'industrie, de la technologie et de l'énergie au sein d'un groupe de dimension mondiale au cœur du développement de l'Industrie Intelligente. Elle apporterait également au Conseil ses compétences en matière d'inclusion et de diversité ainsi que sa connaissance des marchés européens et asiatiques.

Fonction principale :
Directrice Financière de Siemens Energy AG et de Siemens Energy Management GmbH
Responsable de l'inclusion et de la diversité (*Chief Inclusion and Diversity Officer*)

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administratrice de :
— SIEMENS GAMESA RENEWABLE ENERGY S.A.* (Espagne) (depuis mai 2020)

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

Administratrice de :
— SIEMENS LTD. SEOUL (Corée du Sud) (jusqu'en mai 2020)

* Société cotée.

Date de naissance :
13 octobre 1964

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Bouygues SA
32 avenue Hoche
75008 PARIS

Date du 1er mandat :
2022

Date d'échéance du mandat :
2026 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025)

Nombre d'actions détenues au 17/03/2022 :
0

OLIVIER ROUSSAT

Administrateur indépendant

BIOGRAPHIE – EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

M. Olivier Roussat est diplômé de l'Institut national des sciences appliquées (INSA) de Lyon.

Il commence sa carrière en 1988 chez IBM où il occupe différentes fonctions dans les activités de services de réseau de données, de production de service et d'avant-vente. Dès 1995, il rejoint Bouygues Telecom pour mettre en place le cockpit de supervision du réseau et les processus de la direction des opérations Réseau. Il prend ensuite la direction des opérations Réseau, puis des activités de production de services de télécommunications et informatiques. En mai 2003, M. Olivier Roussat est nommé directeur du réseau et devient membre du Comité de Direction générale de Bouygues Telecom. En janvier 2007, il prend en charge le pôle Performances et Technologies. Celui-ci rassemble les structures techniques et informatiques transverses de Bouygues Telecom : réseau, systèmes d'information, développement projets métiers, achats, moyens généraux et immobilier. Il a en outre la responsabilité du siège et du Technopôle.

Nommé Directeur général délégué de Bouygues Telecom en février 2007, puis Directeur général en novembre 2007, il est Président-directeur général de Bouygues Telecom de mai 2013 à novembre 2018, puis Président du Conseil d'Administration jusqu'en février 2021. Il est Président du Conseil d'Administration de Colas d'octobre 2019 à février 2021.

Le 30 août 2016, il est nommé Directeur général délégué de Bouygues, puis devient Directeur général à compter du 17 février 2021.

Dirigeant d'un acteur mondial du BTP, de l'énergie et des infrastructures de transport, *leader* dans les médias en France et acteur majeur des télécoms en France, M. Olivier Roussat apportera en particulier au Conseil son expérience dans le secteur des télécommunications et des médias ainsi que son expertise en matière de transformation numérique et technologique.

Fonction principale :
M. Olivier Roussat est Directeur général de Bouygues SA.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Directeur général de :
— BOUYGUES S.A.* (depuis le 17 février 2021)

Président du Conseil d'Administration de :
— BOUYGUES TELECOM (de novembre 2018 à février 2021)
— COLAS* (d'octobre 2019 à février 2021)

Administrateur de :
— TF1* (depuis le 9 avril 2009)
— BOUYGUES CONSTRUCTION (depuis le 15 novembre 2016)
— COLAS (depuis le 20 avril 2021)
— BOUYGUES TELECOM (depuis le 16 avril 2021)

Membre du conseil de :
— BOUYGUES IMMOBILIER (depuis le 9 décembre 2016)

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

Directeur général délégué de :
— BOUYGUES S.A.* (jusqu'au 17 février 2021)

Président-directeur général de :
— BOUYGUES TELECOM (jusqu'en novembre 2018)

* Société cotée.

Date de naissance :
30 avril 1952

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Capgemini SE,
11, rue de Tilsitt
75017 Paris

Date du 1er mandat :
2000

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
195 988

PAUL HERMELIN

Président du Conseil d'Administration
Président du Comité Stratégie et RSE

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

À la suite de la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général intervenue le 20 mai 2020 dans le cadre de la succession à la Direction générale du Groupe, M. Paul Hermelin conserve la présidence du Conseil d'Administration de Capgemini SE.

M. Paul Hermelin est membre du Comité Stratégie et RSE depuis le 24 juillet 2002, dont il a pris la présidence le 20 mai 2020.

M. Paul Hermelin apporte au Conseil son expérience, son expertise et sa connaissance approfondie du Groupe qu'il a dirigé pendant 18 ans.

M. Paul Hermelin est également *Senior Advisor* du Groupe Eurazeo depuis février 2022.

Fonction principale :
M. Paul Hermelin est Président du Conseil d'Administration de Capgemini SE depuis le 20 mai 2020.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI SE* (depuis le 20 mai 2020)

Président de :
— French Tech Grande Provence
— Festival International d'Art Lyrique d'Aix-en-Provence

Autres fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Administrateur de :
— CAPGEMINI INTERNATIONAL BV (depuis mars 2019)
— CAPGEMINI TECHNOLOGY SERVICES INDIA LTD (depuis août 2017)

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

Président-directeur général de :
— CAPGEMINI SE* (jusqu'en mai 2020)

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

Président de :
— THE BRIDGE S.A.S.** (jusqu'en octobre 2019)

Fonctions exercées au sein du groupe Capgemini :

Président de :
— SOGETI FRANCE 2005 S.A.S. (jusqu'en mai 2018)
— ODIGO S.A.S (anciennement CAPGEMINI 2015 S.A.S.) (jusqu'en octobre 2018)
— CAPGEMINI SERVICE S.A.S. (jusqu'au 20 mai 2020)
— CAPGEMINI LATIN AMERICA S.A.S. (jusqu'au 20 mai 2020)

Président du Conseil d'Administration de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)
— CAPGEMINI AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)

Gérant de :
— SCI PARIS ETOILE (jusqu'au 20 mai 2020)

Directeur général de :
— CAPGEMINI NORTH AMERICA, INC. (USA) (jusqu'au 20 mai 2020)

Administrateur de :
— CGS HOLDINGS Ltd (UK) (jusqu'au 20 mai 2020)

Président du Conseil de Surveillance de :
— CAPGEMINI NV (Pays-Bas) (jusqu'au 27 novembre 2020)

* Société cotée.
** En liquidation.

Date de naissance :
23 février 1960

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Crédit Agricole S.A.
12, place des États-Unis
92120 Montrouge

Date du 1er mandat :
2014

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

XAVIER MUSCA

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit et des Risques
Membre du Comité Éthique et Gouvernance (depuis le 20 mai 2021)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

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

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

M. Xavier Musca est Chevalier (2009) et Officier (2022) de la Légion d'Honneur, du Mérite National et du Mérite Agricole.

M. Xavier Musca a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 7 mai 2014. Il est membre du Comité d'Audit et des Risques (antérieurement le Comité d'Audit) depuis cette date et en est devenu le Président le 7 décembre 2016. Xavier Musca est également membre du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 20 mai 2021.

M. Xavier Musca apporte au Conseil d'Administration son expérience de dirigeant d'un grand groupe international et son expertise financière. Il possède une connaissance intime du secteur financier, à la fois dans le *Retail* et le BtoB, qui représente plus de 25 % du chiffre d'affaires du Groupe. Il apporte également au Conseil sa connaissance des enjeux de la globalisation de l'économie.

Fonction principale :
M. Xavier Musca est depuis juillet 2012 Directeur général délégué de Crédit Agricole S.A.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Directeur général délégué (depuis juillet 2012) et second dirigeant effectif (depuis mai 2015) de :
— CRÉDIT AGRICOLE S.A.* (Membre du Comité de Direction – Membre du Comité Exécutif)

Administrateur de :
— AMUNDI S.A.* (depuis juillet 2012)

Président du Conseil d'Administration de :
— CA CONSUMER FINANCE (depuis juillet 2015)

Administrateur – Vice-Président de :
— PREDICA (depuis novembre 2012)
— CA ITALIA (depuis 2015)

Administrateur de :
— CA ASSURANCES (depuis novembre 2012)
— CARIPARMA (ITALIE) (depuis octobre 2016)

Représentant Permanent de Crédit Agricole S.A. au Conseil d'Administration de :
— PACIFICA (depuis octobre 2012)

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

Fonctions exercées au sein du Groupe Crédit Agricole :

Président du Conseil d'Administration de :
— AMUNDI S.A.* (jusqu'en mai 2021)

Administrateur de :
— CACI (jusqu'en 2017)

* Société cotée.

Date de naissance :
3 juillet 1963

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Tours Société Générale, 75886 Paris Cedex 18

Date du 1er mandat :
2018

Date d'échéance du mandat :
2022 (Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021)

Nombre d'actions détenues au 31/12/2021 :
1 000

FRÉDÉRIC OUDÉA

Administrateur indépendant
Administrateur Référent, Vice-Président et
Président du Comité Éthique et Gouvernance (depuis le 20 mai 2021)

BIOGRAPHIE – EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

M. Frédéric Oudéa est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École Nationale d'Administration.

De 1987 à 1995, M. Frédéric Oudéa a occupé divers postes au sein de l'Administration (Service de l'Inspection générale des finances, Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère du Budget et Cabinet du Ministre du Budget et de la Communication). En 1995, il rejoint la Société Générale et prend successivement les fonctions d'adjoint au Responsable, puis Responsable du département *Corporate Banking* à Londres. En 1998, il devient Responsable de la supervision globale et du développement du département Actions. En mai 2002, il est nommé Directeur Financier délégué du Groupe, puis Directeur Financier du Groupe en janvier 2003. Il est nommé Directeur général du Groupe en 2008, puis Président-directeur général en 2009. Suite à la scission réglementaire des fonctions de Président et de Directeur général, il prend la Direction générale du Groupe en mai 2015. Il est par ailleurs depuis 2010 Président du *Steering Committee on Regulatory Capital* (« SCRC ») de l'*Institute of International Finance* (« IIF »).

M. Frédéric Oudéa est membre du Conseil d'Administration de l'École polytechnique depuis le 15 février 2022.

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

M. Frédéric Oudéa a rejoint le Conseil d'Administration de Capgemini SE le 23 mai 2018 et a été nommé à la même date, membre du Comité Éthique et Gouvernance. Il est Administrateur Référent, Vice-Président et Président du Comité Éthique et Gouvernance depuis le 20 mai 2021.

M. Frédéric Oudéa apporte au Conseil son expérience de dirigeant d'un groupe bancaire de premier plan au développement international ambitieux et particulièrement innovant en matière digitale.

Fonction principale :
Depuis mai 2015, M. Frédéric Oudéa est Directeur général de Société Générale.

FONCTIONS EXERCÉES EN 2021 OU EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Administrateur de :
— CAPGEMINI SE* (depuis mai 2018)

Directeur général de :
— SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (depuis mai 2015)

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

N/A

* Société cotée.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Madame Maria Ferraro en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Madame Maria Ferraro en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Nomination de Monsieur Olivier Roussat en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, nomme Monsieur Olivier Roussat en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre ans. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Paul Hermelin en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Paul Hermelin, qui arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Xavier Musca en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Xavier Musca, qui arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Renouvellement du mandat de Monsieur Frédéric Oudéa en qualité d'administrateur

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, renouvelle pour une durée de quatre années le mandat d'administrateur de Monsieur Frédéric Oudéa, qui arrive à expiration à l'issue de la présente assemblée. Ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale Ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice 2025.

PRÉSENTATION DE LA 18E RÉSOLUTION

PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS

Exposé

Nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'Administration à racheter des actions de la Société pour les objectifs et selon les conditions présentés dans le projet de résolution.

Utilisation de l'autorisation accordée en 2021

Nous vous rappelons que l'an dernier, l'Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2021 avait renouvelé l'autorisation, accordée sous certaines conditions, à la Société d'acheter ses propres actions. Cette autorisation a été utilisée au cours de l'exercice 2021 pour les besoins du contrat de liquidité (conclu avec Kepler Cheuvreux) et, plus généralement, dans le cadre de la poursuite par la Société de ses rachats d'actions propres.

Le contrat de liquidité a pour but de favoriser la liquidité du titre Capgemini et d'assurer une plus grande régularité de ses cotations. En 2021, dans le cadre de ce contrat, il a ainsi été procédé à l'achat pour le compte de la Société d'un total de 390 487 actions représentant 0,23 % du capital au 31 décembre 2021, à un cours moyen de 154,32 euros. Sur la même période, il a été procédé à la vente de 407 487 actions Capgemini, représentant 0,24 % du capital au 31 décembre 2021, à un cours moyen de 156,80 euros. À la clôture de l'exercice, le compte de liquidité présentait un solde de 3 964 actions (soit 0,01 % du capital) et d'environ 28 millions d'euros.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2021, la Société a poursuivi ses acquisitions d'actions propres. Hors contrat de liquidité, la Société détenait 386 045 de ses propres actions au 31 décembre 2021 à l'issue des différentes opérations décrites ci-dessous :

- achat de 1 064 097 actions représentant 0,62 % du capital social au 31 décembre 2021 au cours moyen de 187,95 euros ;
- transfert de 993 744 actions à des employés dans le cadre du régime d'attributions gratuites d'actions.

