### ANNEXE 2 Avis motivé des membres du CC UES

# <u>Déclaration du CCUES ALTRAN Technologies dans le cadre de la procédure</u> <u>d'information/consultation de l'instance relative au projet d'OPA de CAPGEMINI SE sur ALTRAN</u> TECHNOLOGIES SA

Deux types d'information / consultation étaient envisageables dans le cadre du projet d'OPA de CAPGEMINI SE sur ALTRAN TECHONOLOGIES SA. Le choix de la Direction d'ALTRAN SA s'est orienté vers une consultation suite à l'annonce du projet faite le 24 juin.

Il s'en suit que nombres d'information n'ont pas été mises à disposition des représentants du personnel, notamment sur le volet social qui nécessite que les 2 entreprises échangent sur leur mode de fonctionnement. L'avis qui est rendu devra être considéré comme un « pré-avis » tout comme la « pré-annonce » de l'OPA. Les représentants du personnel entendent bien être impliqués dans le projet et consultés sur le volet social quand les entreprises pourront échanger sur leur organisation et envisager des rapprochements et autres réorganisations.

Voici donc un avis réduit aux seuls éléments disponibles à ce jour.

Alors que les marchés des services informatiques et de l'ingénierie sont attendus en croissance sur le moyen terme, la constitution d'un Groupe pouvant proposer une offre conjointe IT/OT peut constituer une belle opportunité de développement. Pour excellente que soit cette idée qu'il est susceptible de soutenir, le CCUES ALTRAN TECHNOLOGIES doit exprimer 2 réserves et demande à la direction du Groupe CAPGEMINI de les prendre très sérieusement en compte.

- 1) Les clients sont nombreux, divers, n'ont pas des démarches univoques ni des niveaux de maturité identiques. Ils peuvent avoir des visions très différenciées de leur degré d'externalisation IT et OT et des stratégies de sourcing fournisseurs distinctes. Pour certains d'entre eux, confier à un seul prestataire les parties IT et OT d'un projet structurant constituerait une erreur stratégique, même si cette vision pourrait être appelée à évoluer dans le temps.
  - □ Le Groupe CAPGEMINI ALTRAN devra garantir à ses clients sa capacité à travailler loyalement avec l'ensemble des parties prenantes pour tous les projets où seule la partie IT ou OT lui serait dévolue : sauf à être rapidement disqualifié.

     Cette obligation imposera le maintien d'organisations bien distinctes quand bien même des équipes mixtes devront être constituées.
- 2) La volonté de réduire le nombre des fournisseurs est un axe stratégique traditionnel face à l'appétit de croissance des profits. Elle trouve cependant plusieurs limites. Elles ne sont pas systématiquement une garantie d'économies d'échelle réelles ; par ailleurs elles augmentent les risques de défaillance par effet domino en cas de manque ou insuffisance d'un fournisseur. Enfin elle peut donner à quelques rares fournisseurs un rapport de force contre-productif pour le donneur d'ordre.
  - Si le Groupe CAPGEMINI/ALTRAN se constitue, il devra faire face chez certains de nos clients respectifs à cette problématique qui risque de peser d'autant plus sur nos métiers « Mainstream » dès lors que le Groupe trouvera à se positionner sur des projets « high value » mêlant IT/OT.

Il n'échappera pas aux Directions Générales de CAPGEMINI et ALTRAN l'impérieuse nécessité de maintenir à l'effectif d'ALTRAN dans la durée les quelques 300 stratégiques peoples

actuellement identifiées : le CCUES d'ALTRAN ne doute pas qu'une attention particulière leur sera accordée.

Qu'il s'agisse pour nos clients de maintenir l'indépendance qui convient aux métiers IT/OT ou qu'il s'agisse de préserver l'ensemble de nos équipes qui constituent la seule force vive de notre Groupe, <u>le CCUES demande dès aujourd'hui à la Direction Générale de CAPGEMINI de s'engager à maintenir une représentation du personnel de pleins pouvoirs au périmètre de l'activité Ingénierie mature depuis de nombreuses années afin que le processus d'intégration puisse être sérieusement co-construit et que l'activité qui devra conserver son identité puisse être pleinement suivie dans le temps.</u>

Le processus d'information//consultation qui s'est déroulé a permis d'engager une réflexion sur le bienfondé stratégique qui va donner naissance au nouvel ensemble. A cet égard, le CCUES remercie les Directions Générales du Groupe ALTRAN comme du Groupe CAPGEMINI d'y avoir participé.

Pour autant ce processus qui intervient très en amont du déclenchement de l'OPA elle-même n'a pas permis d'engager les premiers travaux sur des sujets particulièrement importants touchant à des problématiques sociales d'ensemble et portant sur la nécessaire anticipation des synergies envisagées.

Le CCUES demande que les directions du Groupe ALTRAN et du groupe CAPGEMINI s'engagent à permettre, dès que les restrictions légales propres à l'OPA seront levées et au plus tard fin décembre, le déroulement et le financement d'assistance afin que le CCUES puisse diligenter le cas échéant une expertise visant à comparer les politiques sociales d'ensemble de chacun des 2 Groupes notamment qu'il s'agisse de la segmentation fine des effectifs par grands métiers, des parcours de carrières ou des dispositifs de la politique déployée en matière de rémunération

<u>Le CCUES ALTRAN Technologies demande également à la Direction Générale de CAPGEMINI à être spécifiquement informé et consulté sur les orientations stratégiques du nouvel ensemble.</u>

Enfin concernant chaque projet de synergies, le CCUES ALTRAN Technologies demande à la Direction Générale du Groupe CAPGEMINI de s'engager dès aujourd'hui à mettre en place une procédure d'information/consultation du CCUES ALTRAN avant son déploiement. Elle lui demande également de s'engager auprès de l'instance à lui accorder tous les moyens d'assistance qui lui seront nécessaires.

Cette déclaration constitue l'avis favorable motivé du CCUES ALTRAN Technologies.

# ANNEXE 3 Rapport du cabinet Technologia Expertises



# **ALTRAN TECHNOLOGIES**

# RAPPORT SUR LE PROJET D'OPA DE LA SOCIETE CAPGEMINI SE SUR LA SOCIETE ALTRAN TECHNOLOGIES SA



- ✓ Le présent rapport rend compte de la mission d'assistance du CCE dans le cadre de la procédure d'information/consultation portant sur le projet d'OPA de la société Capgemini SE sur la société Altran Technologies SA que vous nous avez confiée dans le cadre des articles L.2323-36 et suivants du Code du travail.
- ✓ Ce rapport est également destiné à alimenter la démarche de réflexion du Comité d'Entreprise Européen également consulté sur ce projet
- ✓ La synthèse de ce rapport sera publiée séparément
- ✓ Pour exécuter nos travaux, nous nous sommes notamment appuyés sur :
  - o Une information documentaire remise par votre Direction,
  - o Une information documentaire remise par la Direction de Capgemini
  - o Diverses données sectorielles issues de la presse générale et spécialisée,
  - o Des entretiens et échanges avec :
    - M. Eric BACHELLEREAU Group Senior Vice-President Human Resources ALTRAN
    - Mme Inma CASERO Executive Vice President CHRO Europe Head of Group Employee Relations CAPGEMINI
    - M. Dominique CERUTTI Président Directeur Général ALTRAN
    - M. Thierry DELAPORTE Directeur Général Délégué CAPGEMINI
    - M. Olivier EMORINE Directeur Général France CAPGEMINI DEMS
    - Mme Dominique MARET Directrice des Ressources Humaines France ALTRAN
    - M. Arnaud MAURY CEO France ALTRAN
    - M. David TORRIN Project Manager to the Group Chairman & CEO CAPGEMINI
  - Ainsi que sur les informations recueillies au cours de plusieurs réunions ou entretiens avec des membres du CCE et Comité d'Entreprise Européen
- ✓ Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et restons à votre disposition pour vous apporter toutes informations complémentaires.

Paris, le 29 juillet 2019 Nicolas VILLARD Florent BUSSIERE Douglas FELICITE Noémie FRAISSE Gérard PEYREGA



# **SOMMAIRE**

| I.  | NOTE DE SYNTHESE  |    |
|-----|---|----|
| II. | LE GROUPE CAPGEMINI   |    |
| Hi  | storique du Groupe et focus sur les récentes acquisitions                   | 9  |
|     | Historique synthétique de Capgemini   | 9  |
|     | Focus sur les acquisitions majeures opérées en 2015                         | 10 |
|     | Focus sur les acquisitions majeures opérées en 2016                         | 11 |
|     | Focus sur les acquisitions majeures opérées en 2017                         | 12 |
| Le  | Focus sur les acquisitions majeures opérées en 2018Groupe Capgemini en 2019 |    |
|     | Présentation des 4 métiers du Groupe  | 14 |
|     | Présentation des 6 grands secteurs d'activité                               | 15 |
|     | Organisation du groupe Capgemini  | 16 |
|     |   |    |
| Ρé  | erimètre des activités du Groupe  |    |
|     | Vision du Chiffre d'affaires par zone géographique                          |    |
|     | Amérique du Nord  |    |
|     | France  | 20 |
|     | Royaume-Uni et Irlande  | 21 |
|     | Reste de l'Europe   | 22 |
|     | Asie-Pacifique et Amérique latine   | 23 |
|     | Conseil – Stratégie et Transformation                                       | 24 |
|     | Services applicatifs  | 25 |
|     | Services de technologie et d'ingénierie                                     | 26 |
|     | Autres services d'infogérance   | 27 |
|     | Vision d'ensemble du chiffre d'affaires à travers les métiers du Groupe     | 28 |
|     | Evolution des effectifs   | 29 |
|     |   |    |



|      | sion synthétique des résultats du Groupe   |    |
|------|--|----|
| Ur   | ne structure financière parfaitement saine   |    |
|      | Actif  |    |
|      | Passif   | 32 |
| III. | FOCUS SUR LE PÉRIMÈTRE DEMS (DIGITAL ENGINEERING & MANUFACTURING SERVICES)   | 33 |
|      | DEMS – Digital Engineering & Manufacturing Services – ex Sogeti High Tech  | 34 |
|      | Comment DEMS se décrit   | 35 |
|      | Digitalisation des process métier  | 36 |
|      | Digitalisation de l'usine  | 37 |
|      | Objets connectés   | 38 |
|      | Implantations de DEMS en France  | 40 |
| IV.  | LE GROUPE ALTRAN   | 41 |
|      | ésentation des 6 familles d'activités du Groupe  |    |
|      | ésentation des 11 secteurs d'activité du Groupe répartie en 6 grands secteurs  |    |
|      | ones d'implantations du Groupe   |    |
|      | omposition du Chiffre d'affaires par zone Géographique   |    |
|      | Une présence à l'international renforcée, 66% de son CA est réalisé hors France  |    |
| Fr   | En 5 ans, la marge opérationnelle d'activé Hors France atteint son point le plus haut en de 2018 pour s'établir à 11,5%<br>n 5 ans, les revenus du Groupe ALTRAN ont augmenté de 66% |    |
| LI   | En 2018, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 2,9 Md€  |    |
|      | Une croissance du CA consolidé obtenue grâce à de nombreuses acquisitions  |    |
|      | Répartition du CA par secteur d'activité   |    |
|      | Compte de résultat   |    |
|      | Bilan Actif  |    |
|      | Bilan Passif   |    |
| ٧.   | LE PROJET DE RAPPROCHEMENT INITIE PAR CAPGEMINI  |    |
| ٧.   | Le projet de rapprochement – des interrogations  |    |
|      | Complémentarité ou concurrence ?   |    |
|      | Des constats et une vision de l'avenir partagée  |    |
|      | Des constats et one vision de l'avenii panagée   | J/ |



| Il s'agit donc bien d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie d'Altran   |                 |
|---|-----------------|
| Trajectoires anticipées par les marchés sans le rapprochement   |                 |
| Pour ALTRAN   | 59              |
| Pour CAPGEMINI  |                 |
| Le nouvel ensemble se placerait dans le top 5 mondial des entreprises de services en ingénierie/informatique  |                 |
| VI. L'OFFRE PUBLIQUE D'ACQUISITION DE CAPGEMINI   | 62              |
| Cadre général du projet d'Offre Publique d'Acquisition de Capgemeni SE sur Altran Technologies SA   |                 |
| L'OPA : principes fondamentaux  |                 |
| Les offres publiques volontaires  |                 |
| Les offres publiques obligatoires   | 65              |
| Le franchissement des seuils et l'obligation de communiquer au marché ses intentions  | 66              |
| Déroulement général de la procédure d'OPA   | 67              |
| Information/consultation des Instances Représentatives du Personnel : principes généraux et situation part  |                 |
| dans un contexte de « pré offre »   | 68              |
| L'offre de CAPGEMINI : Etat des lieux de la situation à date  |                 |
| L'offre de CAPGEMINI  |                 |
| Accord unanime du conseil d'administration d'ALTRAN   |                 |
| Une initiative favorablement perçue par le marché   | 71              |
| Calendrier prévisionnel de la procédure d'OPA de Capgemini SE sur Altran Technologies SA  |                 |
| Remarques générales sur l'opération   |                 |
| Les opérations de fusions acquisitions sont risquées  |                 |
| Les risques de la fusion CAP GEMINI –ALTRAN   |                 |
| Quelques interrogations à suivre  |                 |
| Réflexion autour de la question du prix   |                 |
| Après l'acquisition d'Altran, quelle serait la montée en puissance de CAPGEMINI par rapport à ses principaux c<br>Les objectifs de synergies et de CA additionnel du nouvel ensemble sont très prudents mais méritent d'être préd |                 |
| Les objectifs de synérgies et de CA additionnel du nouvel ensemble sont îtes prodents mais mement à etre pred<br>Le nouvel ensemble pèserait donc 17Mds€ de volume d'affaires   | , -             |
| ·   |                 |
| Des Synergies de coûts visées entre 75M€ et 100M€   |                 |
| The operation interiore partic recous a la ache mais car deliviri consciverali une situcture intalicide partall   | SITIOTII JUITIE |



| L'immiscion du fonds Eliott ne semble pas en mesure de déstabiliser l'opération mais risque de réduire la marge de manœuvre CAPGEMINI   |      |
|---|------|
| Présentation du fonds ELLIOTT   |      |
| Quelle est la stratégie générale du fonds ELLIOTT ?   | . 85 |
| Les dernières actions majeures d'ELLIOTT dans le monde  | . 86 |
| En Italie, ELIOTT est entré en confrontation avec VIVENDI sur TELECOM ITALIA  | . 87 |
| En France, le fonds Elliott s'attaque à Pernod Ricard : l'américain affirme détenir 2,5 % du groupe familial de spiritueux<br>Depuis l'annonce de la volonté de CAPGEMINI d'acquérir ALTRAN, ELLIOTT renforce ses positions sur le titre ALTRAN |      |
| VII. QUESTIONNEMENT AUTOUR DES PROBLEMATIQUES RH  | 90   |
| Quid de l'organisation cible du métier de l'ingénierie dans le groupe CAPGEMINI   | .91  |
| La question de la capacité des instances représentatives du personnel d'ALTRAN à exercer le droit de suite doit être une priorité   | 92   |



# I. Note de synthèse

Publiée séparément du présent rapport



# II. Le Groupe CAPGEMINI



# Historique du Groupe et focus sur les récentes acquisitions

# Historique synthétique de Capgemini

### 1967 – 1974 L'essor d'une dynamique entrepreneuriale

- √ 1967 Fondation à Grenoble de Sogeti par Serge Kampf
- ✓ Premières acquisitions: CAP (France) et Gemini Computer Systems (USA)

### 1975 -1989 Le temps de l'expansion

- ✓ 1975 Sogeti devient Cap Gemini Sogeti 2000 collaborateurs numéro 1 des SSII en Europe
- √ 1985 Entrée à la Bourse de Paris de Cap Gemini Sogeti
- √ 1987 Acquisition de SESA

### 1990 – 1997 A la conquête du leadership

- √ 1990 1992 Acquisitions du leader européen de l'infogérance, Hoskyns, puis d'autres sociétés européennes de premier plan. Cap Gemini Sogeti est le leader européen de son secteur.
- √ 1996 Nouveau nom : Cap Gemini

### 1998 – 2001 L'émergence d'un champion mondial

√ 2000 – Acquisition du pôle conseil de Ernst & Young (20 000 personnes) Le groupe passe de 40 000 à 60 000 collaborateurs. Intégration difficile. Ouverture à Mumbal, en Inde du premier centre de production offshore. Cap Gemini compte alors plus de 50 000 collaborateurs

### 2002 - 2009 De nouveaux horizons

- ✓ 2002 Paul Hermelin Directeur Général du Groupe. Le nom de Sogeti est donné à la filiale spécialisée dans les services de proximité
- √ 2003 Rachat de Transiciel (7 000collaborateurs) fusionné avec Sogeti qui double de taille
- ✓ 2004 Cap Gemini devient Capgemini
- √ 2007 Acquisition de Kanbay Internationnl. SSII américaine, très implantée en Inde (7000 collaborateurs). Le Groupe y dispose alors de 12 000 collaborateurs

### Depuis 2010 Parmi les leaders de son secteur

- √ 2010 Implantation en Amérique du Sud. Le Groupe regroupe plus de 100 000 collaborateurs dans le monde
- √ 2012 Serge Kampf quitte la présidence de Cpgemini. Paul Hermelin devient PDG du Groupe
- √ 2014 Acquisition de Euriware, filiale informatique d'Areva. Areva conserve une partie de l'Informatique Industrielle : le Contrôlecommande nucléaire
- √ 2015 Acquisition de Igate (4 Md de \$), société américaine (33 000 collaborateurs) fortement implantée aux Etats-Unis et en Inde
- √ 2017 Nouvelle identité de marque. Renforcement dans ses métiers du Digital et du Cloud: acquisitions d'Itelios, TCube Solutions, Idean, et Lyons Consulting Group.
- √ 2018 Création de Capgemini Invent, ligne de service mondiale dédiée à l'innovation digitale, au conseil et à la transformation. Marque unique pour Capgemini Consulting, et les nouvelles sociétés acquises récemment, dont : LiquidHub, Fahrenheit 212, Idean, Adaptative lab, Backelite et June 21.

L'identité de marque et les marques





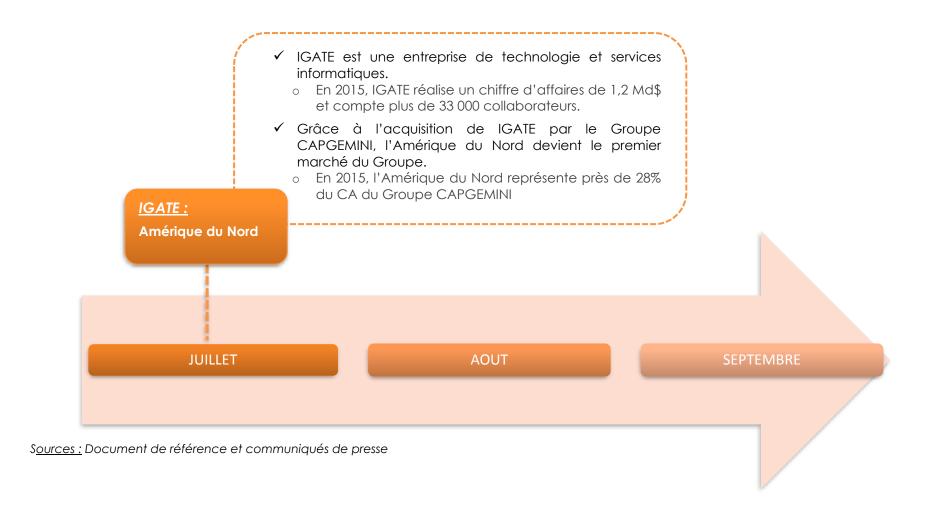


La promesse : people matter, results count

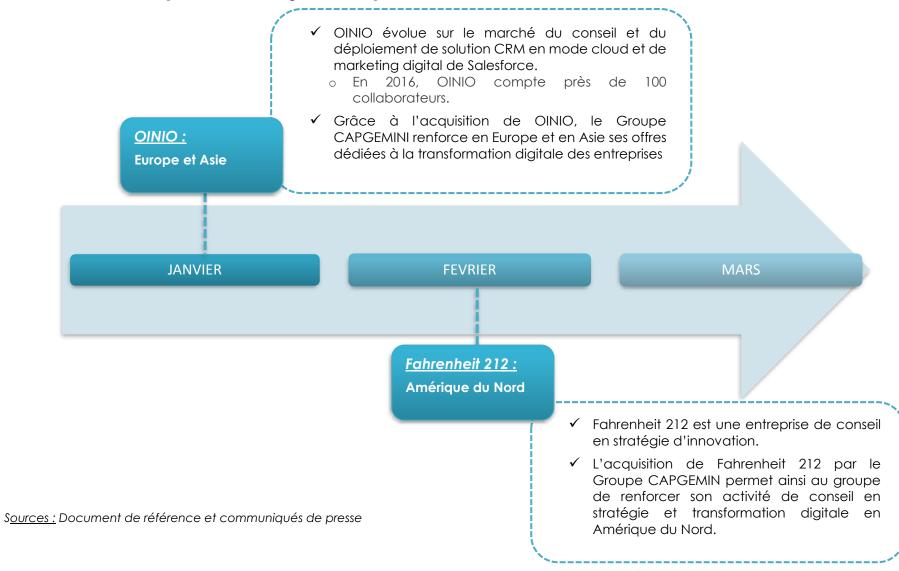
Source: Document de reference 2018 CAPGEMINI



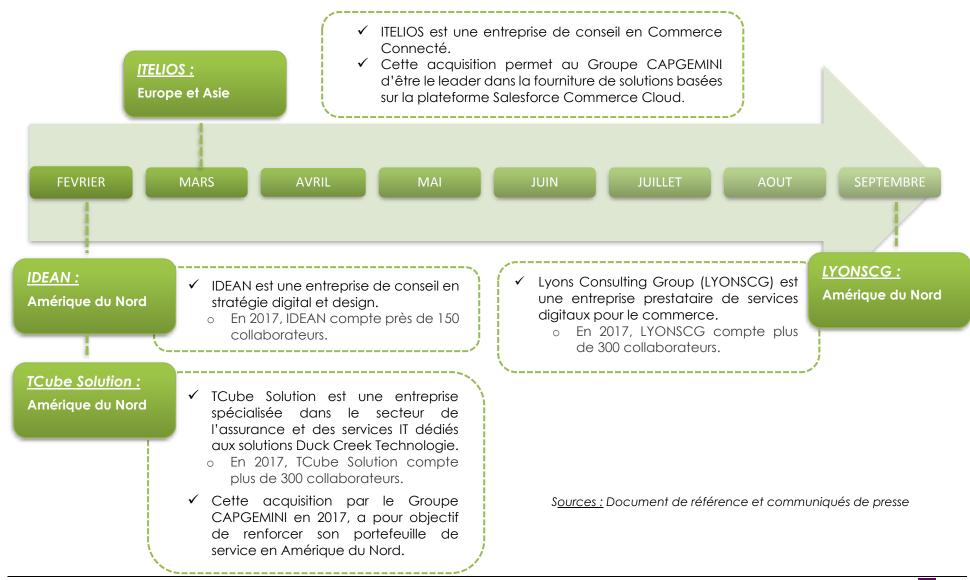




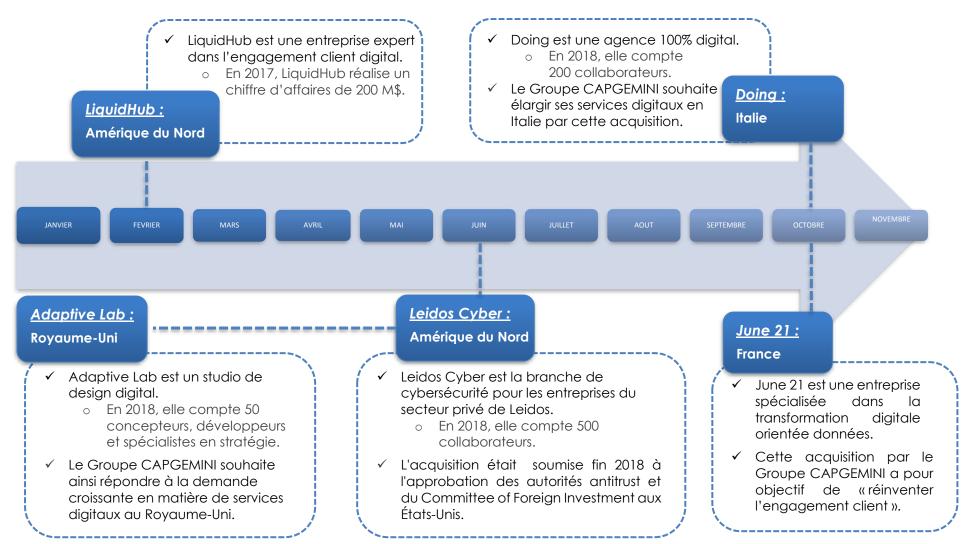










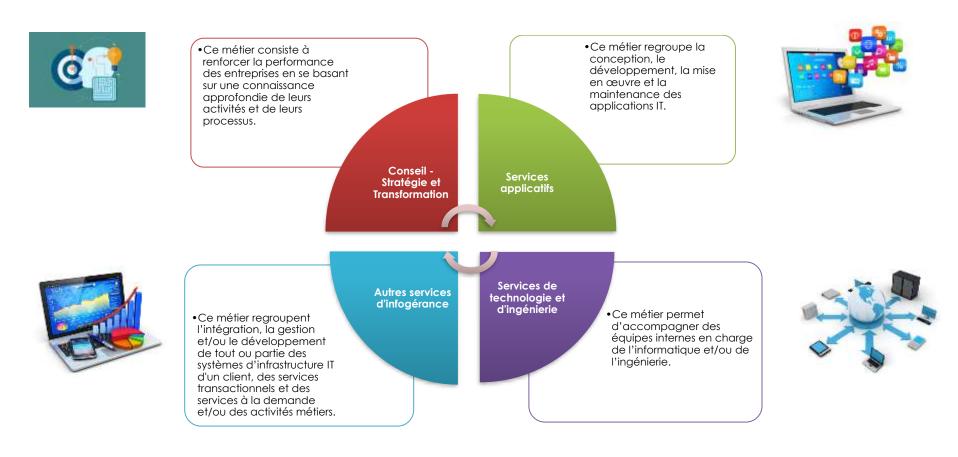


Sources: Document de référence et communiqués de presse



# Le Groupe Capgemini en 2019

# Présentation des 4 métiers du Groupe



Source: Capgemini - Document de référence 2018



# Présentation des 6 grands secteurs d'activité



- Industrie, Automobile et Sciences de la vie
- 2 Services financiers
- Bien de consommation, Commerce, Distribution et Transport
- 4 Energie, Utilities et Chimie
- 5 Secteur public
- Télécommunications, Médias et Divertissement



Aéronautique, Espace et Défense



Automobile



Secteur bancaire



Assurance



Transport et logistique



Industrie manufacturière



Santé et sciences de la vie



Energie et Utilities



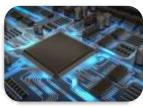
Services pour le pétrole et le gaz



Grande consommation et Distribution



Télécoms



High Tech



Media & Entertainment

Source: Capgemini – site internet

### Le Groupe CAPGEMINI



## Organisation du groupe Capgemini

### Les entités opérationnelles

À l'échelle mondiale, Capgemini est organisé en grandes unités opérationnelles (**Strategic Business Units ou SBU**) afin d'être proche des clients et de répondre aux évolutions du marché. Le Groupe est composé de trois SBU, deux géographiques et une sectorielle :

### la SBU Europe:

la SBU Amériques et Asie-Pacifique;

la SBU Global Financial Services.

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

### Les unités opérationnelles

**Les Business Units** promeuvent et fournissent l'ensemble du portefeuille d'offres de Capgemini auprès de tous les clients sur leur marché et 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 par définition sectorielles et coordonnées au niveau mondial.

Les Strategic Business Units sont organisées en 15 Business Units:

- huit dans la SBU Europe : France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Scandinavie, Espagne, Royaume-Uni, Europe cluster;
- trois dans la SBU Amériques et APAC : Amérique du Nord, Lat AM, APAC;
- o **quatre dans la SBU Services financiers mondiaux** : Banque, Assurance, Europe Continentale, APAC.

Sources: Document de référence

Ci-dessous, une liste des Market Units les plus fréquentes :

- o Biens de consommation, Commerce et Distribution;
- Énergie, Utilitie set Chimie;
- Services financiers:
- o Industrie, Automobile et Sciences de la vie;
- Secteur public;
- Services;
- o Télécommunications, Médias et Divertissement.

### Les entités responsables du portefeuille d'offres

**Les Global Business Lines** 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.

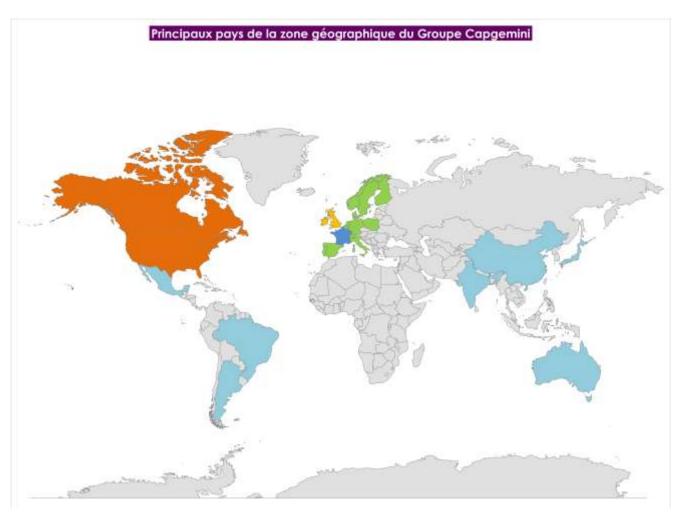
### **Les Global Business Lines du Groupe** sont les suivantes :

- Business Services(BSv);
- Cloud Infrastructure Services(CIS);
- Insights & Data(I&D);
- 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 nouveaux produits au sein d'une économie digitale;
- DEMS (Digital Engineering and Manufacturing Services)
  rassemble Sogeti High Tech et les Services d'Ingénierie et
  Produits afin de tirer profit de l'expertise du Groupe en
  ingénierie digitale tout en bénéficiant de l'accélération de
  son activité en Digital Manufacturing.





# Périmètre des activités du Groupe



✓ Le Groupe Capgemini est réparti en 5 zones géographiques.



<u>Source</u>: Capgemini - Document de référence 2018

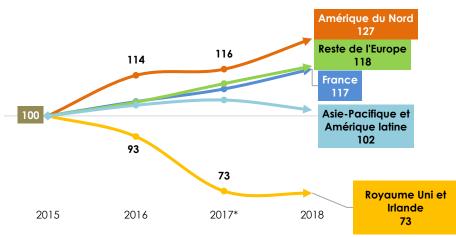


# Vision du Chiffre d'affaires par zone géographique

|                                   |        |        |        |        | Variation 17/18 |       |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|-------|
| _(en millions €)                  | 2015   | 2016   | 2017*  | 2018   | En valeur       | En %  |
| Amérique du Nord                  | 3 325  | 3 800  | 3 872  | 4 230  | 358             | 9,2%  |
| France                            | 2 444  | 2 567  | 2 676  | 2 848  | 172             | 6,4%  |
| Royaume Uni et Irlande            | 2 150  | 1 993  | 1 580  | 1 565  | -15             | -0,9% |
| Reste de l'Europe                 | 3 066  | 3 214  | 3 415  | 3 605  | 190             | 5,6%  |
| Asie-Pacifique et Amérique latine | 930    | 965    | 982    | 949    | -33             | -3,4% |
| Total                             | 11 915 | 12 539 | 12 525 | 13 197 | 672             | 5,4%  |

<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.