Le montant (hors TVA) des frais de négociation et de taxe sur les transactions financières en 2021 s'élève à 724 842 euros.

Au 31 décembre 2021, hors contrat de liquidité, l'ensemble des 386 045 actions auto-détenues représentant 0,22 % du capital de la Société étaient affectées à l'attribution ou à la cession d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux.

Enfin, il est précisé qu'au cours de l'exercice, il n'y a pas eu de réaffectation des actions détenues par la Société entre les différents objectifs.

Dans le cadre de la gestion active du capital social, le Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 12 février 2020, avait décidé d'autoriser un nouveau programme de rachat pluriannuel d'un montant de 600 millions d'euros (le « **Programme 2020 de Rachat Pluriannuel** »), dans la continuité du programme pluriannuel autorisé en février 2016 pour un montant initial de 600 millions d'euros et augmenté de 500 millions d'euros par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 7 décembre 2016 (le « **Programme 2016 de Rachat Pluriannuel** »). Les conditions de ces deux programmes de rachats pluriannuels s'inscrivent dans le cadre de l'autorisation consentie par l'Assemblée générale du 20 mai 2021 ou de toute autorisation qui viendrait à s'y substituer, comme celle qui vous est proposée dans la 18e résolution.

À la suite des rachats effectués lors de l'exercice 2021, le Programme 2016 de Rachat Pluriannuel a été utilisé en totalité et 450 millions d'euros restent disponibles dans le cadre du Programme 2020 de Rachat Pluriannuel au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, afin de permettre une gestion proactive de la dilution actionnariale liée au plan d'actionnariat salarié (« **ESOP 2021** »), le Conseil d'Administration, lors de sa réunion des 16 et 17 juin 2021, avait également autorisé des rachats d'actions supplémentaires, en complément du Programme 2016 de Rachat Pluriannuel et du Programme 2020 de Rachat Pluriannuel, pour un montant maximum de 760 millions d'euros et dans la limite de 4 millions d'actions (le « **Programme de Rachat Spécifique ESOP 2021** ») au titre exclusif de l'objectif d'annulation d'actions ainsi acquises. Cette enveloppe additionnelle pourra être utilisée dans un délai de douze mois à compter des 16 et 17 juin 2021, sous réserve de l'adoption de la 18e résolution qui vous est proposée.

Au cours de l'exercice 2021, les rachats d'actions effectués par la Société, hors contrat de liquidité, se sont inscrits soit dans le cadre du Programme 2016 de Rachat Pluriannuel, soit dans le cadre du Programme 2020 de Rachat Pluriannuel. Le Programme de Rachat Spécifique ESOP 2021 n'a pas encore été utilisé au 31 décembre 2021.

Nouvelle autorisation demandée en 2022

Comme pour les précédents exercices, la nouvelle autorisation qui vous est proposée prévoit que la Société puisse racheter ses propres titres dans la limite légale de 10 % de son capital social à la date de ces rachats sans que le nombre maximum d'actions auto-détenues à l'issue de ces rachats ne puisse, en aucun cas, excéder 10 % du capital social. Le prix maximum d'achat sera de 350 euros par action. La Société envisage d'utiliser cette autorisation essentiellement dans le cadre du Programme 2020 de Rachat Pluriannuel, et, le cas échéant, d'un nouveau programme pluriannuel pouvant lui succéder, et ainsi que dans le cadre du Programme de Rachat Spécifique ESOP 2021 et, le cas échéant, d'une éventuelle gestion de la dilution actionnariale d'un nouveau plan d'actionnariat salarié. Les opérations d'acquisition, de cession et de transfert pourront être effectuées par tout moyen conforme à la loi et à la réglementation en vigueur – y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou l'acquisition ou la cession de blocs – et intervenir à tout moment sauf en période d'offre publique d'achat sur les actions de la Société. Cette autorisation a une durée de validité limitée à une période de dix-huit mois.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Autorisation d'un programme de rachat par la Société de ses propres actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de l'attribution ou de la cession d'actions ainsi acquises à des salariés et/ou des mandataires sociaux (dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi) notamment en vue de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi et notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, et de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat structurée par un établissement bancaire, ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Capgemini par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de la présente Assemblée générale), étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation. Conformément à la loi, le nombre d'actions détenues à une date donnée ne pourra dépasser 10 % du capital social de la Société à cette même date.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de

gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens).

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 350 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). L'Assemblée générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 6 030 millions euros.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée.

Elle prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la 16e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

7.2 Résolutions à caractère extraordinaire

PRÉSENTATION DE LA 19E RÉSOLUTION

MODIFICATION DE L'ARTICLE 11 ALINÉA 2) DES STATUTS DE LA SOCIÉTÉ

Exposé

Dans le cadre de la 19e résolution, il vous est proposé de modifier l'article 11 alinéa 2) des statuts de la Société relatif au nombre d'actions de la Société que les administrateurs doivent détenir durant la durée de leurs fonctions.

Il vous est rappelé qu'actuellement l'article 11 alinéa 2) des statuts de la Société prévoit que chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société.

À fin-février 2022, le montant de cet investissement s'élevait à environ 190 000 € (avec un cours de référence à 190 €) soit plus de deux fois le montant moyen de la rémunération des administrateurs ayant siégé au moins 12 mois au Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2021.

Dans ce cadre, il vous est proposé de réduire la quantité d'actions à détenir par chaque administrateur pour la passer de 1 000 à 500, en ligne avec la recommandation du Code AFEP-MEDEF qui prévoit une détention significative au regard des rémunérations allouées. Ainsi le nombre d'actions à détenir par les administrateurs, si cette modification est approuvée, se rapprocherait de l'équivalent d'un an de rémunération moyenne annuelle.

La modification statutaire soumise à votre autorisation en vertu de la 19e résolution est présentée ci-après et prendrait effet à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2022.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 11 alinéa 2) des statuts de la Société

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 11 alinéa 2) des statuts de la Société comme suit :

(Ancienne rédaction)

2) Chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins mille (1 000) actions de la Société. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires nommés conformément à la Loi ou aux présents statuts.

(Proposition de nouvelle rédaction)

2) Chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins cinq cent (500) ~~mille (1 000)~~ actions de la Société. Cette obligation ne s'applique pas aux administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires nommés conformément à la Loi ou aux présents statuts.

PRÉSENTATION DE LA 20E RÉSOLUTION

AUTORISATION D'ANNULATION D'ACTIONS RACHETÉES

Exposé

Nous vous rappelons que l'Assemblée générale du 20 mai 2020 avait autorisé le Conseil d'Administration à annuler dans la limite de 10 % du capital, en une ou plusieurs fois, sur sa seule décision, tout ou partie des actions propres que la Société détient ou détiendrait dans le cadre de l'article L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et réduire corrélativement le capital social.

Il n'a pas été fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice 2021.

Il vous est proposé de renouveler pour 26 mois cette autorisation au Conseil d'Administration d'annuler les actions rachetées dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, cette limite de 10 % s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations éventuelles l'affectant postérieurement à l'Assemblée générale.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'annuler les actions que la Société aurait rachetées dans le cadre de programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date ; étant précisé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, imputer sur les primes et réserves disponibles de son choix la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale, affecter la fraction de la réserve légale devenue disponible en conséquence de la réduction de capital, et modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente Assemblée.

L'Assemblée générale prend acte que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, l'autorisation donnée dans la 22e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DES 21E À 27E RÉSOLUTIONS

AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Exposé

Autorisations financières demandées en 2022

1. Les 21e à 27e résolutions sont toutes destinées à confier au Conseil d'Administration certaines décisions relatives à l'augmentation du capital de la Société. Le but de ces autorisations financières est de permettre au Conseil d'Administration de disposer de flexibilité dans le choix des émissions envisageables et d'adapter, le moment venu, la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de la Société ainsi que de l'état et des possibilités des marchés financiers, français ou internationaux.

2. Ces résolutions peuvent être divisées en deux grandes catégories : celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription et celles qui donnent lieu à des augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

   Toute augmentation de capital en numéraire ouvre aux actionnaires un « droit préférentiel de souscription », qui est détachable et négociable pendant la durée de la période de souscription : chaque actionnaire a le droit de souscrire, pendant un délai de 5 jours de bourse au minimum à compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre d'actions nouvelles proportionnel à sa participation dans le capital.

   Le Conseil d'Administration est conduit à vous demander de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché et le type de titres émis, il peut être préférable, voire nécessaire, de supprimer le droit préférentiel de souscription pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite.

3. Il est précisé que les autorisations demandées sont conformes aux pratiques de place. Celles-ci sont en effet encadrées à la fois en termes de durée de validité et de plafonds d'émission. Tout d'abord, chacune de ces autorisations n'est donnée que pour une durée limitée. En outre, le Conseil d'Administration ne pourra exercer cette faculté d'augmentation de capital que dans la limite de plafonds strictement déterminés au-delà desquels le Conseil d'Administration ne pourra plus augmenter le capital sans convoquer une nouvelle Assemblée générale des actionnaires. Il s'agit principalement d'un plafond global de 540 millions d'euros (soit près de 40 % du capital de la Société au 31 décembre 2021) commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et d'un sous plafond de 135 millions d'euros (soit

près de 10 % du capital de la Société au 31 décembre 2021) commun aux augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Par ailleurs, les 21e à 27e résolutions ne pourront être utilisées par le Conseil d'Administration à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre (sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale).

4. Dans le cadre de ces autorisations financières, en plus de la possibilité d'émettre des actions (à l'exclusion des actions de préférence), il est prévu, le cas échéant, la possibilité d'émettre tout type de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social).

5. Si le Conseil d'Administration faisait usage d'une délégation de compétence consentie par l'Assemblée générale, il établirait, le cas échéant et conformément à la loi et à la réglementation, au moment de sa décision, un rapport complémentaire qui décrirait les conditions définitives de l'opération et indiquerait son incidence sur la situation des titulaires de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, en particulier en ce qui concerne leur quote-part des capitaux propres. Ce rapport ainsi que, le cas échéant, celui des Commissaires aux Comptes seraient mis à la disposition des titulaires de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital puis portés à leur connaissance à l'Assemblée générale postérieure la plus proche.

6. Le détail des finalités et des conditions d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital est précisé ci-après dans le rapport relatif à chacune des 21e à 27e résolutions.

Utilisation des autorisations accordées précédemment

Il est rappelé que les délégations financières consenties par l'Assemblée générale du 20 mai 2020 dans le cadre des résolutions 23 à 29 n'ont pas été utilisées.

PRÉSENTATION DE LA 21E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DE CAPITAL PAR INCORPORATION DE PRIMES, RÉSERVES, BÉNÉFICES OU AUTRES

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes et ce, dans la limite d'un montant nominal maximum de 1,5 milliard d'euros, plafond autonome et distinct de ceux prévus par les autres résolutions de la présente Assemblée générale.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Cette opération se traduirait par une émission de titres de capital nouveaux ou une majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 23e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le capital d'un montant nominal maximum de 1,5 milliard d'euros par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou de majoration du montant nominal des titres de capital existants ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;

2. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 1,5 milliard d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

3. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

   — fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle

l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet ;

— décider, en cas d'attribution gratuite de titres de capital que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus suivant les modalités déterminées par le Conseil d'Administration, étant précisé que la vente et la répartition des sommes provenant de la vente devront intervenir dans le délai fixé par l'article R. 225-130 du Code de commerce ;

— fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation complémentaires, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustement en numéraire) ;

— constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

4. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

5. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

6. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 23e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 22E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 540 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions.

Si des titres de créance devaient être émis en accompagnement des augmentations de capital précitées, leur montant ne saurait excéder 18,2 milliards d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des émissions de titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions.