Source: Capgemini - Document de référence 2018

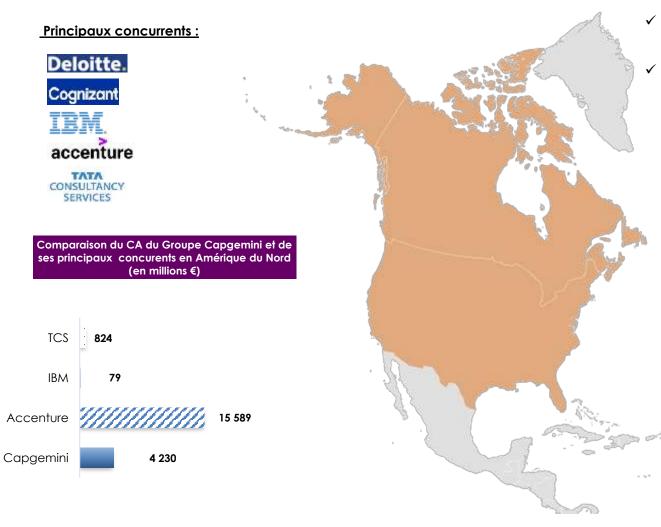




- ✓ L'Amérique du Nord concentre près de 1/3 du chiffre d'affaires de Capgemini.
  - o En 5 ans, le CA de cette zone a progressé de 27%.

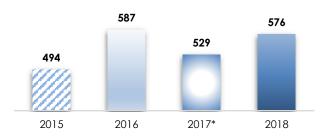


# Amérique du Nord



- ✓ La région de l'Amérique du Nord représente un marché de 437 Mds\$.
- ✓ Entre 2017 et 2018, cette région a été la plus dynamique pour le Groupe Capgemini.
  - Le chiffre d'affaires à taux de change constants progresse de +14,4% pour s'établir à 4 230 millions €.
  - Cette augmentation a été principalement réalisée grâce aux secteurs des biens de consommation et de la distribution, des services financiers et de l'industrie.

Marge opérationnelle du groupe Capgemini en Amérique du Nord (en millions €)



- \* Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.
- ✓ Entre 2017 et 2018, le taux de marge opérationnelle est stable (-0,3%) et s'établit à 13,3% du chiffre d'affaires de l'année 2018.

### Le Groupe CAPGEMINI



# France



✓ Entre 2017 et 2018, la marge opérationnelle évolue à la hausse de 1,2 point et s'établit à 11,1% du chiffre d'affaires de l'année 2018.

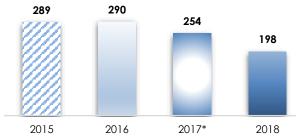


## Royaume-Uni et Irlande



- Le Royaume-Uni et l'Irlande représentent un
- ✓ Entre 2017 et 2018, le chiffre d'affaires est stable, +0,1% à taux de change constant pour s'établir à 1 565 millions €.
  - o Le CA du secteur privé progresse tandis qu'une baisse est observée sur le secteur public.

Marge opérationnelle du Groupe Capgemini en Royaume-Uni et Irlande (en millions €)

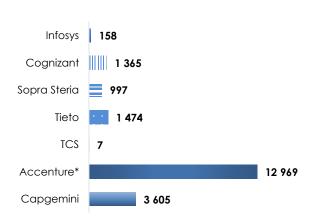


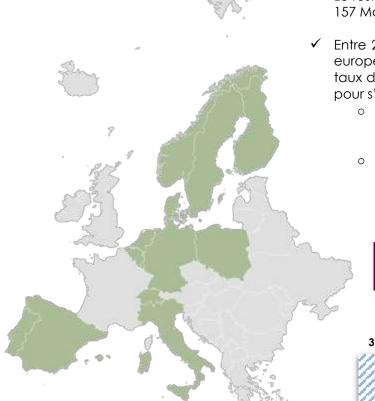
- \* Les données 2017 ont été retraitées de l'application
- Entre 2017 et 2018, le Groupe Capaemini avait prévu une baisse du taux de marge opérationnelle causée par l'évolution mix d'activité et l'impact des devises, ainsi le taux passe de 16,1% à 12,6% du chiffre d'affaires de l'année 2018.



# Reste de l'Europe

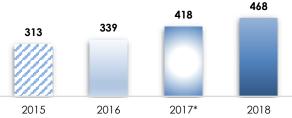
# Principaux concurrents: accenture accenture Deloitte. Comparaison du CA de Capgemini et de ses concurents dans le Reste de l'Europe (en millions €)





- ✓ Le reste de l'Europe représente un marché de 157 Mds\$.
- Entre 2017 et 2018, l'activité des grands pays européens augmente et le chiffre d'affaires à taux de change constant progresse de +6,9% pour s'établir à 3 605 millions €.
  - Les principaux pays ayant permis cette hausse sont l'Allemagne et la Scandinavie.
  - A noter une progression de l'ordre de 5% à 10% sur l'ensemble des secteurs d'activité, à l'exception de celui des Télécom qui diminue dans l'ensemble de l'Europe.

Marge opérationnelle du Groupe Capgemini au Reste de l'Europe (en millions €)



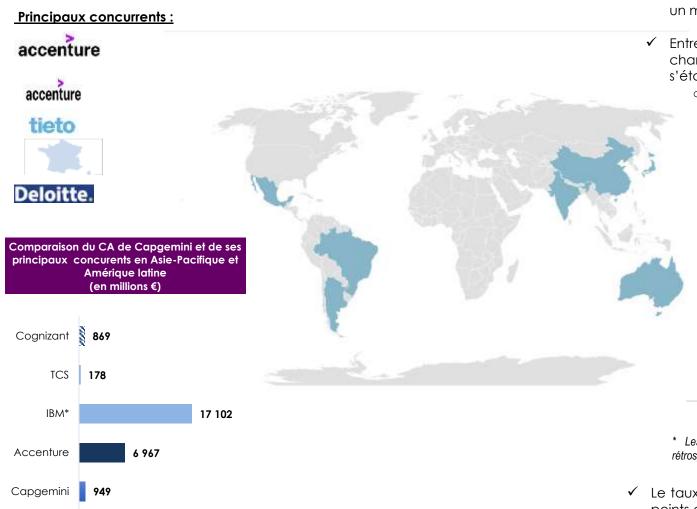
- \* Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.
- ✓ Entre 2017 et 2018, le taux de marge opérationnelle augmente de 0,7 point pour atteindre 13,0% du chiffre d'affaires de l'année 2018.

\*Prend en compte dans le CA de la France.

\*Il s'agit du CA de l'année 2017

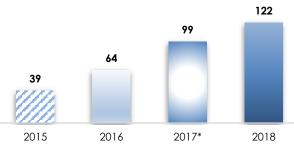


# Asie-Pacifique et Amérique latine



- ✓ L'Asie-Pacifique et l'Amérique latine représentent un marché de 252 Mds\$.
- ✓ Entre 2017 et 2018, le chiffre d'affaires à taux de change constant augmente de +6,0% pour s'établir à 949 millions €.
  - Cette croissance est le résultat de l'accélération de l'activité dans le secteur de l'Industrie pour la zone Asie-Pacifique et d'un retour à une croissance positive pour la région d'Amérique latine.

Marge opérationnelle du Groupe Capgemini en Asie-Pacifique et Amérique latine (en millions €)



<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

✓ Le taux de marge opérationnelle augmente de 2,8 points en 2018, soit 12,8% contre 10,1% pour l'année 2017.



# Conseil – Stratégie et Transformation

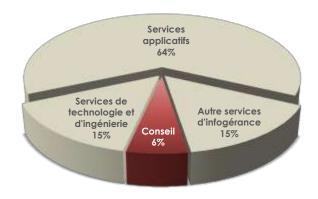
Le métier du Conseil (6 % du chiffre d'affaires du Groupe), enregistre entre 2017 et 2018 une augmentation de 37,4 % à taux de change constant de son chiffre d'affaires.

|                 |      |      |       |      | Variatio  | n 17/18 |
|-----------------|------|------|-------|------|-----------|---------|
| (en millions €) | 2015 | 2016 | 2017* | 2018 | En valeur | En %    |
| CA Conseil      | 480  | 506  | 583   | 785  | 202       | 34,6%   |
| Marge op.       | 44   | 54   | 66    | 101  | 35        | 53,0%   |

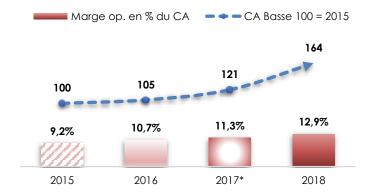
<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

- ✓ Entre 2017 et 2018, l'activité liée aux besoins de transformation digitale a évolué favorablement dans les secteurs des Services financiers, de l'Industrie ainsi que celui de la Distribution.
- ✓ Sur la même période, le Groupe a bénéficié de la combinaison au sein de « Capgemini Invent » de ses expertises reconnues dans les domaines de la stratégie, des technologies, de la « data science » et du « créative design » pour accompagner les décideurs dans la transformation et l'innovation digitale.
- ✓ Le taux de marge opérationnelle de cette activité s'établit en 2018 à 12,9 % du chiffre d'affaires, soit une progression de 1,6 point vs 2017.

### Répartition du CA du groupe en 2018 par secteur



# Évolution de la Marge opérationnelle et du CA en base 100 = 2015





### Services applicatifs

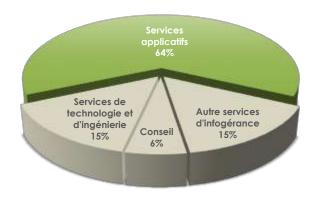
Le métier des Services applicatifs (64 % du chiffre d'affaires du Groupe), enregistre entre 2017 et 2018 une hausse de son chiffre d'affaires à taux de change constants de 10,1%.

|                        |       |       |       |       | Variation 17/18 |       |  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------|--|
| (en millions €)        | 2015  | 2016  | 2017* | 2018  | En valeur       | En %  |  |
| CA service applicatifs | 6 997 | 7 557 | 7 828 | 8 393 | 565             | 7,2%  |  |
| Marge op.              | 830   | 960   | 1 024 | 1 140 | 116             | 11,3% |  |

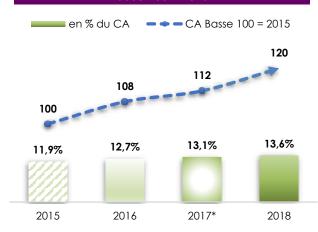
<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

- ✓ Entre 2017 et 2018, l'augmentation du chiffre d'affaires à taux de change constant est due à une demande croissante dans les secteurs du Digital et du Cloud.
  - O Cette performance met en évidence l'adéquation du portefeuille d'offres dans ces métiers avec les nouveaux besoins des clients du Groupe.
- ✓ Le taux marge opérationnelle de 2017 à 2018 est en hausse de 0,5 point et ressort à 13,6 % du chiffre d'affaires.

### Répartition du CA du Groupe en 2018 par secteur









# Services de technologie et d'ingénierie

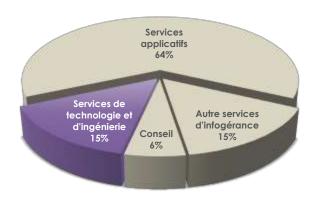
Le métier des Services de technologie et d'ingénierie (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) enregistre une progression de 2017 à 2018 de 5,0 % de leur activité à taux de change constant.

|  |       |       |       |       | Variation 17/18 |       |  |
|--|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------|--|
| _(en millions €)                         | 2015  | 2016  | 2017* | 2018  | En valeur       | En %  |  |
| CA services de technologie et ingénierie | 1 744 | 1 873 | 1 905 | 1 974 | 69              | 3,6%  |  |
| Marge op.                                | 202   | 240   | 262   | 261   | -1              | -0,4% |  |

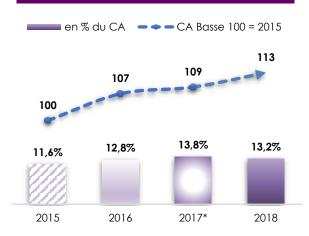
<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

✓ Le taux de marge opérationnelle atteint 13,2 %, en léger repli par rapport aux 13,8 % enregistrés en 2017.

### Répartiton du CA du Groupe en 2018 par secteur









### Autres services d'infogérance

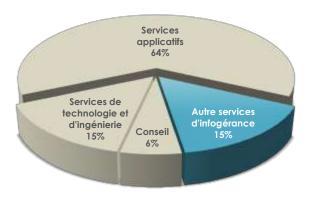
Le métier des Autres services d'infogérance (15 % du chiffre d'affaires du Groupe) diminue de 4,2 % de leur chiffre d'affaires à taux de change constant entre 2017 et 2018.

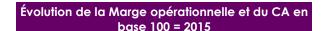
|                                |       |       |       |       | Variation 17/18 |        |  |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|--------|--|
| _(en millions €)               | 2015  | 2016  | 2017* | 2018  | En valeur       | En %   |  |
| CA autre service d'infogérance | 2 694 | 2 603 | 2 209 | 2 045 | -164            | -7,4%  |  |
| Marge op.                      | 258   | 260   | 215   | 179   | -36             | -16,7% |  |

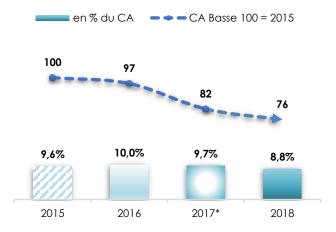
<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

- ✓ L'évolution du chiffre d'affaires est principalement la conséquence d'un ralentissement des activités de Business Process Outsourcing.
- ✓ En ce qui concerne les Services d'infrastructure, le premier semestre 2018 a été impacté par la contraction de l'activité dans le secteur public au Royaume-Uni.
- ✓ Sur la seconde partie de l'année 2018, la forte croissance des services d'intégration et d'orchestration pour le Cloud ont diminué la baisse due aux services d'infrastructure.
- ✓ Le taux de marge opérationnelle des Autres services d'infogérance s'établit à 8,8 % en 2018 contre 9,7 % en 2017.

### Répartition du CA du Groupe en 2018 par secteur

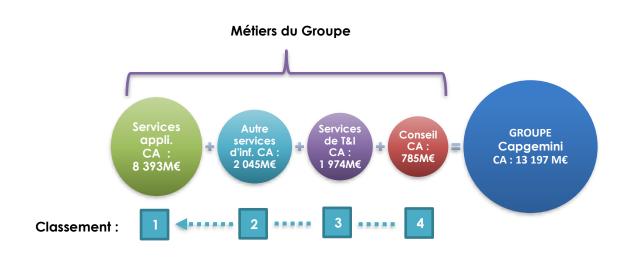






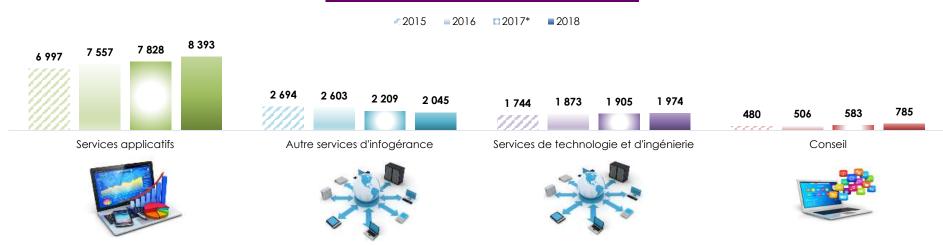


# Vision d'ensemble du chiffre d'affaires à travers les métiers du Groupe





### Évolution du CA du Groupe par Métier (en millions €)







### **Evolution des effectifs**

### ✓ Effectifs en fin d'années

- o Environ 110 000 collaborateurs en 2010.
- o Presque doublement, 211 000 en fin 2018.
- o Une croissance assez régulière
- o Achat en 2014 de IGATE

### √ L'acquisition de IGATE

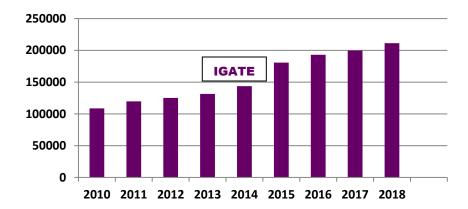
IGATE est une entreprise de technologie et services informatiques, basée à Bridgewater dans le New Jersey. IGATE fournit des solutions répondant aux défis de ses clients et adaptées à leurs impératifs business et sectoriels en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique.IGATE réalise un chiffre d'affaires de plus de 1,2 milliard de dollars et compte plus de 33 000 collaborateurs.

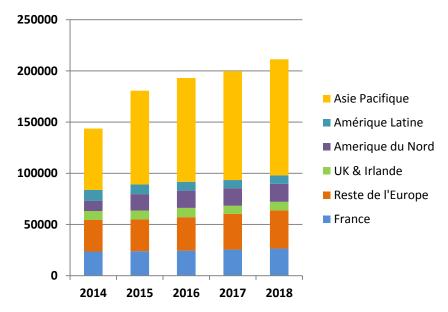
Les effectifs sont localisés essentiellement en Amérique du Nord (environ 6000) et en Asie Pacifique (environ 27000).

A l'issue de cette transaction, l'effectif atteint 180 000 salariés. Avec cette acquisition, Capgemini franchira en 2016 les 100 000 collaborateurs situés dans ses centres de production en Inde.

### Un portefeuille d'offres enrichi

En plus de ses actifs dans les services applicatifs, IGATE dispose de ressources complémentaires dans les services d'infrastructure (3 000 salariés), le BPO sectoriel (3 500 salariés) et les services d'ingénierie (3 500 salariés).







# Vision synthétique des résultats du Groupe

|  |                            |                           |         |         | Variation 1 | 17/18  |
|--|----------------------------|---------------------------|---------|---------|-------------|--------|
| (en millions €)                          | 2015                       | 2016                      | 2017*   | 2018    | En valeur   | En %   |
| Chiffre d'affaires                       | 11 915                     | 12 539                    | 12 525  | 13 197  | 672         | 5,4%   |
| Coûts des services rendus                | -8 838                     | -9 183                    | -9 141  | -9 627  | -486        | 5,3%   |
| Frais commerciaux                        | -955                       | -1 032                    | -1 019  | -1 043  | -24         | 2,4%   |
| Frais généraux et administratifs         | -860                       | -884                      | -872    | -930    | -58         | 6,7%   |
| Charges opérationnelles                  | -10 653                    | -11 099                   | -11 032 | -11 600 | -568        | 5,1%   |
| Marge opérationnelle                     | 1 262                      | 1 440                     | 1 493   | 1 597   | 104         | 7,0%   |
| Autres produits et charges opérationnels | -240                       | -292                      | -310    | -346    | -36         | 11,6%  |
| Résultat d'exploitation                  | 1 022                      | 1 148                     | 1 183   | 1 251   | 68          | 5,7%   |
| Coût de l'endettement financier net      | -55                        | -104                      | -18     | -12     | 6           | -33,3% |
| Autres charges et produits financiers    | -63                        | -42                       | -54     | -68     | -14         | 25,9%  |
| Résultat financier                       | -118                       | -146                      | -72     | -80     | -8          | 11,1%  |
| Produit/(Charges) d'impôt                | <b>-203</b> <sup>(1)</sup> | <b>-94</b> <sup>(2)</sup> | -303    | -447    | -144        | 47,5%  |
| Résultat net                             | 1 107                      | 908                       | 808     | 724     | -84         | -10,4% |

<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

<sup>(1)</sup> Y compris 180 millions d'euros de produit net d'impôt relatif à des goodwill résultant de réorganisations juridiques.

<sup>(2)</sup>Y compris la réévaluation des actifs d'impôts différés sur déficits reportables aux États-Unis pour 476 millions d'euros.



# Une structure financière parfaitement saine

### Actif

|   |        |        |        |        | Variation | 17/18  |
|---|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|
| (en millions €)                         | 2015   | 2016   | 2017*  | 2018   | En valeur | En %   |
| Écarts d'acquisition                    | 7 055  | 7 176  | 6 830  | 7 431  | 601       | 8,8%   |
| Immobilisations incorporelles           | 848    | 813    | 681    | 697    | 16        | 2,3%   |
| Immobilisations corporelles             | 763    | 754    | 749    | 785    | 36        | 4,8%   |
| Impôts différés                         | 1 412  | 1 473  | 1 283  | 1 128  | -155      | -12,1% |
| Autres actifs non courants              | 457    | 374    | 311    | 303    | -8        | -2,6%  |
| Total actif non courant                 | 10 535 | 10 590 | 9 854  | 10 344 | 490       | 5,0%   |
| Coûts des contrats                      | 109    | 93     | 99     | 92     | -7        | -7,1%  |
| Actifs sur contrats                     | 1 037  | 1 012  | 1 029  | 1 123  | 94        | 9,1%   |
| Créances clients                        | 1 909  | 1 969  | 2 042  | 2 064  | 22        | 1,1%   |
| Créances d'impôts courants              | 64     | 132    | 107    | 94     | -13       | -12,1% |
| Autres actifs courants                  | 543    | 627    | 657    | 592    | -65       | -9,9%  |
| Actifs de gestion de trésorerie         | 116    | 157    | 168    | 183    | 15        | 8,9%   |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 1 950  | 1 879  | 1 988  | 2 006  | 18        | 0,9%   |
| Total actif courant                     | 5 728  | 5 869  | 6 090  | 6 154  | 64        | 1,1%   |
| TOTAL ACTIF                             | 16 263 | 16 459 | 15 944 | 16 498 | 554       | 3,5%   |

<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.



# **Passif**

|  |        |        |        |        | Variation | 17/18   |
|--|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|
| (en millions €)  | 2015   | 2016   | 2017*  | 2018   | En valeur | En %    |
| Capital social   | 1 377  | 1 373  | 1 348  | 1 338  | -10       | -0,7%   |
| Primes d'émission et d'apport                            | 3 499  | 3 453  | 3 169  | 2 979  | -190      | -6,0%   |
| Réserves et report à nouveau                             | 887    | 1 525  | 1 619  | 2 433  | 814       | 50,3%   |
| Résultat net   | 1 124  | 921    | 820    | 730    | -90       | -11,0%  |
| Capitaux propres (part du Groupe)                        | 6 887  | 7 272  | 6 956  | 7 480  | 524       | 7,5%    |
| Intérêts minoritaires                                    | 26     | 13     | 4      | -1     | -5        | -125,0% |
| Capitaux propres   | 6 913  | 7 285  | 6 960  | 7 479  | 519       | 7,5%    |
| Dettes financières à long terme                          | 3 161  | 3 287  | 2 783  | 3 274  | 491       | 17,6%   |
| Impôts différés  | 221    | 227    | 172    | 180    | 8         | 4,7%    |
| Provisions pour retraites et engagements assimilés       | 1 216  | 1 374  | 1 196  | 1 011  | -185      | -15,5%  |
| Provisions non courantes                                 | 28     | 26     | 25     | 19     | -6        | -24,0%  |
| Autres dettes non courantes                              | 367    | 292    | 311    | 305    |           |         |
| Total passif non courant                                 | 4 993  | 5 206  | 4 487  | 4 789  | 302       | 6,7%    |
| Dettes financières à court terme et découverts bancaires | 652    | 125    | 589    | 83     | -506      | -85,9%  |
| Dettes opérationnelles                                   | 2 724  | 2 818  | 2 837  | 2 944  | 107       | 3,8%    |
| Passifs sur contrats                                     | 739    | 737    | 795    | 864    | 69        | 8,7%    |
| Provision courantes                                      | 90     | 104    | 88     | 91     | 3         | 3,4%    |
| Dettes d'impôts courants                                 | 61     | 109    | 107    | 141    | 34        | 31,8%   |
| Autres dettes courantes                                  | 91     | 75     | 81     | 107    | 26        | 32,1%   |
| Total passif courant                                     | 4 357  | 3 968  | 4 497  | 4 230  | -267      | -5,9%   |
| TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES                         | 16 263 | 16 459 | 15 944 | 16 498 | 554       | 3,5%    |

<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.



# III. Focus sur le périmètre DEMS (Digital Engineering & Manufacturing Services)

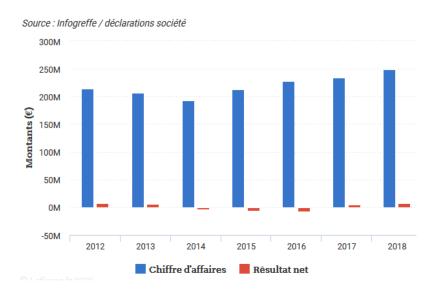


### Focus sur le périmètre DEMS (Digital Engineering & Manufacturing Services)

### DEMS - Digital Engineering & Manufacturing Services - ex Sogeti High Tech

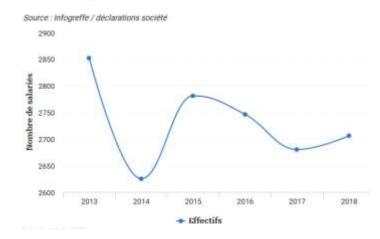
- ✓ En avril 2019, Sogeti High Tech devient DEMS France.
- ✓ Rappel de quelques éléments financiers

### Chiffre d'affaires Capgemini Dems France et bilan



| En millions d'euros | 2012  | 2013 | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|---------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| CA                  | 214,3 | 206  | 192,5 | 213,2 | 228,2 | 234,2 | 248,9 |
| Résultat net        | 6,7   | 6,6  | -3,6  | -6,9  | -7,9  | 4,9   | 6,9   |
| Effectifs           |       | 2852 | 2625  | 2781  | 2746  | 2680  | 2706  |

### Effectifs Capgemini Dems France



Une explication possible de la chute de chiffre d'affaires vers 2014 avec des répercussions sur les résultats, peut être cette remarque extraite du document de référence d'Altran de 2014 :

« La réduction des dépenses gouvernementales américaines et européennes dans le secteur de la défense, d'une part, et la fin des grands programmes de R&D dans l'aviation civile avec une focalisation sur les développements incrémentaux, d'autre part, impactera les dépenses en R&D dans les industries de l'aérospatial et de la défense qui devraient se stabiliser voire décroître ».

Sogeti High Tech qui se décrit comme un acteur majeur dans l'aéronautique a pu être victime de ce freinage.







### Comment DEMS se décrit

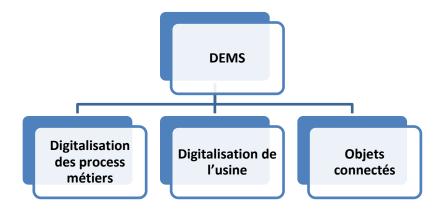
### Les équipes :

### 1. Ingénierie produit

Les métiers de DEMS sont dans les domaines de l'ingénierie logiciel (logiciel temps réel, logiciels embarqués, applications mobiles, contrôle commande) et systèmes (Analyse des besoins, études opérationnelles et prototypage, modélisation et simulation de systèmes), de l'ingénierie physique (bureaux d'études et simulations numériques en mécaniques, thermique, etc.), dans les métiers du test, du conseil (cybersécurité, sûreté de fonctionnement) et expertise.

### 2. Digital Manufacturing

Des métiers principalement orientés vers les domaines du PLM (Product Lifecycle Management), du MES (Manufacturing Execution System), de la supervision et du contrôle commande.



Capgemini DEMS porte une offre de services à forte valeur ajoutée à destination des grands groupes industriels. De dimension internationale avec plus de 8000 collaborateurs. Capgemini œuvre dans les domaines de l'innovation industrielle. Leurs offres majeures sont au nombre de 3 :

**Smart Engineering** qui rassemble les activités de développement de produits et systèmes complexes en mettant en pratique les méthodes et technologies les plus avancées, en particulier la virtualisation, la modélisation et l'automatisation.

Ingénierie produit. Ces métiers sont dans les domaines de l'ingénierie logiciel (logiciel temps réel, logiciels embarqués, applications mobiles, contrôle commande) et systèmes (Analyse des besoins, études opérationnelles et prototypage, modélisation et simulation de systèmes), de l'ingénierie physique (bureaux d'études et simulations numériques en mécaniques, thermique, etc.), dans les métiers du test, du conseil (cybersécurité, sûreté de fonctionnement) et expertise.

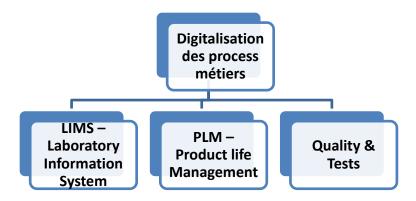
**Digital Manufacturing**, avec le PLM – Product Life Management, pour orchestrer le cycle de vie des produits, la Supervision et l'offre Smart Factory pour optimiser l'efficacité des outils de production au sens large, les solutions d'accompagnement et de prévention des opérateurs.

Ces métiers sont dans les domaines du PLM (Product Lifecycle Management), du MES (Manufacturing Execution System), de la supervision et du contrôle commande.

**IoT & Connected Products** qui vise à fournir des solutions de bout-en-bout depuis la connectivité des produits, la collecte et l'analyse des données jusqu'à une plateforme de services, qui favorise les interactions entre les produits connectés, les opérateurs, les centres opérationnels et les moyens.



### Digitalisation des process métier



### ✓ LIMS – Laboratory Information System

Assurer la conformité des produits dans des environnements connectés

### ✓ PLM – Product Life Management

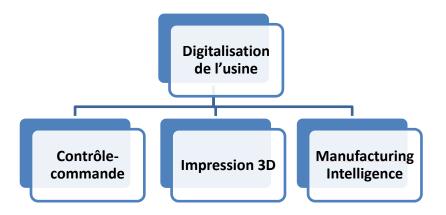
 Le PLM comprend : la CAO, la simulation, la maquette numérique, l'usine numérique, et la gestion des données techniques ou PDM (Product Data Management). Capacité à adresser toutes les phases des projets

### ✓ Quality & Tests

- o Industrialized Managed Testing Services pour développer et optimiser les processus de test et de qualité tout au long de la vie du produit, dans une démarche d'amélioration continue
- o DevOps Quality Services visant à proposer des solutions concrètes qui permettent aux donneurs d'ordre industriels d'accélérer la validation des tests en garantissant le niveau de qualité attendu.
- o Digital Testing Services afin de faciliter la validation des opérations et améliorer la performance et l'expérience utilisateur des tests réalisés à travers des parcs de périphériques multiples.
- Product Verification & Validation and IoT Testing Services dédiés à l'approche V&V (vérification et validation) des produits ou des objets connectés pour couvrir l'ensemble des besoins en test dans des environnements industriels qui évoluent au gré de la transformation digitale des organisations.
- Specialized Testing Services, ou services de test spécifiques qui témoignent de notre capacité à accompagner les métiers dans leur mutation, leur transformation, leurs évolutions en proposant un catalogue de services de test sur mesure.



### Digitalisation de l'usine



### ✓ Contrôle-commande opérationnel

o Assurer la maîtrise d'œuvre globale de projets dans le cadre d'installations neuves, de modifications ou de maintien en conditions opérationnelles (MCO)

#### ✓ Contrôle-commande sécuritaire

o Assurer le développement des applicatifs et des équipements programmables

#### ✓ Rénovation du contrôle-commande

o Proposer des prestations d'audit et de conseil visant à préserver et adapter l'outil industriel, et à intégrer les solutions adéquates selon l'existant.

### √ Impression 3D

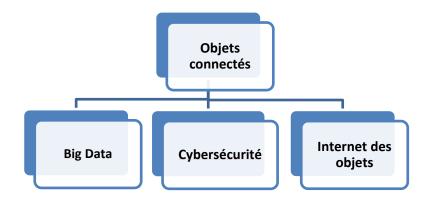
Avec l'impression 3D ou « Additive Layer Manufacturing », Capgemini garantit à ses clients la liberté de conception, l'optimisation des produits, le prototypage rapide et les mesures de performance... des bénéfices que la fabrication traditionnelle ne peut pas offrir. Percée majeure dans le design et la conception de produits.