À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Le prix d'émission des actions et valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme sera fixé par le Conseil d'Administration.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 24e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132 à L. 225-134, et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

— le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions de la présente assemblée est fixé à 540 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;

— à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

— en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

— le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 18,2 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que le montant nominal maximum global des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 23 , 24 , 25e, 26e et 27e résolutions de la présente assemblée est fixé à 18,2 milliards d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies ;

— ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

— ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4. en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

— décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;

— prend acte du fait que le Conseil d'Administration aura la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;

— prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

— prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
- offrir au public (sur le marché français ou à l'étranger) tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, tout ou partie des valeurs mobilières, non souscrites,
- de manière générale, limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne après utilisation, le cas échéant, des deux facultés susvisées, les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;

— décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;

5. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

— décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;

— décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital ;

— déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

— en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

— déterminer le mode de libération des actions ;

— fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

— fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées,

les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

— prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

— à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

— déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation complémentaires, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

— constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

7. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

8. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

9. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée la délégation donnée dans la 24e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 23E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR OFFRES AU PUBLIC AUTRES QUE LES OFFRES MENTIONNÉES AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés, avec suppression du droit préférentiel de souscription, **par offres au public autres que celles mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » ou d'un « *scheme of arrangement* » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

Cette délégation permettrait également au Conseil d'Administration de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Dans le cadre de cette résolution, il vous est ainsi demandé de supprimer le droit préférentiel de souscription. En effet, selon les conditions de marché, la nature des investisseurs concernés par l'émission et le type de titres émis, il peut être préférable, voire nécessaire, de supprimer le droit préférentiel de souscription, pour réaliser un placement de titres dans les meilleures conditions, notamment lorsque la rapidité des opérations constitue une condition essentielle de leur réussite. Le Conseil d'Administration pourra toutefois décider de conférer un délai de priorité de souscription en application de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Si des titres de créance devaient être émis en accompagnement des augmentations de capital précitées, leur montant ne saurait excéder 6,1 milliards d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des émissions de titres de créance en cas d'augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit,

pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum réglementaire par action.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 25e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, par offres au public autres que les offres mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et aux dispositions des articles L. 22-10-51, L. 22-10-52, L. 22-10-54 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autre que les offres au public mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « *reverse merger* » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ;

2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès directement ou indirectement au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

   La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 22e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;
   - en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :
   - le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 6,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
   - ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;
   - ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-51 du Code de commerce la faculté de conférer aux actionnaires, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits pourront faire l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;

6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'alinéa 1er de l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :
   - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
   - décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;
   - décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital ;
   - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;
   - en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
   - déterminer le mode de libération des actions ;
   - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
   - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
   - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
   - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;
   - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
   - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation complémentaires, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
   - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 25e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 24E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR OFFRE AU PUBLIC VISÉE AU 1° DE L'ARTICLE L. 411-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'autres sociétés, avec suppression du droit préférentiel de souscription, **par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**.

Cette délégation permettrait d'optimiser l'accès aux capitaux pour la Société et de bénéficier de meilleures conditions de marché, ce mode de financement étant plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public autre que celle mentionnée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier. Il vous est demandé de supprimer le droit préférentiel de souscription pour permettre au Conseil d'Administration de réaliser, selon des modalités simplifiées, des opérations de financement par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.

Cette délégation permettrait également au Conseil d'Administration de décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et sur le plafond prévu à la résolution précédente.

Si des titres de créance devaient être émis en accompagnement des augmentations de capital précitées, leur montant ne saurait excéder 6,1 milliards d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'émission de titres de créances dans le cadre de l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et sur le plafond prévu à la résolution précédente.

À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1 du Code de commerce, le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance. Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum réglementaire par action.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 26e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'émettre avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme par offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, et aux dispositions des articles L. 22-10-51, L. 22-10-52 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offres au public visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, en une ou plusieurs fois,

en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), étant précisé que la libération des actions pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ;

2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès directement ou indirectement au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :

— le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 23e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 22e résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

— en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excèderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20 % du capital par an) ;

— à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

— en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

— le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 6,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 23e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

— ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

— ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

5. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation ;

6. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Conseil d'Administration pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues, sous réserve, en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières dont le titre primaire est une action, que celui-ci atteigne les trois-quarts de l'émission décidée ;

7. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;

8. prend acte du fait que, conformément à l'alinéa 1er de l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :

— le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public moins 10 %), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;

— le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :

— décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'une autre société ;

— décider le montant de l'émission, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra être demandée à l'émission ou, le cas échéant, le montant des réserves, bénéfices ou primes qui pourront être incorporés au capital ;

— déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières à créer ;

— en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;

— déterminer le mode de libération des actions ;

— fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;

— fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

— prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

— à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

— déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation complémentaires, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

— constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

10. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

11. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;

12. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

13. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 26e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 25E RÉSOLUTION

FIXATION DU PRIX D'ÉMISSION DANS LA LIMITE DE 10 % DU CAPITAL SOCIAL DANS LE CADRE D'UNE AUGMENTATION DE CAPITAL SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 23e et 24e résolutions, à fixer le prix d'émission des actions à un montant au moins égal au cours moyen de l'action Capgemini sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou, s'il est plus faible, au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 10 %.

Le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % du capital social par période de 12 mois.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration, en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, de fixer le prix d'émission selon des modalités fixées par l'Assemblée générale dans la limite de 10 % du capital social par période de 12 mois

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, en cas d'augmentation de capital par émission de titres de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 23e et 24e résolutions de la présente Assemblée, à fixer le prix d'émission selon les modalités suivantes :
   - le prix d'émission des actions sera au moins égal au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes lors de la dernière séance de bourse précédant la fixation du prix de l'émission ou, s'il est plus faible, au cours moyen de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris, pondéré par les volumes arrêtés en cours de séance au moment où le prix d'émission est fixé, dans les deux cas, éventuellement diminué d'une décote maximum de 10 % ;
   - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
2. décide que le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé, conformément à la loi, à 10 % du capital social par période de 12 mois (étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital) ;
3. prend acte que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de cette autorisation, il établira un rapport complémentaire, certifié par les Commissaires aux Comptes, décrivant les conditions définitives de l'opération et donnant des éléments d'appréciation de l'incidence effective sur la situation de l'actionnaire.

PRÉSENTATION DE LA 26E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DU NOMBRE DE TITRES A ÉMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC MAINTIEN OU SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Le montant nominal des titres de créance émis dans le cadre de la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 28e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme) avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'Administration sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital (par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme), avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées par la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 22e résolution de la présente Assemblée et que le montant nominal des titres de créance émis dans le cadre de la présente résolution s'imputera sur le plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 28e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 27E RÉSOLUTION

AUGMENTATION DE CAPITAL EN RÉMUNÉRATION D'APPORTS EN NATURE

Exposé

Par cette résolution, il vous est proposé d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à l'émission, dans la limite de 10 % du capital à la date de la décision du Conseil d'Administration, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital, sans droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature de titres.

Conformément aux dispositions légales et règlementaires, le Conseil d'Administration procéderait à l'approbation de l'évaluation des apports après avoir pris connaissance du rapport des Commissaires aux apports s'il en est établi conformément aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce, ce rapport étant communiqué aux actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale suivante.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 135 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond global commun à l'ensemble des augmentations de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital et sur le plafond global prévu au paragraphe 3 de la 23e résolution.

Si des titres de créance devaient être émis en accompagnement des augmentations de capital précitées, leur montant ne saurait excéder 6,1 milliards d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 23e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution.

À ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital.

Cette délégation de compétence serait consentie pour une durée de vingt-six mois.

La présente délégation se substituerait à celle conférée par la 29e résolution de l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

Autorisation consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme dans la limite de 10 % du capital social

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-147, L. 22-10-53 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi à procéder à une augmentation de capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social), en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente autorisation :
   - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente autorisation est fixé à 135 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 3 de la 23e résolution et sur le plafond global prévu au paragraphe 2 de la 22e résolution ou, le cas échéant, sur les plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;
   - en tout état de cause, les émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital en vertu

de la présente autorisation n'excèderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 10 % du capital) ;

— à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital ;

— en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente autorisation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des titres de créance autorisés en cas d'émission de valeurs mobilières prenant la forme de titres de créance donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'autres sociétés :

— le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente autorisation est fixé à 6,1 milliards d'euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond prévu au paragraphe 4 de la 23e résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 22e résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds éventuellement prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente autorisation ;

— ces montants seront majorés, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair ;

— ces montants sont indépendants du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément aux articles L. 228-36-A, L. 228-40, L. 228-92 alinéa 3, L. 228-93 alinéa 6 et L. 228-94 alinéa 3 du Code de commerce ;

4. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, à l'effet notamment de :

— décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme au capital de la Société, rémunérant les apports ;

— arrêter la liste des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;

— déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des actions et/ou des valeurs mobilières rémunérant les apports et modifier, pendant la durée de vie de ces valeurs mobilières, lesdites modalités et caractéristiques dans le respect des formalités applicables ;

— à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

— fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;

— prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;

— déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes (ou toutes autres sommes), d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle) et fixer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation complémentaires, toute modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;

— constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente autorisation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

5. décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

6. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution ;

7. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à utiliser la délégation qui lui est conférée dans la présente résolution, le rapport du commissaire aux apports, s'il en est établi un conformément aux articles L. 225-147 et L. 22-10-53 du Code de commerce, sera porté à sa connaissance à la prochaine Assemblée générale ;

8. prend acte du fait que cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 29e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2020.

PRÉSENTATION DE LA 28E RÉSOLUTION

ATTRIBUTION D'ACTIONS A DES SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Exposé

Dans le souci de poursuivre sa politique de motivation et d'association des collaborateurs et des managers au développement du Groupe, votre Conseil vous demande aujourd'hui de bien vouloir lui consentir une nouvelle autorisation de procéder dans les 18 mois à venir à de nouvelles attributions d'actions sous conditions de performance (externe et interne), existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) dans la limite d'un pourcentage de capital social de 1,2 %.

Les conditions de performance préconisées par le Conseil d'Administration figurent ci-dessous et dans le projet de la 28e résolution qui vous est soumise.

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 17 mars 2022 a souhaité continuer d'aligner des conditions de performance avec les priorités stratégiques du Groupe et, dans la continuité de ce qui a été mis en œuvre pour la première fois en 2018, a maintenu une condition de performance reflétant la stratégie du Groupe en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale. Par ailleurs, le Conseil d'Administration a souhaité permettre, comme les deux années précédentes, la prise en compte d'une surperformance en définissant des cibles conditionnant 110 % de l'attribution relative pour chacune des conditions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires, hors dirigeants mandataires sociaux, tout en plafonnant le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance à 100 % de l'attribution initiale.

Conditions de performance préconisées pour les attributions d'actions de performance :

(i) Une **condition de performance de marché** appréciée sur la base de la performance comparative de l'action Capgemini SE par rapport à la moyenne d'un panier de huit sociétés comparables évoluant dans le même secteur et dans au moins cinq pays différents (Accenture/Atos/Tieto/Sopra Steria/CGI Group/Indra/Infosys et Cognizant sont préconisées) ainsi qu'aux indices CAC 40 et Euro Stoxx Technology 600.

Cette condition de performance externe conditionnerait 35 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 15 % des attributions aux autres bénéficiaires.

Il n'y aurait pas d'attribution au titre de la performance externe si la performance relative n'est pas *a minima* de 100 % de la performance moyenne du panier sur une période de trois années, 100 % de l'attribution serait atteinte pour une performance égale à 110 % de celle du panier et l'attribution serait de 110 % de la cible (hors dirigeants mandataires sociaux) si la performance est égale à 120 % de celle du panier.

(ii) Une **condition de performance financière** mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2024, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies.

Pour l'ensemble des bénéficiaires hors les dirigeants mandataires sociaux, il n'y aurait aucune attribution au titre de cette condition de performance financière si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est inférieur à 5 300 millions d'euros, 100 % de l'attribution serait atteinte pour un montant égal à 5 700 millions d'euros et l'attribution serait de 110 % pour un montant égal à 6 100 millions d'euros.

Pour les dirigeants mandataires sociaux, il n'y aurait aucune attribution si le montant cumulé du *free cash flow* organique sur les trois exercices est inférieur à 5 300 millions d'euros, 80 % de l'attribution serait atteinte pour un montant égal à 5 700 millions d'euros et l'attribution serait de 100 % pour un montant égal à 6 100 millions d'euros.

Cette condition de performance financière conditionnerait 50 % des attributions aux dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe et 70 % des attributions aux autres bénéficiaires.

(iii) Une **condition de performance,** conditionnant 15 % des attributions de l'ensemble des bénéficiaires, liée aux objectifs 2024 du Groupe **en matière de diversité et de développement durable**, chaque objectif disposant du même poids. L'objectif de diversité correspondrait à l'objectif d'augmentation du pourcentage de nouvelles femmes dans la population des Vice-Présidents de 30 % sur la période 2022-2024 (par promotion interne ou par recrutement) et l'objectif de développement durable à une réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) de 85 % sur la période 2019-2024 pour une attribution à 100 %, conformément à la nouvelle ambition du Groupe de neutralité carbone à horizon 2025.

Pour plus d'information sur la méthodologie utilisée pour la mesure de l'objectif de réduction des émissions GES, se référer au Document d'Enregistrement Universel 2021, section 4.1.3.