### √ Manufacturing Intelligence

o L'offre de services Manufacturing Intelligence intègre les infrastructures, le développement et l'intégration de solutions Cloud pour accélérer la performance industrielle.



### Objets connectés



#### √ Big Data

- L'analyse des données, vecteur de croissance
  - L'offre Big Data de Capgemini, forte des compétences de plus de 150 scientifiques et analystes spécialisés, répond à des besoins d'analyse, d'optimisation et d'innovation des industriels.
  - De la collecte des données, le stockage, les requêtes, l'exploration de données (data mining), jusqu'à l'analyse et la représentation des résultats, la maîtrise de l'exercice de la simulation et de la complexité conceptuelle est un atout de départ considérable.

### √ Cybersécurité

- Maîtriser les nouveaux risques industriels
  - La révélation d'actes malveillants ciblant spécifiquement des systèmes de contrôle industriel et embarqués incite les industriels à repenser les systèmes de protection pour :
    - Faire face à la montée généralisée des risques de sécurité informatique depuis 2010.
    - Assurer la sécurité des infrastructures critiques utilisant des SCI (nucléaire, industries pétrolière, chimique et pharmaceutique, réseaux de transport et de distribution d'énergie, traitement et distribution d'eau, centrales électriques, infrastructures de transport...).
    - Assurer la sécurité des systèmes embarqués (avions, trains, voitures, ...)
    - Anticiper le renforcement des obligations réglementaires, tout particulièrement pour les opérateurs d'importance vitale.





### Assurer une protection efficace

 Une protection efficace du système de contrôle industriel passe tout d'abord par des mesures organisationnelles adaptées, puis par la définition d'une architecture de sécurité intégrant une stratégie de compartimentation du réseau industriel. Sur cette base, sont mises en œuvre des mesures de protection techniques adaptées, des mesures d'atténuation des risques et des mesures d'exploitation et de surveillance.

### o Un savoir-faire unique pour assurer la sécurité du système de contrôle

- Grâce à sa maîtrise de tous les niveaux du système de contrôle, du capteur actionneur jusqu'aux applications de gestion de production, Capgemini se positionne en interlocuteur unique de la démarche de protection et de sécurisation.
- Intervenir à toutes les étapes du cycle de vie des installations.

#### ✓ Internet des objets – IoT

L'Internet des objets consiste à étendre ce réseau à l'ensemble des objets du monde physique. Autant la communication par Internet se base sur une couche IP qui unifie à un certain niveau l'ensemble des standards existants, autant l'Internet des objets possède des protocoles propres à certains métiers, loin de garantir une communication unifiée et sécurisée entre équipements hétérogènes.

#### o Pour une communication industrielle universelle :

- Capgemini développe donc des solutions logicielles qui font communiquer des équipements entre eux, avec une moindre interaction, et offrent la possibilité de rendre interopérables des équipements dotés de protocoles de communications différents. Cet environnement logiciel garantit également la sécurité de ces équipements, par le recours à des cadres de développement (frameworks) dédiés aux tests de sécurité.
- Pour cela, nos cellules R&D de Grenoble et de Toulouse s'appuient sur les compétences de nos experts en génie logiciel, algorithmie, systèmes embarqués, systèmes d'exploitation temps réel, programmation objets (C++, Java), protocoles.

### Indépendance

- « Agnostiques » en termes de plateformes matérielles, de technologies ou de langages, nos recherches couvrent tout le spectre d'usage des réseaux d'objets : détection de température ou de pression, suivi par GPS ou RFID de colis ou de véhicules, pilotage de périphériques, réseaux électriques évolués, e-santé, multimédia, domotique,... Tous les scénarios d'usage sont imaginables, nos développements s'adaptant à l'environnement de communication et de production de nos clients.
- Nos équipes de R&D élaborent également des piles de communication (DPWS) de nouvelle génération (« zéro configuration ») qui rendent autonomes la découverte d'équipements et de services embarqués dans ces équipements, sans configuration humaine préalable.
- La sécurité des systèmes embarqués fait aussi partie de nos domaines de recherche, avec la mise au point d'une suite de tests de sécurité sous Java qui évalue la fiabilité des équipements industriels.







### Implantations de DEMS en France

### DEMS France a une vingtaine de sites en France.

✓ Des recherches sur Internet permettent d'en localiser quelques-uns, et d'avoir une idée – grossière - de leurs effectifs.

| Sites                      | Effectifs |
|----------------------------|-----------|
| Région Parisienne          | ??        |
| Toulouse - Blagnac         | 500 - 999 |
| Aix en Provence            | 250 - 499 |
| Grenoble - Montbonnot      | 100 - 199 |
| Cherbourg - La Hague       | 100 - 199 |
| Pau - Bordes               | 50 - 99   |
| Bagnols s/ Cèze            | 50 - 99   |
| Nantes                     | 20 - 49   |
| Strasbourg - Schilltigheim | 20 - 49   |
| La Rochelle - Dompierre    | 20 - 49   |
| Bordeaux - Mérignac        | ??        |
| Lyon                       | ??        |
| Mougins                    | ??        |
| Pierrelatte                | ??        |

### Quelques remarques à propos de ces implantations :

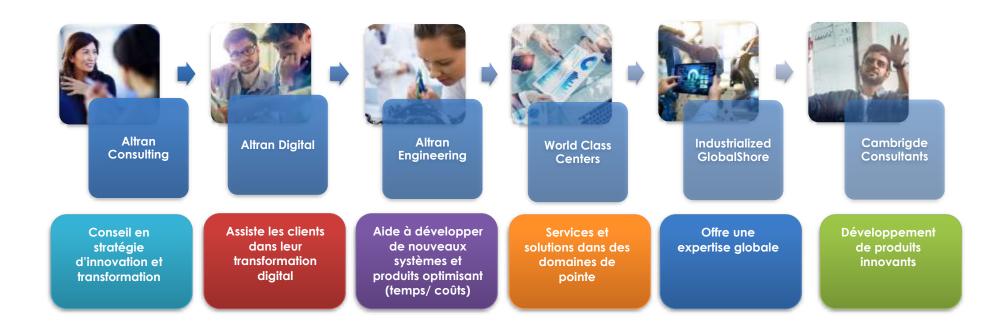
- ✓ Ces implantations sont en correspondance, avec celles d'industries clientes.
- ✓ Une présence sans doute importante sur la Région Parisienne est logique et ne requiert aucun commentaire particulier.
- ✓ DEMS France, et avant Sogeti High Tech se positionnent comme étant numéro 1 dans les services d'engineering dédies à l'aviation.
- ✓ Il est donc normal de trouver des effectifs importants à Toulouse Blagnac et, sans doute, à Bordeaux – Mérignac (sans indication sur les effectifs).
- ✓ De même, l'importance du site d'Aix en Provence s'explique sans doute en partie par la proximité d'Airbus Hélicoptères.
- ✓ Le site de Bordes, près de Pau, est justifié par la présence de Safran Turbomeca.
- ✓ Les sites de Cherbourg La Hague, de Pierrelatte, de Bagnols Marcoule, peuvent être expliqués par l'acquisition vers 2014, d'Euriware, qui était la filiale informatique d'Areva (devenue Orano), et qui avait une importante composante d'informatique industrielle, dont du contrôle-commande.



## **IV.Le Groupe ALTRAN**



## Présentation des 6 familles d'activités du Groupe





## Présentation des 11 secteurs d'activité du Groupe répartie en 6 grands secteurs

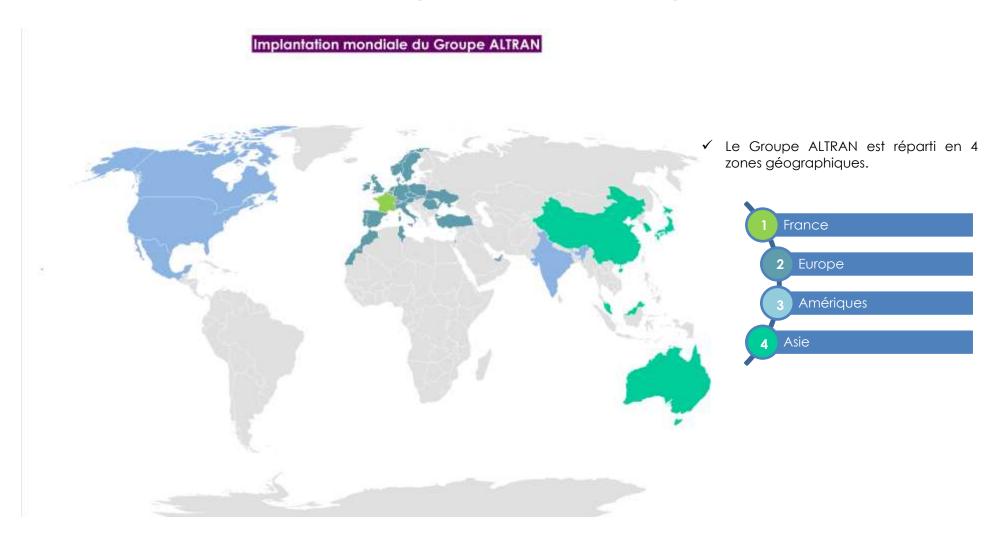
### altran

- Energie / industrie & électronique / Bien de consommation et sciences de la Vie
- Aéronautique/ spatial/ défense
- 3 Communication
- Semi-conducteurs et Electronique / Logiciels et Internet
- 5 Finance et Secteur public
- 6 Automobile



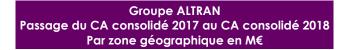


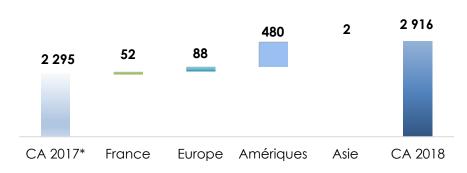
## Zones d'implantations du Groupe





## Composition du Chiffre d'affaires par zone Géographique

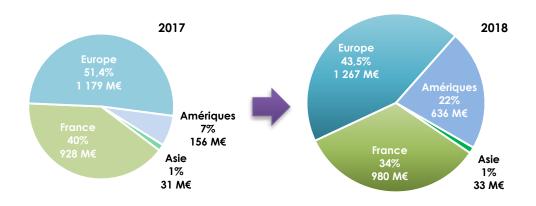




- \* Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.
  - ✓ Entre 2017 et 2018, le poids de la zone Amériques dans le CA consolidé du Groupe passe de 7% à 22% soit une progression de 15% points.
  - ✓ Sur la même période, le CA consolidé des zones Europe et France progresse respectivement de 88M€ et 52M€.

- ✓ En 2018, le chiffre d'affaires (CA) consolidé du Groupe ALTRAN est de 2,9 Md€ soit une progression de 621 M€ (+27%) par rapport à l'année 2017.
  - o La progression de 621 M€ du CA consolidé est en grande partie due à la zone Amériques qui a multiplié par 4 son CA consolidé en l'espace de 1 an.
    - Cela s'explique par l'acquisition d'Aricent et la contribution des sociétés Picol Technologies et Global Edge Software.

## Répartition du CA par zone géographique de 2017 à 2018 (en M€ et %)





### Une présence à l'international renforcée, 66% de son CA est réalisé hors France







<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.



- ✓ En 5 ans, le poids du CA consolidé hors France a augmenté de 9 points (57% en 2014 contre 66% en 2018).
- ✓ Sur la même période, le CA consolidé de la France a enregistré une croissance de 29% pour s'établir à 980 M€ en 2018.



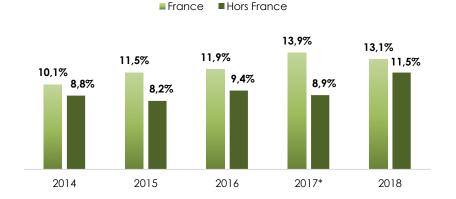




## En 5 ans, la marge opérationnelle d'activé Hors France atteint son point le plus haut en de 2018 pour s'établir à 11,5%

|                       |      |       |       |       |       | Variatio  | n 17/18 |
|-----------------------|------|-------|-------|-------|-------|-----------|---------|
| (En millions d'euros) | 2014 | 2015  | 2016  | 2017* | 2018  | En Valeur | En %    |
| CA France             | 760  | 802   | 862   | 928   | 980   | 52        | 6%      |
| ROA France            | 77   | 93    | 103   | 129   | 129   | 0         | 0%      |
| CA hors France        | 996  | 1 143 | 1 212 | 1 367 | 1 937 | 570       | 42%     |
| ROA hors France       | 88   | 93    | 114   | 121   | 224   | 103       | 85%     |



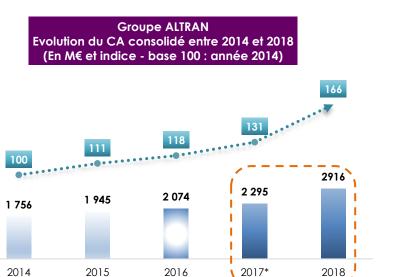


- ✓ Entre 2017 et 2018, la marge opérationnelle d'activité Hors France augmente de 2,6 points.
- ✓ Sur la même période, la marge opérationnelle d'activité France est stable (-0,8 point)
  - Par ailleurs il s'agit du second meilleur taux en 5 ans.



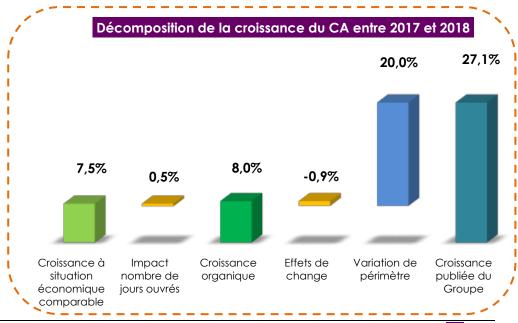
## En 5 ans, les revenus du Groupe ALTRAN ont augmenté de 66%

### En 2018, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe est de 2,9 Md€



<sup>\*</sup> Les données 2017 ont été retraitées de l'application rétrospective de la norme IFRS 15.

- ✓ Entre 2017 et 2018, la croissance du Groupe (+27,1%) est en grande partie due aux acquisitions réalisées sur la période dont notamment ARICENT, Global Edge Software, Pricol technologies et Information Risk Management.
- ✓ Les effets de change ont eu un effet défavorable sur la croissance lié à l'impact de l'euro par rapport au dollar américain et de la roupie indienne.
- ✓ La croissance organique et la croissance externe concourent à peu près équitablement dans l'augmentation du CA.





### Une croissance du CA consolidé obtenue grâce à de nombreuses acquisitions

| Société cible                 | Pays                                   | Effectif | Date | Spécialité |
|-------------------------------|--|----------|------|---|
| Benteler Engineering Services | Allemagne / Suède/ Pays Bas / Roumanie | 700      | 2017 | Conseil en technologies (industrie automobile)  |
| Pricol Technologies           | Inde / USA / UK / Japon                | 520      | 2017 | Conseil en technologies   |
| Information Risk Management   | UK                                     | 82       | 2017 | Cybersécurité   |
| Global Edge Software          | Inde / USA                             | 1 000    | 2017 | Internet des objets   |
| Aricent                       | USA                                    | 11 000   | 2018 | Développement de logiciels et Ingénierie de produits et de services de conception   |

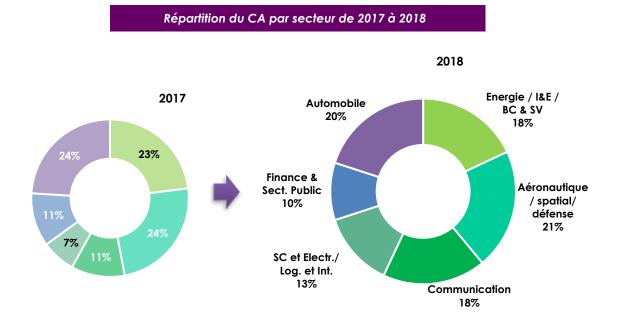
- ✓ Pour rappel entre 2017 et 2018, la croissance du Groupe (+621 M€) est en grande partie due aux acquisitions réalisées sur la période dont notamment Global Edge Software, Pricol technologies et Information Risk Management.
- ✓ L'acquisition de Aricent par le Groupe ALTRAN en 2018 a contribué au renforcement des trois principales industries du Groupe :
  - o Le secteur de la Communication, secteur historique d'Aricent.
  - Le secteur Semi-conducteurs et Électronique, sur lequel Aricent est très présent suite à l'acquisition en 2015 de SmartPlay Technologie.
  - o Le secteur Logiciels et Internet, où la présence d'Aricent est significative.