Résumé des conditions de performance préconisées

Condition de performance	Pondération associée pour les dirigeants (1)	Pondération associée pour les autres bénéficiaires	Pourcentage de l'attribution relative à chaque condition de performance (2)
Condition de marché : Performance de l'action Capgemini sur une période de trois ans	35 %	15 %	— 0 % si la performance de l'action Capgemini < 100 % de la performance moyenne du panier — 50 % si égale à 100 % — 100 % si égale à 110 % — 110 % si supérieure ou égale à 120 % de la performance moyenne du panier (hors dirigeants mandataires sociaux)
Condition financière : *Free cash flow* organique sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2024	50 %	70 %	**Pour les dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si la génération de *free cash flow* organique sur la période de référence < 5 300 millions d'euros — 50 % si égale à 5 300 millions d'euros — 80 % si égale à 5 700 millions d'euros — 100 % si supérieure ou égale à 6 100 millions d'euros **Pour les bénéficiaires hors dirigeants mandataires sociaux** — 0 % si la génération de *free cash flow* organique sur la période de référence < 5 300 millions d'euros — 50 % si égale à 5 300 millions d'euros — 100 % si égale à 5 700 millions — 110 % si supérieure ou égale à 6 100 millions d'euros
Condition RSE sur deux objectifs :			
Diversité : féminisation des cadres dirigeants (VP) sur une période de trois ans (2022-2024)	7,5 %	7,5 %	— 0 % si le pourcentage de femmes intégrant la population des Vice-Présidents au cours de la période de trois ans, soit par recrutement, soit par promotions internes, est < 28 % — 30 % si égal à 28 % — 100 % si égal à 30 % — 110 % si supérieur ou égal à 31,5 % (hors dirigeants mandataires sociaux)
Réduction de l'empreinte carbone en 2024 par rapport à la situation de 2019	7,5 %	7,5 %	— 0 % si la réduction des émissions de GES en 2024 par rapport à la situation de référence < 70 % — 30 % si égale à 70 % — 100 % si égale à 85 % — 110 % si supérieure ou égale à 100 % (hors dirigeants mandataires sociaux)

(1) Dirigeants mandataires sociaux, membres de l'équipe de Direction générale et principaux cadres dirigeants du Groupe.
(2) Pour chacune des conditions de performance : calcul de manière linéaire du nombre d'actions définitivement acquises entre les différents niveaux de performance, étant entendu que le pourcentage total d'actions définitivement acquises après constatation de l'ensemble des conditions de performance ne pourra en aucun cas dépasser 100 % de l'attribution initiale.

Autres caractéristiques

Comme les quatre années passées, la durée minimum d'acquisition des actions resterait fixée à trois ans, répondant ainsi favorablement à la demande des investisseurs. Par ailleurs, si une période de conservation des actions définitivement attribuées était fixée par votre Conseil, elle ne saurait être inférieure à un an. L'attribution définitive est également sujette à la présence effective dans la Société à la date d'attribution sauf en cas de décès, invalidité ou départ en retraite.

La résolution prévoit une limite de 10 % du nombre maximal d'actions à attribuer en faveur des dirigeants mandataires sociaux étant alors précisé que le Conseil d'Administration fixerait, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions.

Elle autoriserait également votre Conseil à attribuer jusqu'à 15 % de ce nombre maximum sans condition de performance aux salariés du Groupe à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le Comité Exécutif).

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, les attributions d'actions de performance se font aux mêmes périodes calendaires et sont décidées soit par le Conseil d'Administration de fin juillet, soit par celui d'octobre.

Rappel de l'utilisation des précédentes autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires

Le Rapport de gestion du Groupe fait état de l'utilisation des précédentes résolutions par votre Conseil d'Administration s'agissant de l'octroi d'actions de performance (paragraphe « Attribution d'actions sous condition de performance » en section 6.1.4 du Document d'Enregistrement Universel 2021).

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

Autorisation donnée au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois de procéder dans la limite de 1,2 % du capital à une attribution à des salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères d'actions existantes ou à émettre (et emportant, dans cette dernière hypothèse, renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des attributions) sous conditions de performance

Conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce, l'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et ayant pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes :

1. autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à procéder – sous condition de réalisation de conditions de performance définies et appliquées conformément à la présente résolution et pour un nombre d'actions n'excédant pas au total 1,2 % du capital social tel que constaté au jour de sa décision (ce nombre maximum d'actions étant ci-après désigné par « N ») – à des attributions d'actions de la Société (existantes ou à émettre) au bénéfice de salariés de la Société et de salariés et mandataires sociaux de ses filiales françaises et étrangères qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce (le « Groupe »), étant précisé que ce nombre maximal d'actions existantes ou à émettre ne tient pas compte du nombre d'actions supplémentaires qui pourraient être attribuées en raison d'un ajustement du nombre d'actions attribuées initialement à la suite d'une opération sur le capital de la Société ;

2. décide que dans la limite de 10 % de « N », ces actions sous conditions de performance pourront également, dans les conditions prévues par la loi, être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ; s'agissant de ces bénéficiaires, le Conseil d'Administration fixera, conformément à la loi, la quotité d'actions que chacun devra conserver jusqu'à la cessation définitive de ses fonctions ;

3. décide que l'attribution de ces actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition (la « Période d'Acquisition ») d'au moins trois ans, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la faculté de prévoir, le cas échéant, une période de conservation dont la durée pourra varier en fonction du pays de résidence fiscale du bénéficiaire à compter de l'attribution définitive des actions ; dans les pays dans lesquels une telle période de conservation serait appliquée, sa durée minimale serait d'au moins une année.

   Il est toutefois précisé que l'attribution sera définitive par anticipation et que les actions pourront être librement cédées en cas de décès du bénéficiaire ou d'invalidité correspondant en France au classement dans la deuxième ou troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;

4. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux dirigeants mandataires sociaux (Président-directeur général, Directeur général et Directeurs généraux délégués), membres de l'équipe de Direction générale (Comité Exécutif) et principaux cadres dirigeants du Groupe au terme de la Période d'Acquisition par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (l'« attribution initiale ») sera égal :

   i. pour 35 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant précisé que :

      – la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis,…),
      – la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration, (étant précisé qu'il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période) ;

   ii. pour 50 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure sur la base du *free cash flow* organique, étant précisé que :

      – la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2024, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies, étant entendu que le *free cash flow* organique se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé),
      – la mesure de cette performance sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

   iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

5. décide, sous réserve des pouvoirs dévolus au Conseil d'Administration par la loi et la présente résolution que le nombre exact d'actions qui sera définitivement acquis aux bénéficiaires autres que ceux visés au paragraphe 4 ci-dessus, au terme de la Période d'Acquisition, par rapport au nombre total d'actions indiqué dans la notification d'attribution adressée aux bénéficiaires (l'« attribution initiale ») sera égal :

   i. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la performance externe choisie comme instrument de mesure, étant

précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera celle réalisée sur une période couvrant au minimum trois années par l'action Capgemini comparée à la performance moyenne réalisée pendant une période identique par un panier contenant au moins cinq valeurs cotées représentatives du même secteur d'activité et appartenant à un minimum de cinq pays dans lesquels le Groupe a lui-même une présence significative (France, États-Unis,…),
- la mesure de cette performance relative sera donnée par l'évolution de la performance boursière de l'action Capgemini relativement à l'évolution de la performance moyenne du panier pendant la même période selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration, (étant précisé qu'il n'y aura aucune attribution d'aucune sorte au titre des actions soumises à cette condition de performance externe, si pour la période de référence retenue pour le calcul, la performance relative de l'action Capgemini a été inférieure à 100 % de la performance moyenne du panier mesurée sur la même période) ;

ii. pour 70 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance financière interne choisie comme instrument de mesure sur la base du *free cash flow* organique, étant précisé que :

- la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera mesurée par le montant du *free cash flow* organique publié et audité sur la période cumulée de trois ans allant du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2024, hors versements du Groupe au titre du comblement de passif de ses fonds de pension à prestations définies, étant entendu que le *free cash flow* organique se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité diminué des investissements (nets de cession) en immobilisations incorporelles et corporelles et ajusté des flux liés aux intérêts financiers nets (tels que ces éléments apparaissent dans le tableau de flux de trésorerie consolidé),
- la mesure de cette performance sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

iii. pour 15 %, au nombre d'actions de l'attribution initiale multiplié par un pourcentage égal à la condition de performance de Responsabilité Sociale et Environnementale choisie comme instrument de mesure sur la base des objectifs du Groupe, étant précisé que la performance conditionnant l'octroi définitif de ces actions sera déterminée selon des objectifs fixés par le Conseil d'Administration ;

6. décide que par exception, et pour un total n'excédant pas 15 % de « N », l'attribution d'actions pourra être réalisée au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (au sens, notamment, du paragraphe 1°) de l'article L. 22-10-60 du Code de commerce) et étrangères à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le Comité Exécutif) sans condition de performance ;

7. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des actions de performance attribuées si l'attribution porte sur des actions à émettre ;

8. prend acte que, conformément à la loi, le Conseil d'Administration a le pouvoir, sur décision dûment motivée prise postérieurement à la présente décision, de modifier les conditions de performance prévues aux paragraphes 4 et 5 ci-dessus et/ou la pondération entre lesdites conditions de performance lorsqu'il le jugera opportun ;

9. donne pouvoir au Conseil d'Administration de mettre en œuvre la présente autorisation, et notamment, avec faculté de subdélégation dans la mesure où la loi le permettrait :

— d'arrêter la date des attributions,

— d'arrêter la ou les listes des bénéficiaires des attributions et le nombre d'actions attribuées à chacun,

— d'arrêter les modalités d'attribution des actions, y compris en ce qui concerne les conditions de performance,

— de déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes et, le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,

— de décider s'il y a lieu, en cas d'opérations sur les capitaux propres qui interviendraient avant la date d'attribution définitive des actions, de procéder à un ajustement du nombre des actions attribuées à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires et, dans cette hypothèse, déterminer les modalités de cet ajustement ; il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées,

— de procéder, si l'attribution porte sur des actions à émettre, aux augmentations de capital par incorporation de réserves ou de primes d'émission de la Société qu'il y aura lieu de réaliser au moment de l'attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, de prélever sur les réserves disponibles ou primes d'émission de la Société les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital, et de modifier les statuts en conséquence,

— d'accomplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire ;

10. prend acte que, dans l'hypothèse où le Conseil d'Administration viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'Assemblée générale des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce ;

11. décide que cette autorisation est consentie pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente Assemblée et prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée celle donnée dans la 18e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

PRÉSENTATION DES 29E ET 30E RÉSOLUTIONS

PLANS D'ÉPARGNE SALARIALE

Exposé

Dans le cadre de sa politique de motivation des salariés et de l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires mais aussi de stabilisation du capital de la Société, le Conseil souhaite continuer à rendre accessible à un grand nombre de collaborateurs l'accès au capital de l'entreprise, notamment par le biais d'opérations d'actionnariat des salariés au travers de plans dits « ESOP » (*Employee Share Ownership Plan*). Depuis 2017, de telles opérations d'actionnariat salarié sont désormais proposées aux salariés du Groupe sur une fréquence annuelle, tout en visant à terme à tendre à un pourcentage de détention de l'actionnariat salarié se situant entre 8 et 10 % du capital de la Société.

Utilisation des autorisations accordées en 2021

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'Administration a fait usage des 19e et 20e résolutions adoptées par l'Assemblée générale du 20 mai 2021, en lançant un huitième plan d'actionnariat visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe. Ce nouveau plan a rencontré un vif succès avec un montant souscrit de 589 millions d'euros par plus de 49 000 salariés dans 29 pays participants. Ce nouveau plan « ESOP 2021 » contribue à maintenir l'actionnariat salarié à plus de 8 % du capital.

3 606 687 actions nouvelles ont été souscrites au prix unitaire de 163,36 euros. L'augmentation de capital correspondante, d'un montant nominal de 28 853 496 euros, a été réalisée le 16 décembre 2021.

Nouvelle autorisation demandée en 2022

Il vous est proposé le renouvellement des deux autorisations par lesquelles l'Assemblée générale déléguerait au Conseil d'Administration son pouvoir afin d'augmenter le capital ou d'émettre des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital en faveur des salariés de la Société, permettant ainsi la mise en place d'un nouveau plan d'actionnariat salarié dans les dix-huit prochains mois.

Un plafond commun de 28 millions d'euros (correspondant à 3,5 millions d'actions soit environ 2 % du capital au 31 décembre 2021) est prévu pour l'ensemble de ces deux autorisations.

La **29e résolution** vise à permettre au Conseil de procéder à des augmentations de capital d'un montant maximal nominal de 28 millions d'euros réservées aux adhérents d'un plan d'épargne salariale de la Société ou du Groupe. Cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription. La durée prévue de cette délégation est de dix-huit mois. La décote maximale autorisée par rapport au Prix de Référence (tel que défini dans la résolution) est de 20 % (30 % en cas de durée d'indisponibilité prévue par le plan supérieure ou égale à dix ans).