### Répartition du CA par secteur d'activité

|   |       |       | Variation | า 17/18 |
|---|-------|-------|-----------|---------|
| (En millions d'euros)   | 2017* | 2018  | En Valeur | En %    |
| Energie / industrie & électronique / Bien de consommation et sciences de la Vie | 528   | 525   | -3        | -0,6%   |
| Aéronautique/ spatial/ défense  | 551   | 612   | 62        | 11,2%   |
| Communication   | 252   | 525   | 272       | 107,9%  |
| Semi-conducteurs et Electronique, Logiciels et Internet                         | 161   | 379   | 218       | 136,0%  |
| Finance et Secteur Public   | 252   | 292   | 39        | 15,5%   |
| Automobile  | 551   | 583   | 32        | 5,9%    |
| CA consolidé  | 2 295 | 2 916 | 621       | 27,1%   |

- ✓ Entre 2017 et 2018, l'acquisition d'Aricent a permis au Groupe ALTRAN d'augmenter son portefeuille client dans les secteurs de la haute technologie.
  - o En effet le poids du secteur Semiconducteurs et Electronique, Logiciels et internet est passé de 7% à 13% en un an.
  - o Sur la même période le secteur Communication a augmenté de 7 points.





### Compte de résultat

|                                    |       |       |       |       |       | Variation | 17/18  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|--------|
| (En millions d'euros)              | 2014  | 2015  | 2016  | 2017* | 2018  | En Valeur | En %   |
| CA consolidé                       | 1 756 | 1 945 | 2 074 | 2 295 | 2 916 | 621       | 27,1%  |
| - Coûts directs                    | 1 253 | 1 387 | 1 464 | 1 634 | 2 068 | 435       | 26,6%  |
| Marge brute                        | 503   | 558   | 610   | 661   | 848   | 187       | 28,2%  |
| - Frais de structure               | 339   | 372   | 394   | 419   | 546   | 126       | 30,1%  |
| = Résultat opérationnel d'activité | 165   | 186   | 217   | 242   | 302   | 60        | 24,9%  |
| Résultat opérationnel              | 132   | 155   | 188   | 203   | 217   | 14        | 6,8%   |
| Coût de la dette                   | 10,5  | 10,7  | 13,4  | 11,8  | 60,0  | 48        | x5,1   |
| Résultat net                       | 82    | 101   | 123   | 131   | 81    | -50       | -38,1% |

<sup>\*</sup> Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15

- ✓ Entre 2017 et 2018, le résultat opérationnel d'activité progresse de 60 M€ et s'établit à 302 M€.
- ✓ Sur la même période, des charges et produits « exceptionnels » et financiers résultant de l'acquisition d'Aricent viennent minorer le résultat net qui s'établit à 81 M€ soit une diminution de 50 M€.
  - o Par ailleurs l'augmentation de la dette du Groupe ALTRAN résultant de l'augmentation des charges d'intérêts liés au financement des acquisitions a également impacté le résultat net négativement à hauteur de 60 M€.



### **Bilan Actif**

|                                |       |       | Variation 17/18 |       |  |
|--------------------------------|-------|-------|-----------------|-------|--|
| (En millions d'euros)          | 2017* | 2018  | En Valeur       | En %  |  |
| Ecarts d'acquisition           | 902   | 2 363 | 1 461           | x2,6  |  |
| Immobilisation incorporelles   | 90    | 680   | 590             | x7,5  |  |
| Immobilisations corporelles    | 92    | 144   | 52              | 56,3% |  |
| Actifs financiers non courants | 39    | 50    | 11              | 28,0% |  |
| Actifs d'impôts différés       | 218   | 198   | -21             | -9,4% |  |
| Actifs non courant             | 1 341 | 3 435 | 2 093           | x2,5  |  |
| Clients                        | 624   | 732   | 108             | 17,3% |  |
| Autres actifs courants         | 13    | 23    | 10              | 73,9% |  |
| Trésorerie                     | 373   | 473   | 100             | 26,8% |  |
| Actifs courants                | 1 009 | 1 227 | 217             | 21,5% |  |
| Total ACTIF                    | 2 351 | 4 662 | 2 311           | 98,3% |  |

<sup>\*</sup>Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15

L'écart d'acquisition est la différence entre le prix d'achat et les actifs (corporels/incorporels) de l'entreprise acquise par le Groupe. Cet écart ne peut être expliqué et/ou rationalisé comptablement.

L'augmentation des immobilisations incorporelles est en partie due aux licences IBM détenue par Aricent (252 M€) et des actifs immatériels (dont relation clientèles pour 216 M€).

- ✓ En 2018, les actifs non courants du Groupe ALTRAN ont augmenté de 2 Mds€ pour s'établir à 3,4 Mds€.
  - Cette progression est en grande partie due à l'évaluation d'écart d'acquisition (+1,4 Md€) et l'augmentation des immobilisations incorporelles (590 M€).
- ✓ Sur la même période, les actifs courants du Groupe sont en hausse de 217 M€ pour s'établir à 1,2 Md€.
  - Cette augmentation est le résultat de la hausse de la trésorerie (+100 M€) et la hausse des créances clients (+108 M€).





### **Bilan Passif**

|                                 |       |       | Variation | า 17/18 |
|---------------------------------|-------|-------|-----------|---------|
| (En millions d'euros)           | 2017* | 2018  | En Valeur | En %    |
| Capital social                  | 88    | 129   | 41        | 46,2%   |
| Primes                          | 351   | 1 040 | 689       | x3,0    |
| Réserves consolidées            | 399   | 449   | 50        | 12,6%   |
| Résultat consolidé              | 131   | 81    | -50       | -38,4%  |
| intérets minoritaires           | -79   | -6    | 72        | -91,8%  |
| Capitaux propres                | 891   | 1 692 | 802       | 90,1%   |
| Avantages du personnel          | 39    | 64    | 26        | 65,6%   |
| Provisions                      | 48    | 61    | 14        | 28,3%   |
| Passifs financiers non courants | 1     | 1 603 | 1 602     | ns      |
| Autres passifs non courants     | 39    | 66    | 28        | 71,5%   |
| Passifs d'impôt différé         | 19    | 169   | 150       | x8,9    |
| Passifs non courants            | 146   | 1 964 | 1 818     | x13,5   |
| Provisions risque et charge CT  | 17    | 23    | 6         | 32,9%   |
| Emprunt financier court terme   | 729   | 235   | -494      | -67,8%  |
| Fournisseurs                    | 472   | 648   | 176       | 37,3%   |
| Autres passifs courants         | 96    | 100   | 3         | 3,3%    |
| Passifs courants                | 1 315 | 1 005 | -309      | -23,5%  |
| Total PASSIF                    | 2 351 | 4 662 | 2 311     | 98,3%   |

<sup>\*</sup> Les données 2017 sont retraitées de l'impact de la norme IFRS 15

- ✓ En 2018, les capitaux propres du Groupe ALTRAN ont augmenté de 802 M€ pour s'établir à 1,7 Md€.
  - o La progression des capitaux propres est le résultat de l'augmentation du capital social à hauteur de 41 M€ en 2018, l'augmentation des primes de 689 M€, la hausse de 50 M€ des réserves consolidées et la baisse des intérêts minoritaires de 72 M€.

A noter en 2018, la diminution des dettes financières du Groupe à court terme de 494 M€ et s'élève à 235 M€.



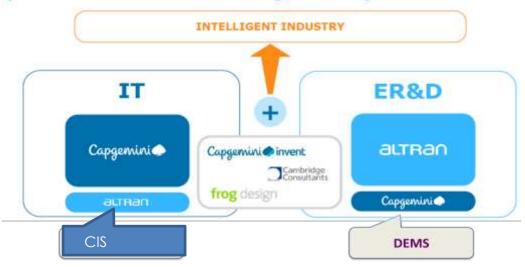
## V. Le projet de rapprochement initié par CAPGEMINI





### Le projet de rapprochement – des interrogations

Projet de rapprochement des leaders de deux mondes convergents pour former un Leader dans l'Intelligent Industry



### Un rapprochement qui peut susciter certaines craintes

- Des équipes aux compétences voisines, qui travaillent dans les mêmes secteurs. Des regroupements prévisibles.
- De possibles postes en doublon,
  - o Par exemple, les managers des comptes importants d'Altran (les KAM Key Account Manager et GAM Global Account Manager) ont sans doute leurs équivalents chez Capgemini. Environ 20 à 30 personnes. au niveau européen ?.)
- ✓ Des recherches d'optimisation des « synergies »
  - Il pourrait être recherché une mise en commun de certaines fonctions support, ou une industrialisation au travers de centres de services. Les fonctions support d'Altran en France représentent 461 CDI.

## Des frontières difficiles à déterminer côté IT, un peu plus nettes pour ER&D

- ✓ Il est difficile d'identifier chez Altran ce que l'on peut qualifier de IT.
  - Ce sont les métiers correspondant aux différents secteurs industriels qui introduisent des différenciations, et non l'utilisation de technologies IT. L'IT, sous toutes ses formes n'est en général qu'un des moyens pour développer les solutions demandées par les clients.
  - Néanmoins, Altran revendique plus de 2800 spécialistes dédiés au secteur des Logiciels et d'internet, à travers le monde.
  - En 2017, il est noté (document de référence) qu'Aricent apporte « une profonde expertise sectorielle dans 3 industries principales présentant un solide potentiel de croissance : les télécommunications, les semi-conducteurs et le développement de logiciels ».
  - Distinction à faire entre informatique embarquée ou non.
- Jusqu'en 2015, les documents de référence présentaient une analyse du chiffre d'affaires par métier, en distinguant les services d'ingénierie et de R&D et l'organisation et les systèmes d'information.
  - o En 2015, en pourcentage du CA:
    - Ingénierie et R&D: 72%;
    - Organisation et SI: 28 %.
  - Les années antérieures, cette répartition n'était pas très différente; le pourcentage du CA réalisé en Organisation et SI oscillait entre 26 et 31 %.





### Complémentarité ou concurrence?

- ✓ Pour certains secteurs, présence à la fois de Capgemini et Altran.
  - Le secteur Finances et le secteur public emploient chez Altran 3500 spécialistes dans le monde. Le secteur Finances chez Capgemini correspond à la SBU – Strategic Business Unit Global Financial Services. elle-même composée de plusieurs Business Units, dont une est la BU Banque, et une autre, la BU Assurance.
- ✓ La présence d'équipes de Capgemini et d'Altran sur les mêmes segments de marché ne signifie pas nécessairement concurrence, mais plutôt addition des forces. Comme, par exemple, chez de très gros clients comme Airbus, chez qui interviennent massivement toutes les sociétés d'engineering.
- ✓ Et à l'inverse, sur certains marchés, la complémentarité est évidente. Par exemple, Capgemini DEMS semble être peu présent dans l'Automobile, à l'inverse d'Altran; et Altran semble moins présent dans l'Energie que ne l'est DEMS.
- En fait, les équipes ne sont pas concurrentes, leurs forces s'additionnent. En revanche, il pourrait y avoir concurrence des organisations, avec, à terme, soit juxtaposition et coexistence, soit absorption d'une structure par l'autre.

- ✓ Pour ER&D, la seule entité de Capgemini qui opère sur ce domaine est DEMS – Digital Engineering Manufacturing Services.
  - Les effectifs de DEMS, au sein de Capgemini sont évalués à 7000 ingénieurs, répartis entre 3500 experts en Innovation et Transformation digitale, et 3500 ingénieurs offshore.
- ✓ Noter que dans le schéma ci-dessous, extrait de la présentation au CCUES, les personnels de Capgemini DEMS autres que offshore sont positionnés comme venant renforcer les services à forte valeur ajoutée d'Altran, et non pas les « services d'ingénierie et de R&D classiques ».

Accélérer la mise en œuvre de la stratégie d'Altran (cf. présentation au CCUES du 4 juillet 2019)

Altran - Services d'ingénierie et de R&D classiques. Eventail unique de capacités d'ingénierie et de R&D avec 26000 salariés onshore dans 30 pays

Altran - Sces à forte valeur ajoutée
Portefeuille inégalé des prochaines arques phare avec 3800 experts
Cambridge Consulting, Frog, Tessela

Capgemini ~ 3500 experts en Innovation & Transformation digitale

Capgemini ~ 3500 ingénieurs offshore

~ 7000 ingénieurs de Capgemini – DEMS Digital Engineering & Manufacturing Services







### Des constats et une vision de l'avenir partagée

### Pour Altran et l'engineering :

- ✓ Pression générale sur les prix et les coûts ;
- √ Pression sur les coûts de l'engineering;
- ✓ Organisation nécessaire pour accompagner les clients ;
- Les activités traditionnelles tendent à devenir des commodités, donc déplacement vers l'offshore;
- √ Nécessité de trouver des sources de revenus à forte valeur aioutée;
- Les clients sont démunis du fait de l'explosion des techniques de rupture;
- √ Possibilité de les accompagner en leur fournissant la R&D et les innovations : Ingénierie 4.0.

### Pour Capgemini les services applicatifs :

- Les activités traditionnelles dans le domaine de la vente de services aux entreprises font face à une saturation du marché;
- ✓ Pression sur les coûts;
- √ Ces services tendent à devenir des commodités, donc déplacement vers l'offshore;
- ✓ Nécessité de trouver des sources de revenus à forte valeur ajoutée;
- Demandes des clients d'un accompagnement dans la maîtrise et l'intégration des nouvelles technologies de rupture : Industrie 4.0.

#### ✓ Extrait du Document de référence d'Altran de 2018 :

« Nous avons par ailleurs renforcé notre positionnement dans les domaines du logiciel et de l'internet, des semi-conducteurs et de l'électronique, et dans les communications de nouvelle génération. Ces domaines ont aujourd'hui des applications transverses et soustendent les grandes disruptions dans tous les secteurs économiques. Notre exposition à ces segments de marché en forte croissance, ainsi qu'à l'automobile et aux sciences de la vie, sera un puissant moteur de développement pour notre Groupe puisqu'ils devraient représenter 50% de notre chiffre d'affaires en 2022 ».

### ✓ Extrait du Document de référence de Capgemini de 2018 :

« Par ailleurs, Capgemini reconnait l'existence d'un marché croissan) au- delà du périmètre « traditionnel » des Directeurs des systèmes d'information (CIO), porté principalement par l'activité des directeurs opérationnels (CxO).

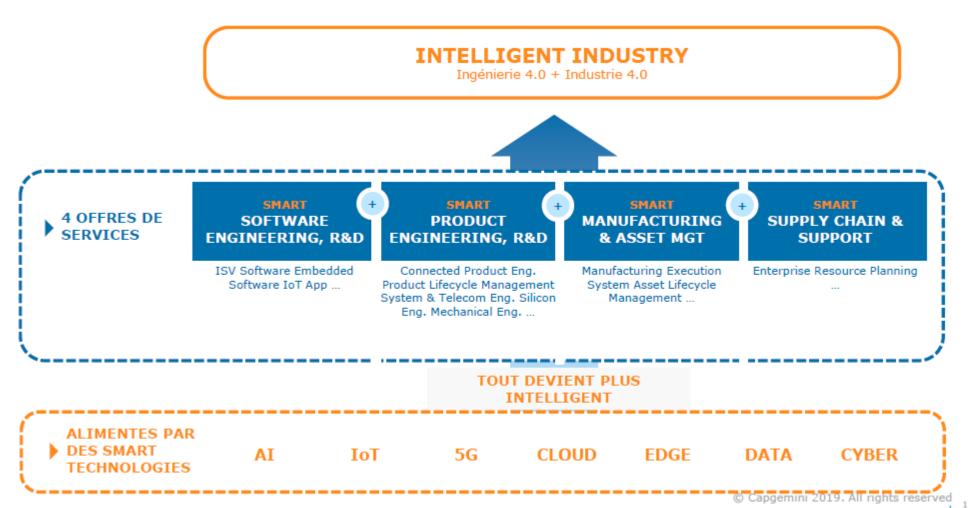
« Avec la révolution industrielle, le marché des directions opérationnelles devient de plus en plus attractif, avec des dépenses gérées par les différentes directions (directeurs d'exploitation, responsables de production, etc).