Pour sa part, la **30e résolution** vise à permettre de développer l'actionnariat salarié à l'étranger, compte tenu des difficultés ou incertitudes juridiques ou fiscales qui pourraient rendre difficile la mise en œuvre d'un tel plan directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise dans certains pays. Elle ne pourrait être utilisée qu'en cas d'utilisation de la délégation prévue par la 29e résolution, avec un sous-plafond de 14 millions d'euros inclus dans le plafond global de 28 millions d'euros prévu par la 29e résolution. À l'instar de la 29e résolution, cette résolution prévoit la suppression du droit préférentiel de souscription et sa durée prévue est de dix-huit mois. La décote maximale autorisée est identique à celle prévue dans la 29e résolution.

Au 31 décembre 2021, l'actionnariat salarié représente 8,4 % du capital de la Société.

Le prochain plan d'actionnariat des salariés pourrait intervenir d'ici le 31 décembre 2022.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents de plans d'épargne salariale du Groupe Capgemini pour un montant nominal maximum de 28 millions d'euros suivant un prix fixé selon les dispositions du Code du travail

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-6, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

— le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 28 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies,

— à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,

— en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, le plafond susvisé sera ajusté par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80 % du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70 % du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne une moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;

4. autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables ;

5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;

6. autorise le Conseil d'Administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 2 ci-dessus ;

7. décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment de :

— décider l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme au capital de la Société ou d'autres sociétés,

— arrêter dans les conditions légales le périmètre des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement,

— décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,

— en cas d'émission de titres de créance, fixer l'ensemble des caractéristiques et modalités de ces titres (notamment leur durée déterminée ou non, leur caractère subordonné ou non et leur rémunération) et modifier, pendant la durée de vie de ces titres, les modalités et caractéristiques visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

— fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto-détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,

— prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,

— fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,

— déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital ou les capitaux propres de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toute autre modalité permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),

— en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, fixer la nature, le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi que leurs modalités et caractéristiques, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,

— constater la réalisation des augmentations de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,

— à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

— d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

8. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;

9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 19e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

TRENTIEME RÉSOLUTION

Délégation de compétence consentie au Conseil d'Administration pour une durée de 18 mois d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères à des conditions comparables à celles qui seraient offertes en vertu de la précédente résolution

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. prend acte du fait que dans certains pays le cadre juridique et/ou fiscal pourrait rendre difficile ou inopportune la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié réalisées directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (les salariés et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Capgemini dont le siège social est situé dans l'un de ces pays sont ci-après dénommés « Salariés Étrangers », le « Groupe Capgemini » étant constitué par la Société et les entreprises françaises ou étrangères qui sont liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail) et de ce que la mise en œuvre au bénéfice de certains Salariés Étrangers de formules alternatives à celles réalisées sur le fondement de la 29e résolution soumise à la présente Assemblée pourrait s'avérer souhaitable ;

2. délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec ou sans prime, à titre onéreux ou gratuit, par l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société, réservée à l'une des catégories de bénéficiaires suivantes : (i) des Salariés Étrangers, (ii) les OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers, et/ou (iii) tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée ;

3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :

— le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 14 millions d'euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond visé au paragraphe 2 de la 29e résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou, le cas échéant, sur le plafond éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

— à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital,

— en cas d'augmentation de capital par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes sous forme d'attribution d'actions gratuites durant la durée de validité de la présente délégation, les plafonds susvisés seront ajustés par l'application d'un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital après l'opération et ce qu'était ce nombre avant l'opération ;

4. décide de supprimer, en faveur de la catégorie de bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;

5. décide qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation de compétence que dans le cadre de l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la 29e résolution et qu'aux seules fins de répondre à l'objectif énoncé dans la présente résolution ;
6. décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre en vertu de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'Administration sur la base du cours de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris ; ce prix sera au moins égal à une moyenne des cours cotés de l'action de la Société lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription à une augmentation de capital réalisée en vertu de la 29e résolution, diminuée de la même décote ;
7. décide que le Conseil d'Administration disposera, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, des mêmes pouvoirs que ceux conférés au Conseil d'Administration par le paragraphe 7 de la 29e résolution ainsi que de celui d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire par chacun d'eux ;
8. fixe à dix-huit mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
9. décide que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation donnée dans la 20e résolution adoptée par l'Assemblée générale du 20 mai 2021.

PRÉSENTATION DE LA 31E RÉSOLUTION

POUVOIRS POUR FORMALITÉS

Exposé

Il vous est proposé par ailleurs de donner pouvoir pour effectuer les formalités requises par la loi.

TRENTE ET UNIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs pour formalités

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour effectuer tous dépôts, publications, déclarations et formalités où besoin sera.

Tableau des résolutions financières soumises à l'Assemblée générale

Le tableau ci-après présente en résumé l'objet, la durée et les plafonds d'utilisation des résolutions financières qui vous ont été présentées ci-dessus et qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale.

N° de la résolution	Objet de la résolution	Durée et expiration	Montant plafonné (1) (2) *(en euros)*
AG 2022 18e	**a)** Acquisition par la Société de ses propres actions dans le cadre d'un programme de rachat	18 mois (19 novembre 2023)	10 % du capital
AG 2022 20e	**b)** Annulation d'actions auto-détenues	26 mois (19 juillet 2024)	10 % du capital par période de 24 mois
AG 2022 21e	**c)** Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou toutes autres sommes	26 mois (19 juillet 2024)	1,5 milliard de nominal
AG 2022 22e	**d)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances **avec maintien du DPS**	26 mois (19 juillet 2024)	540 millions de nominal 18,2 milliards d'émission de titres de créance
AG 2022 23e	**e)** Augmentation de capital, **avec suppression du DPS**, par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances **par offres au public autres que les offres au public mentionnées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**	26 mois (19 juillet 2024)	135 millions de nominal 6,1 milliards d'émission de titres de créance
AG 2022 24e	**f)** Augmentation de capital, **avec suppression du DPS**, par émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à l'attribution de titres de créances **par offres au public visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier**	26 mois (19 juillet 2024)	135 millions de nominal 6,1 milliards d'émission de titres de créance
AG 2022 25e	**g)** Détermination du prix d'émission des actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'une augmentation de capital avec suppression du DPS	26 mois (19 juillet 2024)	135 millions de nominal 6,1 milliards d'émission de titres de créance 10 % du capital
AG 2022 26e	**h)** Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans DPS dans le cadre des résolutions (d) à (f) *(Greenshoe)*	26 mois (19 juillet 2024)	Dans la limite prévue par la réglementation applicable (actuellement 15 % de l'émission initiale)
AG 2022 27e	**i)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en rémunération d'apports en nature	26 mois (19 juillet 2024)	135 millions de nominal 6,1 milliards d'émission de titres de créance 10 % du capital
AG 2022 28e	**j)** Attribution d'actions de performance	18 mois (19 novembre 2023)	1,2 % du capital
AG 2022 29e	**k)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, au profit des adhérents de plans d'épargne salariale du Groupe	18 mois (19 novembre 2023)	28 millions de nominal (2)
AG 2022 30e	**l)** Augmentation de capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, **avec suppression du DPS**, au profit de salariés de certaines filiales étrangères	18 mois (19 novembre 2023)	14 millions de nominal (2)

Abréviations : DPS = Droit Préférentiel de Souscription ; AG 2022 = Assemblée générale 2022.
(1) Rappel des plafonds généraux :
– plafond global de 540 millions d'euros de nominal et de 18,2 milliards d'euros d'émission de titres de créance pour toutes les émissions avec ou sans DPS ;
– dont un plafond global de 135 millions d'euros de nominal et de 6,1 milliards d'euros d'émission de titres de créance pour toutes les émissions sans DPS ;
– les émissions réalisées dans le cadre de j), k) et l) ci-dessus ne sont pas incluses dans ces plafonds généraux.
(2) Le total des augmentations de capital décidées en vertu de k) et l) est limité à 28 millions d'euros de nominal.

7.3 Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du groupe Capgemini « ESOP 2021 »

Le présent rapport complémentaire est établi en application des articles L. 225-129-5 et R. 225-116 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société réunie le 20 mai 2021, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, a, dans ses 19e et 20e résolutions, délégué au Conseil d'Administration de la Société, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires aux fins de procéder à l'augmentation du capital social de la Société, par l'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription et réservée (i) aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales françaises et étrangères adhérentes d'un plan d'épargne d'entreprise du groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail et (ii) à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 19e résolution précitée, étant précisé que le nombre total d'actions émis sur le fondement des 19e et 20e résolutions ne peut excéder 4 000 000 (quatre millions) d'actions.

Au cours de sa séance des 16 et 17 juin 2021, le Conseil d'Administration de la Société, faisant usage de la délégation de pouvoirs ainsi consentie, a décidé du principe de l'augmentation du capital social de la Société par l'émission d'actions au profit des bénéficiaires définis par les 19e et 20e résolutions précitées, a arrêté les principales caractéristiques de ces émissions d'actions et a délégué au Directeur général les pouvoirs nécessaires à leur réalisation, notamment afin de fixer les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre.

Le Directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 3 novembre 2021, arrêté les dates de souscription et le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement des décisions sociales précitées.

1. Rappel des décisions des organes sociaux de la Société et principales caractéristiques de l'opération

Décision du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a, au cours de sa réunion des 16 et 17 juin 2021, décidé :

1. conformément à la 19e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée aux salariés et mandataires sociaux éligibles de la Société et de ses filiales françaises et étrangères, détenues directement ou indirectement, adhérentes d'un plan d'épargne d'entreprise du groupe Capgemini régi par les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, dans la limite d'un nombre maximum de 4.000.000 (quatre millions) d'actions ;
   - que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2021 ;
   - que la souscription des actions Capgemini pourra être réalisée directement ou par l'intermédiaire d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise ;
   - que la souscription des salariés pourra être effectuée dans le cadre d'une formule de souscription à effet de levier par l'intermédiaire d'un FCPE ou dans le cadre d'un dispositif de souscription équivalent pour tenir compte de la règlementation et de la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires ;
   - conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce, que l'augmentation de capital réalisée sur le fondement de cette décision ne sera réalisée qu'à concurrence du nombre d'actions souscrites par les bénéficiaires.

     Dans ces limites et celles fixées par la 19e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. À cet effet, le Directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :
   - de fixer les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription, étant entendu que la période de souscription pourra être précédée d'une période de réservation des souscriptions ;
   - de fixer le nombre maximum d'actions à émettre dans la limite de 4.000.000 (quatre millions) d'actions ;
   - de fixer le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours VWAP (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant la décision du Directeur général qui fixera les dates de la période de souscription, diminuée d'une décote de 12,5 % ;
   - de faire procéder à la réduction des souscriptions exprimées par les bénéficiaires de l'augmentation de capital réservée, dans l'hypothèse où le nombre total d'actions demandées par ces bénéficiaires serait supérieur au montant maximum autorisé, selon les modalités décrites dans la documentation agréée par l'Autorité des marchés financiers ;
   - de fixer les délais et modalités de libération des actions nouvelles ;
   - de constater la réalisation de l'augmentation de capital à concurrence des actions effectivement souscrites, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
   - de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;
   - le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;

— plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

2. conformément à la 20e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021, du principe d'une augmentation de capital de la Société réservée à un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application du point 1. ci-dessus ;

— que les actions émises en vertu de cette décision porteront jouissance au 1er janvier 2021 ;

— que le nombre total d'actions émises en application des points 1. et 2. ci-dessus ne pourra excéder 4.000.000 (quatre millions) d'actions. Un sous-plafond spécifique de 2.000.000 (deux millions) d'actions est fixé pour l'augmentation de capital décidée dans le cadre de la 20e résolution ;

Dans ces limites et celles fixées par la 20e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021, le Conseil d'Administration a décidé de déléguer au Directeur général de la Société les pouvoirs nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital ainsi que celui de surseoir à sa réalisation. À cet effet, le Directeur général a reçu tous pouvoirs pour fixer les modalités et conditions de l'opération et notamment :

— de fixer la date et le prix de souscription des actions qui sera égal, conformément aux dispositions du Code du travail, à une moyenne des cours VWAP (cours moyen pondéré des volumes) de l'action Capgemini lors des 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Directeur général fixant la date d'ouverture de la souscription à l'augmentation de capital réalisée en vertu du point 1. ci-dessus, diminuée d'une décote de 12,5 % ;

— d'arrêter le nombre d'actions à émettre au profit de l'établissement bancaire qui sera nommément désigné ;

— de constater la réalisation de l'augmentation de capital, d'établir le rapport sur l'utilisation de la délégation des actionnaires et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

— de procéder à l'émission des actions ainsi souscrites et prendre toutes mesures utiles à leur cotation et service financier ;

— le cas échéant, d'imputer les frais de l'augmentation de capital sur le montant des primes y relatives et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social ;

— plus généralement, de procéder à toutes les opérations et formalités rendues nécessaires pour la réalisation de l'augmentation de capital.