«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.»

Consensus sur les constats et sur les orientations à prendre. Il s'agit de mettre en œuvre l'industrie intelligente, via la transformation digitale des entreprises



Il s'agit donc bien d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie d'Altran



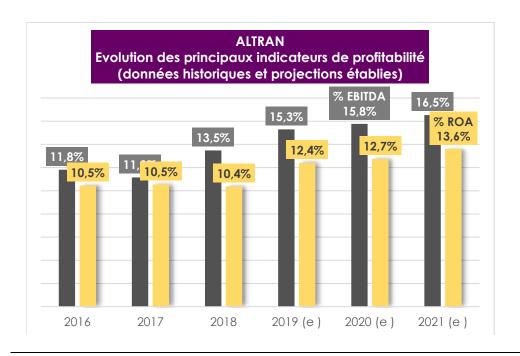


## Trajectoires anticipées par les marchés sans le rapprochement

### **Pour ALTRAN**

| (en millions €) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 (e )* | 2020 (e )* | 2021 (e )* |
|-----------------|-------|-------|-------|------------|------------|------------|
| CA              | 2 074 | 2 295 | 2 916 | 3 249      | 3 431      | 3 648      |
| SG&A            | 394   | 419   | 546   |            |            |            |
| EBITDA          | 245   | 256   | 393   | 497        | 541        | 603        |
| ROA             | 217   | 242   | 302   | 403        | 437        | 496        |
| Résultat net    | 123   | 131   | 81    | 166        | 213        | 252        |

Avec\* (e) = prévisions réalisées par S&P Global Market Intelligence - zonebourse.com



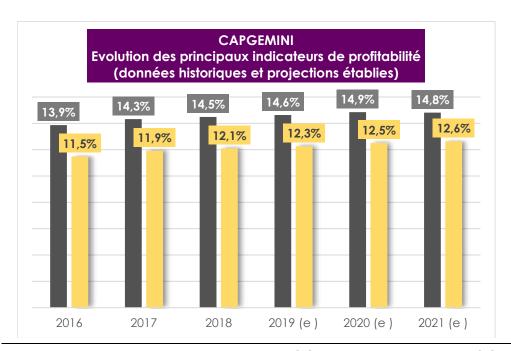
- ✓ Les prévisions des analystes tablent pour ALTRAN sur croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaires consolidé de l'ordre de 7% à 8%.
- ✓ Alors que le Groupe ALTRAN a longtemps affiché des indicateurs de marge opérationnelle d'activité aux alentours de 10%, les perspectives résultats de l'acquisition d'ARICENT et la diversification opérée vers les offres à haute valeur ajoutée permettent d'envisager une forte progression des résultats.
- ✓ Les analystes de S&P Global Market Intelligence visent ainsi l'atteinte d'un ROA qui représenterai 13,6% du CA à horizon 2021 (12,4% dès 2019)



### **Pour CAPGEMINI**

| (en millions €) | 2016   | 2017   | 2018   | 2019 (e )* | 2020 (e )* | 2021 (e )* |
|-----------------|--------|--------|--------|------------|------------|------------|
| CA              | 12 539 | 12 525 | 13 197 | 14 176     | 14 941     | 15 701     |
| SG&A            | 1 916  | 1 891  | 1 973  |            |            |            |
| EBITDA          | 1 739  | 1 794  | 1 912  | 2 074      | 2 219      | 2 326      |
| ROA             | 1 440  | 1 493  | 1 597  | 1 738      | 1 869      | 1 984      |
| Résultat net    | 908    | 808    | 724    | 905        | 1 009      | 1 130      |

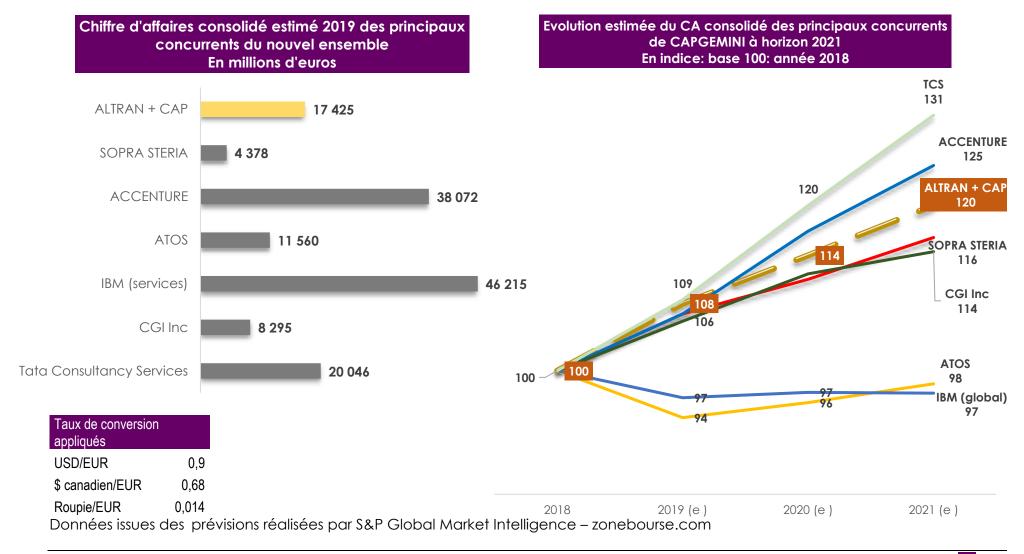
Avec\* (e) = prévisions réalisées par S&P Global Market Intelligence – zonebourse.com



- Les prévisions de croissance pour CAPGEMINI sont inférieures à celles anticipées pour ALTRAN.
  - o Le taux de croissance annuel moyen du CA attendu est de l'ordre de 5% pour un CA visé de 15,7Mds€ à horizon 2021.
- En matière de profitabilité, les prévisions tablent sur une progression régulière de la marge opérationnelle (+2 points par an en moyenne).
- ✓ A noter que les analystes anticipent une meilleure profitabilité pour ALTRAN dès 2019



## Le nouvel ensemble se placerait dans le top 5 mondial des entreprises de services en ingénierie/informatique





## VI.L'offre Publique d'Acquisition de CAPGEMINI



## Cadre général du projet d'Offre Publique d'Acquisition de Capgemeni SE sur Altran Technologies SA

### L'OPA: principes fondamentaux

- ✓ Une offre publique d'acquisition est une opération qui consiste pour une société à acquérir des titres d'une autre société cotée en bourse, afin d'en prendre le contrôle
  - o A noter qu'il existe également des Offres Publiques de Ventes : dans ces situations c'est l'actionnaire qui propose au marché ses titres (dans le cadre d'une privatisation par exemple)
- ✓ Cette procédure permet à l'initiateur de faire connaître <u>publiquement</u> sa proposition d'acheter ou de vendre des titres d'une société cotée.
- ✓ Cette annonce de volonté de prise de contrôle d'une société cotée peut prévoir des propositions de transactions en numéraire (les OPA), par échanges d'actions (OPE – Offre publique d'échange) ou une solution mixte alliant les 2 mode de rémunération.
- ✓ Il convient de distinguer plusieurs typologies d'offres :
  - Les offres publiques dites volontaires
  - Les offres publiques obligatoires

Source: FUSAQ.com - Alexandre Brugière





### Les offres publiques volontaires

- ✓ Pour la société initiatrice, le dépôt de dossier d'une offre publique relève de la compétence du conseil d'administration (ou directoire le cas échéant).
- ✓ Le comité d'entreprise de la société initiatrice et celui de la société cible doivent être consultés.
- L'initiateur du projet d'offre dépose à l'AMF une note d'opération qui doit comprendre les termes et conditions de l'offre ainsi que les informations relatives à l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l'émetteur et les informations concernant les droits attachés aux instruments financiers offerts.
- ✓ Le projet de note d'opération déposé par la société initiatrice est soumis au visa de l'AMF, lequel constitue un véritable acte d'autorisation ayant pour but de vérifier la pertinence et la cohérence de l'information délivrée. L'AMF peut aussi formuler des avertissements destinés à favoriser la compréhension du public.
- ✓ L'ouverture de l'offre publique fait l'objet d'une publication d'un avis par l'AMF.
  - o L'offre a en principe une durée de 25 jours de bourse. Pendant cette période, les parties à l'offre voient leur intervention sur le marché limitée.
  - L'offre peut faire l'objet d'une surenchère pendant un délai expirant le cinquième jour de bourse précédant la clôture. Face à une offre publique inamicale, la société cible peut adopter des mesures de défense parmi lesquelles on peut citer le lancement d'une contre-offre sur les actions de l'initiateur, ou bien l'émission de valeurs mobilières au profit d'un tiers ("le chevalier blanc").
  - Mais la marge de réaction de la société cible reste encadrée par les limites édictées notamment par l'AMF de libre jeu des offres. L'efficacité des défenses anti-OPA résulte donc principalement d'une anticipation de la société cible par des mécanismes préventifs tels que la rédaction de clauses de franchissement de seuil dans les statuts.





### Les offres publiques obligatoires

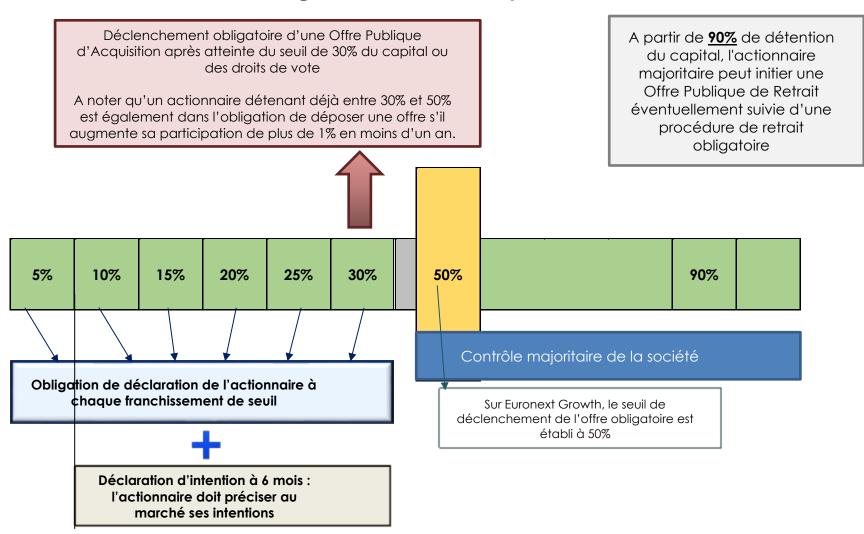
- ✓ Les cas de dépôts obligatoires
  - o En cas de franchissement du seuil du tiers du capital ou des droits de vote. Peu importe dès lors la cause du franchissement (acquisition ou droit de vote double), le nombre de détenteurs (une personne seule ou agissant de concert) ou même l'objet du franchissement (titres de capital seuls ou avec droit de vote).
  - o En cas de franchissement indirect résultant de l'acquisition d'une société non cotée dont la part essentielle des actifs est constituée de titres d'une société cotée.
  - o En cas de prise de contrôle "rampante", le dépôt est ainsi obligatoire lorsque la participation est située entre le tiers et la moitié du capital ou des droits de vote et qu'elle vient à s'accroître de plus de 1 % en moins d'un an.
- ✓ Certaines situations entrainant le franchissement du seuil peuvent néanmoins permettre d'éviter le dépôt obligatoire.
  - o lorsque le franchissement de seuil résulte d'une action de concert qui n'a pas modifié le contrôle de la société
  - o la transmission à titre gratuit entre personnes physiques ou la distribution d'actifs réalisée par une personne morale au prorata des droits des associés
  - o la souscription à une augmentation de capital d'une société en situation de difficulté avérée
  - o les opérations de fusion ou d'apports soumises à l'approbation de l'assemblée des actionnaires
  - o le cumul d'une opération de fusion ou d'apport soumis à l'approbation de l'assemblée des actionnaires et d'un accord entre actionnaires
  - o la réduction du nombre total de titres ou de droits de vote
  - o la détention de la majorité des droits de vote par le demandeur ou par un tiers agissant seul ou de concert
  - o les opérations de reclassement

NB: la notion de d'action de concert est définie par l'article L.233-10 du Code du commerce comme étant une initiative coordonnée de plusieurs acteurs qui ont conclu un accord exprès en vue d'acquérir, de céder ou d'exercer des droits de vote, pour mettre en œuvre une politique commune vis-à-vis de la société ou pour obtenir le contrôle de cette société.

→L'AMF examine au cas par cas ces situations



### Le franchissement des seuils et l'obligation de communiquer au marché ses intentions





### Déroulement général de la procédure d'OPA

## Avant l'ouverture de l'offre

- La société initiatrice dépose auprès de l'AMF un projet de note d'information
- L'AMF s'assure de la conformité de l'offre
- La société cible dépose auprès de l'AMF un communiqué pour donner son avis favorable ou défavorable à l'offre

Source: zonebourse

### Ouverture de l'offre

- Les actionnaires acceptent, ou pas, d'apporter leurs titres à l'offre. S'ils échangent leurs titres, ils reçoivent en contrepartie du cash
- Les ventes à découvert sont suspendues et toute opération (achat/vente de titres) doit être déclarée publiquement
- Surenchères possibles

### Clôture de l'offre

- Il faut attendre quelques jours avant de connaître la publication des résultats de l'OPA, diffusés par l'AMF
- Si la société initiatrice détient plus de 95% de la société cible, elle peut forcer les actionnaires minoritaires à lui céder le 5% restant (retrait obligatoire)

Seuil passé à 90% depuis juin 2019

10% depuis juin 2019



## Information/consultation des Instances Représentatives du Personnel : principes généraux et situation particulière de la procédure dans un contexte de « pré offre »

- ✓ Lorsqu'une entreprise (ou un groupe) est cotée en bourse, une offre publique d'achat (OPA) ou une offre publique d'échange (OPE) permet de prendre le contrôle de la société ou de renforcer sa participation dans la société cible.
- ✓ Dès que l'OPA ou l'OPE est déposée auprès de l'autorité des marchés financiers, la direction de l'entreprise ou du groupe visé par l'offre publique d'achat, réunit immédiatement le CE/CSE.
  - o Lors de cette première réunion exceptionnelle, l'instance est informée du caractère amical ou hostile de l'OPA ou OPE.
  - Le CE/CSE doit faire savoir s'il désire entendre l'auteur de l'OPA ou OPE et être accompagné par un expert-comptable dans le cadre de cette procédure. (C. trav. Art. L2312-42).
- ✓ Avec ou sans son audition, l'auteur de l'offre publique d'achat doit transmettre au CE/CSE de la société cible, sa note d'information qui détaille notamment ses orientations stratégiques en matière d'emploi.
  - Lors de l'audition, il doit par ailleurs présenter au CE/CSE sa politique industrielle et financière, ses plans stratégiques pour la société concernée et les répercussions de la mise en œuvre de l'offre sur l'ensemble des intérêts et sur l'emploi. (C. trav. Art. L2312-43).