Décision du Directeur général de la Société

Le Directeur général, agissant en vertu de la délégation reçue du Conseil d'Administration, a, par décision en date du 3 novembre 2021 :

(i) fixé les dates de souscription aux actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 19e et 20e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 ainsi qu'il suit :

— la période de souscription aux actions Capgemini pour les salariés du Groupe adhérents à un plan d'épargne d'entreprise du Groupe sera ouverte du 8 novembre au 10 novembre 2021, étant précisé que les salariés qui ont formulé une demande de souscription pendant la période de réservation pourront révoquer cette demande de souscription pendant la période de souscription dont les dates sont ainsi fixées ;

— la souscription d'actions Capgemini par la société Spade International Employees, société par actions simplifiée, dont le siège social se trouve 12, Place des États-Unis – CS 70052 – 92547 Montrouge Cedex, immatriculé au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 834 217 259, sera réalisée le 16 décembre 2021, étant rappelé que l'émission d'actions au profit de la société Spade International Employees est réalisée sur le fondement de la 20e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 qui autorise l'augmentation du capital de la Société au profit d'un établissement bancaire intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une formule de souscription proposée à des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions des articles L. 225-180 du Code de commerce et L. 3344-1 du Code du travail et ayant leur siège social hors de France, présentant un profil économique comparable à la formule de souscription offerte aux salariés du Groupe dans le cadre de l'opération réalisée en application de la 19e résolution précitée ;

(ii) fixé le prix de souscription des actions à émettre sur le fondement, respectivement, des 19e et 20e résolutions adoptées par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 ainsi qu'il suit :

— constatant que la moyenne arithmétique des cours quotidiens moyens pondérés par les volumes de l'action Capgemini (VWAP), tels que publiés à la page Bloomberg CAP FP EQUITY VAP, sur les vingt jours de bourse précédant la présente décision, soit du 6 octobre 2021 au 2 novembre 2021, inclus, s'établit à 186,69 euros (le « Prix de Référence ») ;

— le prix de souscription des actions à émettre au profit des salariés du Groupe adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise du Groupe est fixé à 163,36 euros, correspondant, conformément à la 19e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 et à la décision du Conseil d'Administration des 16 et 17 juin 2021, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5 % et arrondie au centime d'euro supérieur ;

— le prix de souscription des actions à émettre au profit de la société Spade International Employees est fixé à 163,36 euros, correspondant, conformément à la 20e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 mai 2021 et à la décision du Conseil d'Administration des 16 et 17 juin 2021, au Prix de Référence diminué d'une décote de 12,5 % et arrondie au centime d'euro supérieur.

2. Autres informations relatives à l'opération

Cadre de l'opération

Par communiqué en date du 14 septembre 2021, la Société a précisé que ce huitième plan d'actionnariat salarié international, proposé à environ 96 % des effectifs du Groupe, vise à associer les collaborateurs du Groupe à son développement et à sa performance.

Les actions ont été souscrites soit directement, soit par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise, selon la réglementation et/ou la fiscalité applicable dans les différents pays de résidence des bénéficiaires de l'augmentation de capital.

Les salariés ont souscrit des actions Capgemini dans le cadre d'une formule de souscription unique dite à effet de levier et sécurisée permettant aux salariés de bénéficier d'une garantie de leur versement dans le cadre de l'opération. Dans certains pays, les salariés se verront allouer par leur employeur un SAR (« *Stock Appreciation Right* ») dont le montant sera indexé en application d'une formule comparable à celle proposée dans le cadre de la formule à effet de levier ; une formule de souscription spécifique a été également proposée aux États-Unis pour tenir compte du cadre réglementaire et fiscal applicable.

Les souscripteurs à l'offre devront conserver les actions souscrites, ou les parts de FCPE correspondantes, pendant une durée de cinq années, sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé autorisé.

Autres caractéristiques de l'opération

La période de réservation des actions (à cours inconnu), pendant laquelle les salariés et mandataires sociaux du groupe Capgemini bénéficiaires de l'opération ont pu formuler une demande de souscription, a été ouverte du 15 septembre au 4 octobre 2021.

Une période de souscription, et de rétractation des réservations formulées pendant la période de réservation, a été ouverte du 8 au 10 novembre 2021, inclus, après communication aux bénéficiaires du prix de souscription arrêté sur décision du Directeur général en date du 3 novembre 2021.

Compte tenu des demandes de souscriptions formulées, le nombre d'actions souscrites sera inférieur au plafond de 4.000.000 (quatre millions) d'actions, soit 3 606 687 (trois millions six cent six mille six cent quatre-vingt-sept) actions. Le nombre de souscripteurs s'est élevé à 49 197 salariés, soit 17,17 % de la population éligible.

Les actions nouvelles émises seront entièrement assimilables aux actions ordinaires existantes composant le capital de Capgemini. Ces actions porteront jouissance au 1er janvier 2021.

L'admission des actions nouvelles Capgemini aux négociations sur le marché Euronext Paris (Code ISIN : FR0000125338) sur la même ligne que les actions existantes sera demandée dès que possible après la réalisation de l'augmentation de capital prévue pour être réalisée le 16 décembre 2021.

3. Incidence de l'émission de 3 606 687 (trois millions six cent six mille six cent quatre-vingt-sept) actions sur la situation des titulaires de titres de capital et de titres donnant accès au capital, leur quote-part de capitaux propres et incidence théorique sur la valeur boursière de l'action

3.1 Incidence sur la participation de l'actionnaire dans le capital social de la Société

À titre indicatif, sur la base du capital social de la Société au 30 juin 2021, soit 168 784 837 actions, l'incidence de l'émission sur la participation dans le capital d'un actionnaire détenant 1 % du capital social de la Société préalablement à l'émission et ne souscrivant pas à celle-ci s'établit comme suit :

	Participation de l'actionnaire en %	
	Base non diluée	**Base diluée** (1)
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	1 %	0,97 %
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	0,98 %	0,95 %

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 5 142 402 actions de performance octroyées au 30 juin 2021 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.2 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés

À titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres consolidés part du Groupe par action (calcul effectué sur la base des capitaux propres consolidés part du Groupe au 30 juin 2021 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2021 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres consolidés	
	Base non diluée	**Base diluée** (1)
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	39,66 €	38,49 €
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	42,25 €	41,03 €

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 5 142 402 actions de performance octroyées au 30 juin 2021 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.3 Incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres sociaux

À titre indicatif, l'incidence de l'émission sur la quote-part des capitaux propres statutaires de Capgemini SE (calcul effectué sur la base des capitaux propres statutaires de Capgemini SE au 30 juin 2021 et du nombre d'actions composant le capital social au 30 juin 2021 après déduction des actions auto-détenues) est la suivante :

	Quote-part des capitaux propres sociaux	
	Base non diluée	**Base diluée** (1)
Avant émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	85,26 €	82,73 €
Après émission des actions nouvelles provenant de la présente augmentation de capital	86,90 €	84,37 €

(1) Les calculs sont effectués en prenant pour hypothèse l'attribution définitive de 5 142 402 actions de performance octroyées au 30 juin 2021 (considérant que toutes les conditions de performance seront atteintes, le cas échéant).

3.4 Incidence théorique sur la valeur boursière de l'action Capgemini

L'incidence théorique de l'émission de **3 606 687 (trois millions six cent six mille six cent quatre-vingt sept)** actions au prix d'émission sur la valeur boursière de l'action se calcule comme suit :

Cours de l'action avant opération = moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action Capgemini avant la fixation du prix de l'émission (calculée comme la moyenne des cours de clôture de l'action entre le 6 octobre 2021, inclus, et le 2 novembre 2021, inclus). Ce cours s'établit à 187,57 euros.

Cours théorique de l'action après opération = ((moyenne des 20 derniers cours de clôture de l'action Capgemini avant la fixation du prix de l'émission x nombre d'actions avant opération) + (prix d'émission x nombre d'actions nouvelles))/(nombre d'actions avant opération + nombre d'actions nouvelles).

Le prix d'émission de l'augmentation de capital réservée est fixé à 163,36 euros.

Compte tenu de ces hypothèses, la valeur de bourse théorique de l'action post-opération ressortirait à 187,07 euros.

Il est précisé que cette approche théorique est donnée à titre purement indicatif et ne préjuge en rien de l'évolution future de l'action.

—

Le présent rapport complémentaire et le rapport des Commissaires aux Comptes sont mis à la disposition des actionnaires au siège social de la Société et seront portés à leur connaissance à la plus prochaine Assemblée générale.

Fait à Paris, le 1er décembre 2021.

Le Directeur général

Aiman Ezzat

7.4 Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction du capital

(Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 – Résolution n° 20)

À l'Assemblée Générale Mixte de la société Capgemini SE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de lui déléguer, pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente assemblée, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % des actions composant le capital de la Société à la date de chaque annulation, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 25 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions et/ou de diverses valeurs mobilières avec maintien et/ou suppression du droit préférentiel de souscription

(Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 – Résolutions n° 22 à 27)

À l'Assemblée générale de la société Capgemini SE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants ainsi que par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport :

— de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :
  - émission avec maintien du droit préférentiel de souscription (22e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social),
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offre au public autre que celles visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (23e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social). Étant précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur des titres répondant aux conditions fixées par l'article L. 22-10-54 du Code de commerce,
  - émission avec suppression du droit préférentiel de souscription par voie d'offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier et dans la limite de 20 % du capital social par an (24e résolution) d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital (y compris des titres de capital donnant droit à l'attribution de titres de créance) de la Société ou d'autres sociétés (y compris celles dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social) ;

— de l'autoriser, par la 25e résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée aux 23e et 24e résolutions, à fixer le prix d'émission dans la limite légale annuelle de 10 % du capital social ;

— de lui déléguer, pour une durée de 26 mois, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder à une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (27e résolution), dans la limite de 10 % du capital.

Le montant nominal global des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder, selon la 22e résolution, 540 millions d'euros au titre des 22e, 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions étant précisé que :

— le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 135 millions d'euros dans le cadre de la 23e résolution et s'imputera sur le plafond global prévu à la 22e résolution ;

— le montant nominal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées ne pourra excéder 135 millions d'euros dans le cadre des 24e et 27e résolutions individuellement et cumulativement et s'imputera sur le plafond prévu à la 23e résolution et sur le plafond global prévu à la 22e résolution.

Le montant nominal global des titres de valeurs mobilières représentatives de titres de créances susceptibles d'être émises, immédiatement ou à terme ne pourra excéder, selon la 22e résolution, 18,2 milliards d'euros au titre des 22e, 23e, 24e, 25e, 26e et 27e résolutions étant précisé que :

— le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 6,1 milliards d'euros dans le cadre de la 23e résolution et s'imputera sur le plafond global prévu à la 22e résolution ;

— le montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis ne pourra excéder 6,1 milliards d'euros dans le cadre des 24e et 27e résolutions individuellement et cumulativement et s'imputera sur le plafond prévu à la 23e résolution et sur le plafond global prévu à la 22e résolution.

Les plafonds globaux prévus à la 22e résolution tiennent compte du nombre supplémentaire de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux 22e, 23e, 24e, 25e et 27e résolutions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la 26e résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre des 23e, 24e et 25e résolutions.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 22e et 27e résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul de ce prix d'émission.

Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans les 23e et 24e résolutions.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de ces délégations par votre Conseil d'Administration en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre et en cas d'émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 25 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou a émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux

(Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 – résolution n° 28)

À l'Assemblée Générale Mixte de la société Capgemini SE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre, sous condition de réalisation de conditions de performance, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux de votre Société et des sociétés françaises et étrangères qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article 225-197-2 du Code de commerce, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le rapport du Conseil d'Administration vous précise que :

Les actions existantes ou à émettre susceptibles d'être attribuées en vertu de cette autorisation seront limitées à un nombre d'actions n'excédant pas 1,2 % du capital social de votre Société tel que constaté au jour de la décision du Conseil d'Administration. Il précise également que l'attribution d'actions au profit des dirigeants mandataires sociaux de votre Société serait limitée à 10 % du plafond mentionné ci-dessus.

Le Conseil d'Administration fixera les conditions de performance auxquelles seront soumises les attributions d'actions selon les conditions telles que définies dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration pourrait toutefois attribuer jusqu'à 15 % du plafond indiqué ci-dessus au profit des salariés de la Société et de ses filiales françaises (au sens, notamment, du paragraphe 1°) de l'article L. 22-10-60 du Code de commerce) et étrangères à l'exclusion des membres de l'équipe de Direction générale (le Comité Exécutif) sans condition de performance.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser pour une durée de 18 mois à attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution d'actions gratuites.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 25 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne salariale du groupe Capgemini

(Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 – résolution n° 29)

À l'Assemblée Générale Mixte de la société Capgemini SE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider l'émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission sera :

- réservée aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel ou desquels les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
- limitée à un montant nominal maximum de 28 millions d'euros.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration en cas d'émission d'actions et de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 25 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de salariés de certaines filiales étrangères

(Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2022 – résolution n° 30)

À l'Assemblée Générale Mixte de la société Capgemini SE,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une émission (i) d'actions de la Société (à l'exclusion d'actions de préférence), et/ou (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-92 alinéa 1, L. 228-93 alinéas 1 et 3 ou L. 228-94 alinéa 2 du Code de commerce donnant accès, immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière, au capital de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée une catégorie de personnes, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission sera réservée au profit :

i. des salariés et mandataires sociaux visés aux articles L. 3332-1 et L. 3332-2 du Code du travail des sociétés du groupe Capgemini dont le siège se trouverait dans un pays dont le cadre juridique et/ou fiscal pourrait rendre difficile ou inopportune la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié réalisées directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (dénommés les « Salariés Étrangers ») ; le « groupe Capgemini » étant constitué par la Société et les entreprises françaises ou étrangères qui sont liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3344-1 et suivants du Code du travail ;

ii. des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront constitués de Salariés Étrangers ;

iii. de tout établissement bancaire ou entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce intervenant à la demande de la Société pour la mise en place d'une offre structurée aux Salariés Étrangers, présentant un profil économique comparable à un schéma d'actionnariat salarié qui serait mis en place dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la précédente résolution de la présente Assemblée ;

Le rapport du Conseil d'Administration vous précise qu'il ne pourra être fait usage de la présente délégation que dans le cadre de l'utilisation de la délégation conférée en vertu de la 29e résolution.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 14 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 28 millions d'euros prévu par la 29e résolution (sous réserve de l'approbation de cette dernière), ou, le cas échéant, sur le plafond éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à cette résolution pendant la durée de validité de la présente délégation.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer pour une durée de 18 mois la compétence pour décider une émission et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'émission qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes

Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2022

PricewaterhouseCoopers Audit

Richard Béjot
Associé

Itto El Hariri
Associée

Courbevoie, le 25 mars 2022

Mazars

Dominique Muller
Associé

Anne-Laure Rousselou
Associée

8.

Informations complémentaires

8.1 Informations juridiques 398

8.1.1 Dénomination sociale, siège social et site internet . . . 398
8.1.2 Forme juridique et législation applicable . . . 398
8.1.3 Date de constitution et durée de la Société . . . 398
8.1.4 Objet social (article 3 des statuts) . . . 398
8.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés et LEI . . . 399
8.1.6 Documents accessibles au public . . . 399
8.1.7 Exercice social . . . 399
8.1.8 Répartition des bénéfices . . . 399
8.1.9 Assemblées générales . . . 399
8.1.10 Franchissements de seuils . . . 399
8.1.11 Identification des détenteurs de titres . . . 400
8.1.12 Droits de vote . . . 400
8.1.13 Modification des droits des actionnaires . . . 400
8.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions . . . 400
8.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle . . . 400
8.1.16 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique . . . 400
8.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction . . . 400

8.2 Information historique sur les exercices 2019 et 2020 401

8.3 Responsables de l'information 402

8.3.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel . . . 402
8.3.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel . . . 402
8.3.3 Responsables du contrôle des comptes . . . 402
8.3.4 Responsables de l'information financière . . . 402

8.1 Informations juridiques

8.1.1 Dénomination sociale, siège social et site internet

Dénomination sociale : Capgemini

Afin d'aligner son nom sur celui du Groupe, la dénomination de la Société est passée de « Cap Gemini » à « Capgemini » à l'occasion de sa transformation en société européenne *(Societas Europaea ou SE)* par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017.

Siège social : 11, rue de Tilsitt, 75017 Paris, France.
Tél. : + 33 (0) 1 47 54 50 00.
Site internet : https://www.capgemini.com

Les informations figurant sur le site internet de la Société ne font pas partie intégrante du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.1.2 Forme juridique et législation applicable

La Société, initialement constituée sous la forme de société anonyme, a été transformée en société européenne par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017, permettant ainsi de traduire la dimension internationale et européenne du Groupe dans sa forme juridique.

La Société est régie par les dispositions législatives et réglementaires européennes et françaises en vigueur ainsi que par ses dispositions statutaires.

8.1.3 Date de constitution et durée de la Société

Afin de préparer et de faciliter l'introduction à la Bourse de Paris des titres de la société Cap Gemini Sogeti (créée en 1967), une nouvelle société Cap Gemini regroupant la totalité des participations représentatives des activités opérationnelles du Groupe a été constituée le 17 septembre 1984. Elle a été immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 4 octobre 1984.

Sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires, la durée de la Société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés.

8.1.4 Objet social (article 3 des statuts)

La Société a pour objet, en France et hors de France, d'aider à la gestion et au développement des entreprises en mettant à leur service ses connaissances dans leur domaine d'activité économique, son savoir-faire en matière de restructuration et d'organisation des tâches, et ses compétences dans les technologies de l'information.

Dans l'accomplissement de cet objet, la Société exerce au profit de ses clients, directement ou par l'intermédiaire de sociétés filiales ou associées, l'une ou l'autre des activités suivantes prise isolément ou plusieurs de ces activités de façon séparée ou intégrée :

Le conseil en management

En association étroite avec le client, la Société participe à la transformation de l'entreprise en l'aidant à la redéfinition ou à la réorientation de sa stratégie, en modifiant sa ligne de produits et services, en remodelant ses structures, en rénovant ses processus de fonctionnement, en remotivant son personnel, etc. Elle utilise à cette fin, et en tant que de besoin, toutes les possibilités offertes par les technologies de l'information les plus récentes.

La conception et la réalisation de systèmes d'information

La Société conçoit et réalise des systèmes d'information : développement sur mesure de logiciels spécifiques, mise en œuvre d'applications informatiques à base de produits logiciels (fournis par des tiers ou appartenant à la Société), intégration de systèmes incorporant des matériels, des moyens de communication, des logiciels spécifiques, des progiciels et éventuellement d'autres composants, etc. La Société fournit également les prestations de conseil, de maîtrise d'œuvre, de formation et d'assistance relatives à ces réalisations.

La gestion des systèmes d'information

La Société gère pour le compte de ses clients tout ou partie des ressources associées à leur système d'information. Dans ce cadre, la Société peut être amenée à fournir elle-même tout ou partie des ressources matérielles nécessaires : ordinateurs, moyens de télécommunications, etc.

La Société peut également gérer pour le compte de ses clients les services que l'exploitation de ces systèmes d'information leur permet de fournir à leurs propres clients. Elle peut aussi devenir l'associée de son client dans une structure qui exerce tout ou partie de ses activités.

Dans l'exercice de cet objet social, la Société peut décider :

- la création de filiales spécialisées ou la prise de participations financières dans le capital d'autres sociétés et la gestion de ces participations : cette gestion, qui est rémunérée, inclut notamment l'assistance dans les domaines technique, commercial, juridique et financier, la diffusion et l'entretien d'une image commune, l'organisation des structures financières, l'aide aux négociations destinées à faciliter l'obtention de tous contrats ou marchés, la formation, les efforts de recherche et développement, etc. ;
- le placement et la gestion des fonds lui appartenant, ainsi que l'octroi d'avances de trésorerie, de cautions, d'avals ou de garanties qu'il sera jugé utile d'apporter à des sociétés dans lesquelles la Société détient une participation majoritaire ou non ;
- l'obtention ou l'acquisition de tous brevets, procédés de fabrique ainsi que leur exploitation, cession, apport ou concession.

L'objet de la Société inclut plus généralement toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières ou financières se rattachant directement ou indirectement à l'un des objets précités ou à tous objets similaires ou connexes ou susceptibles de faciliter l'accomplissement ou le développement desdits objets.

8.1.5 Registre du Commerce et des Sociétés et LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 330 703 844. Le Code APE de la Société est 7010Z.

Le code identifiant de la Société (LEI) est 96950077L0TN7BAROX36.

8.1.6 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent Document d'Enregistrement Universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés au siège social de la Société : 11, rue de Tilsitt – 75017 Paris ou sur le site internet de la Société : https://investors.capgemini.com :

- le présent Document d'Enregistrement Universel, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;
- les statuts de la Société ; et
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document d'Enregistrement Universel.

8.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre.

8.1.8 Répartition des bénéfices

Le bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi est à la disposition de l'Assemblée générale. Celle-ci décide souverainement de son affectation : elle peut, en totalité ou pour partie, l'affecter à tous fonds de réserves générales ou spéciales, le reporter à nouveau ou le distribuer aux actionnaires.

L'Assemblée décide également des modalités de cette distribution. Elle peut proposer aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution une option entre un paiement du dividende en numéraire ou un paiement en actions : dans cette seconde hypothèse, le paiement aura lieu par attribution d'actions nouvelles dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Les dispositions qui précèdent sont également applicables à la distribution d'acomptes sur dividendes, dans les conditions prévues par la loi.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, dans la mesure où la loi le permet.

8.1.9 Assemblées générales

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire (ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte s'il réside à l'étranger) au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, et ce auprès de l'un des contacts mentionnés dans l'avis de convocation. S'agissant des titres au porteur, l'intermédiaire habilité devra délivrer une attestation de participation.

L'actionnaire peut participer personnellement aux Assemblées, donner procuration ou voter à distance selon les modalités fixées par la réglementation applicable.

L'actionnaire qui a choisi son mode de participation à l'Assemblée (participation physique, à distance ou par procuration) et l'a fait connaître à la Société ne peut pas revenir sur ce choix, étant cependant précisé que la présence de l'actionnaire à l'Assemblée annule tout vote à distance ou par procuration.

Les votes à distance ou par procuration ne sont pris en compte qu'à la condition que les formulaires de vote parviennent à la Société trois jours au moins avant l'Assemblée. Si le Conseil d'Administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, l'actionnaire exprimant son vote par procuration ou à distance pourra participer au vote par tous moyens de télécommunication et télétransmission permettant son identification y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable lors de son utilisation. En cas d'utilisation d'un formulaire électronique, la signature de l'actionnaire pourra prendre la forme soit d'une signature sécurisée, soit d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe. Le cas échéant, cette décision du Conseil d'Administration est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO).

En cas de conflit entre le vote par procuration et le vote à distance, le vote à distance prime sur le vote par procuration.

Les Assemblées délibèrent dans les conditions prévues par la loi, étant rappelé que pour le calcul de la majorité, conformément aux dispositions applicables aux sociétés européennes, les voix exprimées ne comprennent pas celles attachées aux actions pour lesquelles l'actionnaire n'a pas pris part au vote ou s'est abstenu ou a voté blanc ou nul.

8.1.10 Franchissements de seuils

L'Assemblée générale Extraordinaire du 10 mai 2017, dans sa quinzième résolution, a modifié les dispositions applicables aux franchissements de seuils statutaires et modifié corrélativement l'article 10 des statuts.

Désormais, seule la détention d'un nombre d'actions correspondant à un pourcentage de participation supérieur à 5 % du capital social ou des droits de vote nécessite de déclarer à la Société, dans un délai de quatre (4) jours de bourse, tout franchissement à la hausse comme à la baisse de chaque fraction de 1 % du capital social ou des droits de vote de ce seuil plancher de 5 %, jusqu'au seuil imposant le dépôt d'une offre publique conformément à la réglementation en vigueur.

L'inobservation de ces déclarations statutaires est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction non déclarée et ce, pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant

la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, pour autant que l'application de cette sanction soit demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société et que cette demande soit consignée au procès-verbal de l'Assemblée générale.

Pour le calcul des franchissements de « seuils statutaires », il doit être fait application des mêmes cas d'assimilation aux actions ou aux droits de vote possédés par la personne tenue à l'information qu'en matière de franchissement de seuils prévus par la loi.

8.1.11 Identification des détenteurs de titres

La Société peut faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres au porteur.

8.1.12 Droits de vote

Suite à la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 6 mai 2015 dans sa dixième résolution d'écarter l'application des dispositions de l'article L. 225-123 du Code de commerce relatives au droit de vote double, à chaque action est attribué un droit de vote simple, y compris aux actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au nom du même actionnaire et aux actions nominatives attribuées gratuitement au titre d'actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans dans le cadre d'une augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.

8.1.13 Modification des droits des actionnaires

Les modifications du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent sont soumises aux seules prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de disposition spécifique à cet égard.

8.1.14 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions

Outre le droit de vote qui lui est attribué par la loi, chaque action donne droit à une quotité, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes, des bénéfices ou du boni de liquidation.

Aucun privilège n'est attaché à une catégorie particulière d'actions, ou à une catégorie particulière d'actionnaires.

8.1.15 Dispositions statutaires ou autres qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle

Non applicable.

8.1.16 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Il n'existe pas d'élément relevant de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce.

8.1.17 Dispositions statutaires régissant les organes d'administration et de direction

Nomination des administrateurs et durée des fonctions

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et dix-huit au plus, membres qui ne peuvent être que des personnes physiques. Ces administrateurs sont nommés individuellement par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans. Les administrateurs autres que ceux représentant les salariés et les salariés actionnaires sont nommés ou renouvelés par roulement, de manière à assurer un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs par fractions aussi égales que possible. Par exception, à seule fin de permettre ce roulement, l'Assemblée générale peut désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de un, deux ou trois ans.

En outre, un administrateur représentant les salariés actionnaires est également nommé par l'Assemblée générale des actionnaires pour une durée de quatre ans, lorsqu'à la clôture d'un exercice, la part du capital détenue par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représente plus de 3 % du capital social de la Société. L'administrateur représentant les salariés actionnaires est élu par l'Assemblée générale Ordinaire parmi les deux candidats désignés conformément aux dispositions légales et statutaires.

Dans le cadre de la représentation des salariés au Conseil d'Administration, en application des dispositions de la loi « Rebsamen » en date du 17 août 2015, le Conseil d'Administration comporte également deux administrateurs représentant les salariés, nommés pour une durée de quatre ans selon les modalités suivantes :

- un administrateur désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- un second administrateur désigné par le Comité de Groupe Européen (dénommé au sein du groupe Capgemini *International Works Council*).

L'administrateur représentant les salariés actionnaires et les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévu par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Limite d'âge des administrateurs

Aux termes de l'article 11.4 des statuts, le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-quinze (75) ans, ne pourra, à l'issue de chaque Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes sociaux, dépasser le tiers (arrondi, le cas échéant, au nombre entier supérieur) des administrateurs en exercice.

Limite d'âge du Président du Conseil d'Administration

Pour l'exercice des fonctions du Président du Conseil d'Administration, la limite d'âge est fixée à :

— soixante-dix (70) ans accomplis lorsqu'il exerce également les fonctions de Directeur général de la Société (P.D.G.) ;

— soixante-dix-neuf (79) ans accomplis lorsqu'il n'exerce pas en même temps les fonctions de Directeur général de la Société.

Dans les deux cas, ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale Ordinaire annuelle qui suit la date de son anniversaire.

Reste à préciser qu'en cas de dissociation entre les fonctions de Président et celles de Directeur général, les fonctions de Directeur général prennent fin le jour de la première Assemblée générale Ordinaire qui suit la date de son 70e anniversaire.

Participation minimum des administrateurs au capital social de la Société

Aux termes de l'article 11.2 des statuts, chaque administrateur doit être, pendant toute la durée de ses fonctions, propriétaire d'au moins mille (1 000) actions de la Société.

Cette obligation de détention n'est pas applicable aux administrateurs représentant les salariés actionnaires, ni aux administrateurs représentant les salariés.

Règles de majorité au sein du Conseil d'Administration

Les décisions sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi, sauf pour ce qui est du choix entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. En cas de partage des voix, celle du Président de la Société est prépondérante.

Mode d'exercice de la Direction générale

La Direction générale de la Société est assumée soit par le Président du Conseil d'Administration (qui prend alors le titre de Président-directeur général), soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'Administration et portant le titre de Directeur général. Il appartient au Conseil d'Administration de choisir entre ces deux modalités d'exercice de la Direction générale, qui devra statuer à la majorité des deux tiers de ses membres.

Depuis le 20 mai 2020, la Direction générale de la Société est assurée par M. Aiman Ezzat, le Conseil d'Administration ayant décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur général à compter de cette même date.

Pour plus d'information, se reporter à la section 2.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Règlement intérieur et comités du Conseil d'Administration

Se reporter au chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

8.2 Information historique sur les exercices 2019 et 2020

Conformément à l'article 19 du règlement européen n° 2017-1129 du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel et sont disponibles sur le lien suivant : https://investors.capgemini.com/fr/ rapports-annuels/?fiscal-year :

— relatives à l'exercice 2020 :

- le Rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 26 mars 2021 sous le numéro D. 21-0204 respectivement pages 373 à 374 et 210 à 285,
- les comptes sociaux de Capgemini SE et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document de Référence déposé le 26 mars 2021 sous le numéro D. 21-0204 en pages 286 à 315,
- le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, figurant dans le Document de Référence déposé le 26 mars 2021 sous le numéro D. 21-0204 en pages 316 à 318 ;

— relatives à l'exercice 2019 :

- le Rapport de gestion, les comptes consolidés, et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 25 mars 2020 sous le numéro D. 20-0171 respectivement pages 359 à 360 et 182 à 254,
- les comptes sociaux de Capgemini SE et le rapport des Commissaires aux Comptes y afférent, figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 25 mars 2020 sous le numéro D. 20-0171 en pages 258 à 286,
- le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées, figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 25 mars 2020 sous le numéro D. 20-0171 en pages 284 à 286.

Des exemplaires du Document d'Enregistrement Universel sont disponibles auprès de Capgemini SE, 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, sur le site Internet : https://investisseurs.capgemini.com et sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers : www.amf-france.org.

8.3 Responsables de l'information

8.3.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel

Aiman EZZAT
Directeur général

11, rue de Tilsitt, 75017 Paris

8.3.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel 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, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du Rapport de gestion répertoriées au chapitre 9, section 9.3 présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Paris, le 28 mars 2022

Aiman EZZAT
Directeur général

8.3.3 Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux Comptes titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

Membre de la compagnie régionale
des Commissaires aux Comptes de Versailles,

63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-Sur-Seine Cedex,
représenté par Mme Itto EL HARIRI et M. Richard BEJOT.

Date du premier mandat : Assemblée générale Ordinaire du 24 mai 1996.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

MAZARS

Membre de la compagnie régionale
des Commissaires aux Comptes de Versailles,

Tour Exaltis, 61 rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie,
représenté par Mme Anne-Laure Rousselou
et M. Dominique MULLER.

Date du premier mandat : Assemblée générale Ordinaire du 20 mai 2020.

Durée d'exercice : mandat expirant à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

8.3.4 Responsable de l'information financière

Carole FERRAND
Directrice Financière

11, rue de Tilsitt, 75017 Paris
Tél. : + 33 (0)1 47 54 50 00

9.

Tables de concordance

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017-1129 404

9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 406

9.3 Table de concordance du Rapport de gestion 407

9.1 Information requise par le Règlement européen n° 2017-1129

		Pages du Document d'Enregistrement Universel
1	**PERSONNES RESPONSABLES**	402
2	**CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES**	402
3	**FACTEURS DE RISQUES**	115 à 127
	INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
	Histoire de la Société	
	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	398
	Lieu et numéro d'enregistrement de l'émetteur	399
	Date de constitution et durée de vie de l'émetteur	398
	Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire	398
5	**APERÇU DES ACTIVITÉS**	
	Principales activités	8 à 9
	Principaux marchés	13 à 16
	Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	26 à 29
	Stratégie et objectifs	17 à 20
	Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	15 à 16
	Position concurrentielle	15
	Investissements	21
6	**ORGANIGRAMME**	
	Description sommaire du Groupe et place occupée par l'émetteur	21 à 22
	Liste des filiales importantes	22
7	**EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT**	230 à 236 et 303
8	**TRÉSORERIE ET CAPITAUX**	
	Informations sur les capitaux	254 à 263, 305, 312 à 320, 338 à 343 et 346 à 347
	Flux de trésorerie	240 et 283 à 284
	Informations sur les conditions d'emprunt, structure de financement de l'émetteur	278 à 282 et 294
	Restrictions à l'utilisation des capitaux	S.O.
	Informations concernant les sources de financement	21
9	**ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE**	121 à 123
10	**INFORMATIONS SUR LES TENDANCES**	236
11	**PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE**	S.O.
12	**ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET Direction générale**	33 à 81 et 400 à 401
13	**RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES**	82 à 107 et 294
14	**FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION**	
	Mandat des membres du Conseil d'Administration et de direction	46 à 63
	Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration ou de direction à l'émetteur	45 et 65
	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	77 à 79
	Déclaration sur le gouvernement d'entreprise	32 et 70 à 71
	Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	S.O.

		Pages du Document d'Enregistrement Universel
15	**SALARIÉS**	
	Effectifs	164 à 167, 232 et 293
	Actions de performance et actionnariat salarié	105 à 107, 254 à 263, 312 à 319 et 341 à 343
	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	S.O.
16	**PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**	
	Identification des principaux actionnaires	343 et 346
	Existence de droits de vote différents	400
	Contrôle de l'émetteur	346 à 347
	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	400
17	**OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS**	21 à 22, 45, 294 et 327
18	**INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR**	
	Informations financières historiques	30, 335 et 401
	Informations financières intermédiaires et autres	S.O.
	Vérification des informations financières historiques annuelles	297 à 302 et 330 à 333
	États financiers	237 à 296 et 306 à 329
	Politique de distribution de dividendes	304, 345 et 399
	Procédures judiciaires et d'arbitrage	122, 205 à 206 et 292
	Changement significatif de la situation financière	S.O.
19	**INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES**	
	Capital social	
	Montant du capital souscrit	338
	Actions non représentatives du capital	341
	Actions détenues par l'émetteur	310, 311, 346, 347,348
	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscriptions	S.O.
	Historique du capital social	338
	Acte constitutif et statuts	
	Objet social de l'émetteur	398
	Description des droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	400
	Description de toute disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	400
20	**CONTRATS IMPORTANTS**	26 à 27
21	**DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**	399

S.O. : sans objet.

9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du présent Document d'Enregistrement Universel, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

	Document requis	Pages du Document d'Enregistrement Universel
1	**Comptes annuels**	306 à 329
2	**Comptes consolidés**	237 à 296
3	**Rapport de gestion (au sens du Code de commerce)**	Cf. Table de concordance du Rapport de gestion en page 407
4	**Déclaration du responsable du Rapport financier annuel**	402
5	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels**	330 à 333
6	**Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés**	297 à 302

9.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Informations requises	Pages du Document d'Enregistrement Universel
Situation et activité du Groupe	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	230 à 236 et 303
Indicateurs Clés de Performance	30
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le Rapport de gestion est établi	294 et 328
Évolution et perspectives d'avenir	235 et 236
Activités en matière de Recherche et de Développement	S.O.
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	S.O.
Délais de paiement des dettes fournisseurs	303
Prises de participation significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	245
Filiales et participations	295 à 296 et 329
Description des principaux risques	115 à 124
Risques financiers liés au changement climatique	125 à 126 et 146 à 148
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société	110 à 115
Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	
Choix des modalités du mode d'exercice de la Direction générale	34 à 37
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice écoulé	46 à 63
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	38 à 45 et 70 à 81
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'Administration	68
Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'Administration	38 à 40
Limitations apportées par le Conseil d'Administration aux pouvoirs du Directeur général	35 et 36
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe « *comply or explain* »	32 et 71
Rémunération 2021 des mandataires sociaux	82 à 107
Politique de rémunération des mandataires sociaux	82 à 90
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux	45
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une filiale	45
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	102
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	103 et 104
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	105
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	84
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	86
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale	399
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	339 et 340
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	45
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	400

Informations requises	Pages du Document d'Enregistrement Universel
Informations concernant le capital social	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissements de seuils	305, 338, 343 à 347
Participation des salariés au capital social	341 à 343
État récapitulatif des opérations réalisées par les membres du Conseil et les « hauts responsables » et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres de la Société	69
Rachat par la Société de ses propres actions	347 à 349
Informations sur les plans d'options de souscription d'actions consenties aux dirigeants mandataires sociaux et aux salariés	86, 91 à 107, 254 à 263, 312 à 319 et 341 à 343
Informations sur les attributions d'actions gratuites au profit des dirigeants mandataires sociaux	86, 91 à 107, 254 à 263, 312 à 319 et 341 à 343
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au cours des trois exercices précédents	304 et 345 à 346
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	18 à 19, 125 à 127 et 130 à 228
Dispositif anti-corruption	202 à 205
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	214 à 217
Autres informations	
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	335
Rapport complémentaire du Conseil d'Administration relatif à l'émission d'actions dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés du Groupe	387 à 390

S.O. : sans objet.

Création et réalisation : Agence Marc Praquin
Couverture : Ludovilk Myers – ilkflottante.com

e-accessibility©

La version numérique de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique.

Version e-accessible par DocAxess

www.capgemini.com

Capgemini

GET THE FUTURE
YOU WANT*

*LE FUTUR QUE VOUS VOULEZ