Les champs d'analyse de l'instance couvrent notamment des sujets liés à

- ✓ La compréhension de l'intérêt industriel de l'opération
  - L'Identification précise des différents métiers de chacun des 2 Groupes et compréhension de la complémentarité métier potentielle
  - o L'appréciation du positionnement concurrentiel du nouvel ensemble
- ✓ La compréhension et analyse de la nouvelle stratégie d'ensemble à travers notamment l'étude
  - o des nouvelles orientations stratégiques
  - o du nouveau plan stratégique
  - o l'dentification des conséquences potentielles de ce nouveau plan stratégique sur l'organisation du Groupe et ses impacts en termes sociaux

Dans la configuration actuelle, l'OPA de CAPGEMINI ne sera déposée qu'au cours du dernier trimestre 2019: les instances sont donc associées sur le projet extrêmement en amont (au stade de la pré offre): si les aspects prise de connaissance de l'initiateur, intérêt de l'opération et mesure des intérêts stratégiques peuvent dès à présent être travaillés, la question de l'étude approfondie du projet à travers notamment l'analyse des business plan, ou encore la mesure ciblée des incidences potentielles du rapprochement en termes d'emplois sont des sujets difficilement traitables à ce stade du projet.





### L'offre de CAPGEMINI : Etat des lieux de la situation à date

### L'offre de CAPGEMINI

### Les principaux termes du projet d'Offre Publique d'Achat

#### Les principaux termes du projet d'Offre Publique d'Achat sont les suivants :

 Prix du projet d'offre : 14,00 € par action (après le détachement du dividende de 0,24 € par action intervenu le 1er juillet 2019)

Ce prix représente une prime de :

- 30% par rapport à la moyenne des cours de l'action Altran pondérée par les volumes sur le dernier mois jusqu'au vendredi 21 juin 2019 (corrigé du dividende de 0,24 € détaché le 1er juillet 2019); et
- +33% sur la moyenne des trois derniers mois.

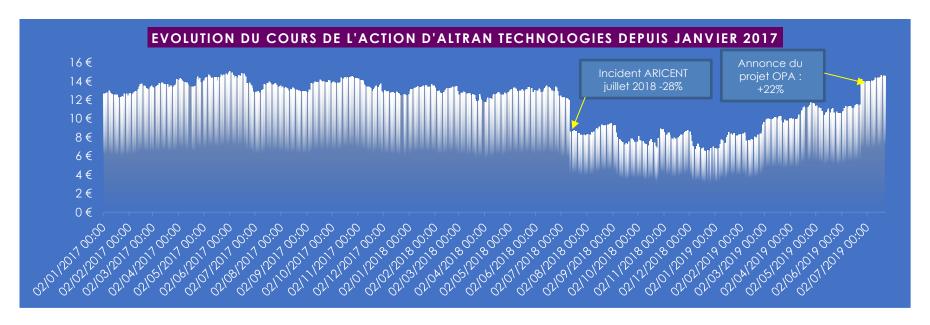
#### Pour information, prise de participation d'ores et déjà de Capgemini :

Capgemini a d'ores et déjà signé un accord définitif pour l'acquisition de 11% du capital d'Altran auprès d'un groupe d'actionnaires autour d'Apax Partners (comprenant d'éventuels compléments de prix usuels).

Source: document servant de support à la procédure d'information/consultation du CCE



### Accord unanime du conseil d'administration d'ALTRAN



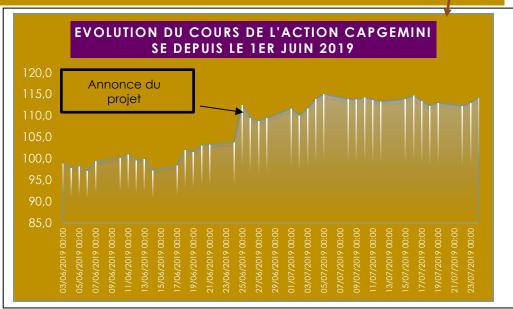
- ✓ Sur les 12 derniers mois précédant l'incident constaté suite à l'acquisition d'ARICENT, le cours moyen de l'action ALTRAN Technologies SA était de 13,17€.
- ✓ Suite à la découverte d'irrégularités dans le carnet de commandes ARICENT, le cours d'ALTRAN a chuté de 28% entre le 12 et le 13 juillet 2018 pour atteindre 8,6€ à la clôture
- ✓ Ce n'est qu'à partir d'avril 2019 que le cours est repassé de manière régulière au-dessus des 10€ sans jamais toutefois retrouver le niveau de l'année passée avant l'incident ARICENT.
- ✓ La proposition de CAPGEMINI à 14€ par action a immédiatement réhaussé la valeur de l'action au niveau de la proposition de CAPGEMINI.
- ✓ Le prix proposé par CAPGEMINI représente ainsi
  - plus du double du cours moyen (non corrigé du détachement du dividendes) sur les 12 mois glissants précédents,
  - o 33% de prime par rapport au cours moyens des 3 derniers mois précédant l'annonce.
- ✓ La proposition a emporté l'accord unanime du conseil d'administration d'ALTRAN.



### Une initiative favorablement perçue par le marché



- ✓ Suite à l'annonce du projet d'OPA, le cours de CAPGEMINI SE a gagné 8% entre le 24/06/19 et le 15/06/2019.
  - Le titre s'établissait ainsi au soir de la clôture du jour de l'annonce à 112,5€ contre un cours moyen de 104,6€ sur les 12 mois précédents.
  - o Le titre retrouve ainsi son niveau de juin 2018 :
    - Juin 2018 une période au cours de laquelle le titre avait atteint des sommets depuis 5 ans à 118€.

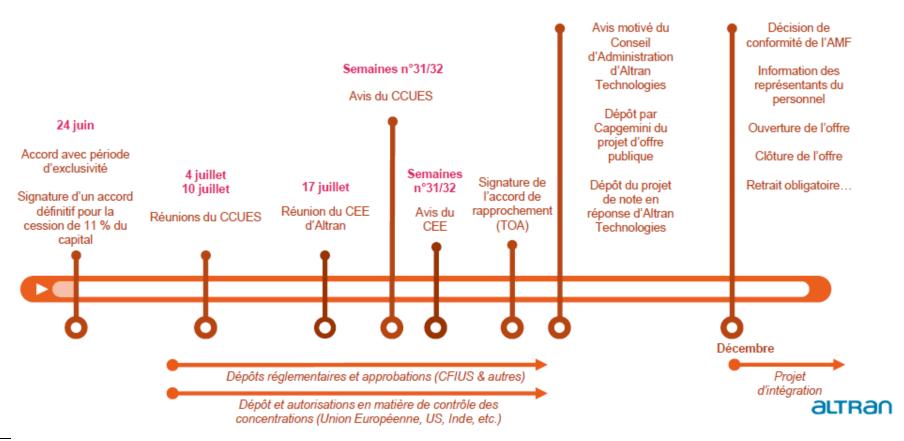








### Calendrier prévisionnel de la procédure d'OPA de Capgemini SE sur Altran Technologies SA









Source: document servant de support à la procédure d'information/consultation du CCE



### Remarques générales sur l'opération

### Les opérations de fusions acquisitions sont risquées

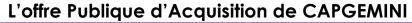
- ✓ Selon les études, 40% à 80% des fusions acquisitions n'atteignent pas leurs objectifs. Les principaux risques sont liés aux principaux facteurs suivants :
  - Due diligences: ces enquêtes préliminaires à l'acquisition portent sur les aspects financiers, les aspects stratégiques et plus récemment les aspects sociaux de l'entreprise cible. Si ces démarches ne sont pas suffisamment approfondies- c'est l'occasion d'identifier les problème- cela peut conduire à de graves déconvenues par la suite.
  - Plus le prix d'acquisition est élevé par rapport aux critères d'évaluation éprouvés, plus le risque de ne pas justifier la prime d'acquisition augmente.
  - La connaissance du métier de la cible par l'acquéreur : le risque est plus important quand l'acquéreur s'aventure dans un métier qui est différent du sien –dans le cas d'une diversification- ou qui semble plus proche qu'il ne l'est en réalité.
  - Les différences entre les cultures d'entreprise de l'acquéreur et de la cible peuvent devenir des obstacles à l'intégration. On entend par culture d'entreprise généralement : les valeurs de l'entreprise, les principes de gestion, les systèmes de pilotage, les systèmes de rémunérations etc.
  - L'expérience, la capacité des dirigeants et des managers à mettre en œuvre la fusion des organisations et le plan stratégique de la nouvelle organisation. Dans les sociétés de services en particulier, la capacité de motiver les dirigeants et salariés de la société acquise est indispensable pour éviter la fuite des talents.





### Les risques de la fusion CAP GEMINI -ALTRAN

- ✓ Sur un plan général, selon les angles exposés ci-dessus, le rapprochement des 2 Groupes présente en nette majorité des aspects favorables :
  - Les métiers sont très proches et complémentaires avec une juxtaposition dans l'assistance technique informatique.
  - o Les dirigeants se connaissent; les organisations et les systèmes de gestion sont proches.
  - Les implantations géographiques sont compatibles, complémentaires avec ARICENT, ALTRAN a acquis une présence significative en Inde où CAPGEMINI est déjà fortement implanté.
  - o ALTRAN est sur un marché à très fort potentiel où CAPGEMINI cherche à accélérer sa pénétration
  - Les deux Groupe ont l'expérience des acquisitions : pour ALTRAN, 9 acquisitions au cours des 5 dernières années ; Pour CAPGEMINI, 17 acquisitions au cours des 10 dernières années.





### Quelques interrogations à suivre

L'inconnue ARICENT: l'acquisition d'ARICENT par ALTRAN en novembre 2017 pose plusieurs questions:

- ✓ La découverte début 2018 de fraudes comptables portant sur le carnet de commande d'ARICENT pose la question de la qualité des due diligences et de la compréhension des métiers d'ARICENT par ALTRAN.
  - o En effet, ARICENT a plusieurs offres de services à côté de la fourniture de ressources humaines pour les projets de R&D : ARICENT propose des outils de conception de produits, des outils d'optimisation d'interfaces utilisateurs ainsi que des savoirs faire concernant la programmation de semi-conducteurs (logiciels embarqués) principalement pour le secteur des télécommunications.
  - Ces offres de services sont en avance sur celles d'ALTRAN et on peut supposer que la maîtrise d'ALTRAN dans ces domaines n'est pas la même que celle d'ARICENT. D'où des risques liés à l'implication et à l'intégration du personnel clé d'ARICENT.
- ✓ ARICENT a-t-elle été surpayée ? ARICENT est la plus grosse acquisition d'ALTRAN à ce jour.
  - o En effet, ARICENT apporte un CA additionnel d'environ 560M€ soit 1/3 du CA consolidé 2017 pour un prix de 1, 7mds € (980 M€ en numéraire plus 720M€ de dettes nettes) ce qui représente un multiple de 3 fois le CA 2017.
  - o Cet ordre de prix est le double du multiple de valorisation d'ALTRAN et d'ALTEN et il correspond à des entreprises à fort potentiel et à forte profitabilité.
  - o Par exemple des entreprises qui fabriquent des progiciels et dont la profitabilité est de l'ordre de 30% de résultat opérationnel sur CA. Comme la profitabilité d'ARICENT se situe jusqu'à présent aux environs de 20%, ce surprix important ne peut s'expliquer que par l'intérêt stratégique des activités d'ARICENT
- ✓ Les risques liés à une acquisition aux USA dans un métier de services, voisin mais de culture différente, sont illustrés dans l'histoire de CAPGEMINI par l'acquisition d'Ernst & Young Consulting pour 11Mds de\$ en 2000, qui s'est traduite par un exode catastrophique d'un tiers de l'effectif dans les mois qui ont suivi l'opération.
  - o Depuis, fort de cette expérience, CAPGEMINI a conclu une grande acquisition aux USA en juillet 2015, à savoir l'entreprise IGATE au CA de 1, 2Mds \$ pour le prix de 4Mds€. IGATE apportait 31 000 collaborateurs dont 25 000 en Inde, ce qui changeait radicalement la dimension de l'Inde pour CAPGEMINI.
  - o On peut donc tabler sur l'expérience indienne de CAPGEMINI pour l'intégration de l'effectif Indien de ARICENT soit environ 8 500 ingénieurs sur 10 000 au total





### Réflexion autour de la question du prix

|                           | 2018        |            | 2019 e      |            |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                           | ALTRAN      | ALTEN      | ALTRAN      | ALTEN      |
| CA                        | 2 916       | 2 270      | 3 249       | 2 613      |
| ROA (EBIT)                | 302         | 218        | 403         | 256        |
| % ROA                     | 10,4%       | 9,6%       | 12,4%       | 9,8%       |
| Nombre d'actions          | 257 021 105 | 33 905 796 | 257 021 105 | 33 905 796 |
| Prix de l'action *        | 14          | 112        | 14          | 112        |
| Valorisation approchée M€ | 3 598       | 3 791      | 3 598       | 3 791      |
| + Dette M€                | 1 400       | -106       | 1 300       | 0          |
| = valeur d'entreprise     | 4 998       | 3 685      | 4 898       | 3 791      |
| en multiple du ROA        | 16,5        | 16,9       | 12,2        | 14,8       |
| en multiple du CA         | 1,7         | 1,6        | 1,5         | 1,5        |

Prix de l'action

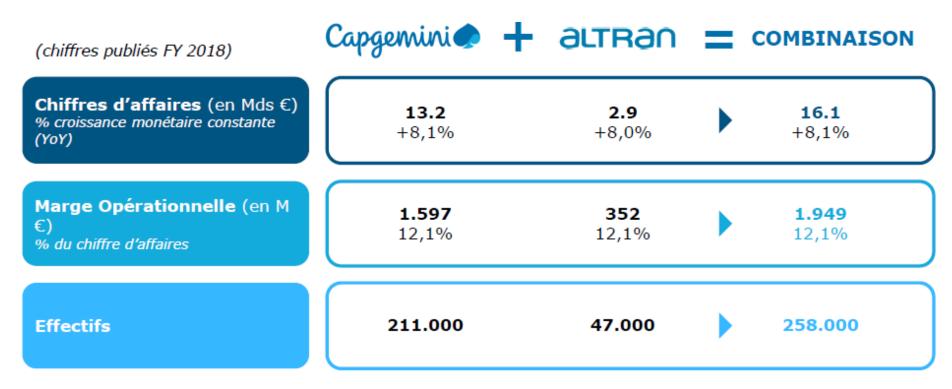
14€ pour ALTRAN sur la base de l'offre CAPGEMINI

111,8€ pour ALTEN cours au 26/07/2019

- ✓ Si maintenant on considère le prix d'acquisition d'ALTRAN proposé par CAPGEMINI, soit 5 Mds € (3,6Mds€ plus 1,4Mds de dettes)
  - o il correspond à 1,5 fois le CA consolidé estimé 2019, soit le même ratio qu'ALTEN.
  - Or la valorisation d'ALTEN ne bénéficie pas de la prime d'environ 20% liée aux Offres Publiques d'Achat (OPA). Le prix envisagé pour ALTRAN est donc « raisonnable » et même insuffisant pour le fond Elliot qui s'est manifesté le 15 juillet dernier.
  - On peut ajouter pour confirmer ce jugement que ce prix, correspond à la capitalisation boursière d'ALTRAN à fin 2017 avant l'acquisition d'ARICENT, plus les dettes nettes.
- ✓ Cela dit, les valorisations boursières d'ALTRAN et d'ALTEN sont élevées si on considère les multiples du résultat opérationnel (EBIT).
  - o Dans le métier de l'ICT, la fourchette haute se situe à 10 et à 12 pour les sociétés cotées en bourse. Or, les multiples estimés d'ALTRAN et d'ALTEN pour 2019 seraient respectivement de 12 et de 15.
- ✓ Enfin, il faut ajouter que les résultats opérationnels d'ALTRAN bénéficient de façon significative du crédit d'impôt recherche.
  - o Or, aides étatiques peuvent être remises en question, en partie ou en totalité à l'avenir.



# Après l'acquisition d'Altran, quelle serait la montée en puissance de CAPGEMINI par rapport à ses principaux concurrents ?



Tous les chiffres Altran incluent Aricent depuis le 20 mars 2018 et reflètent la mise en œuvre des normes IFRS 15.

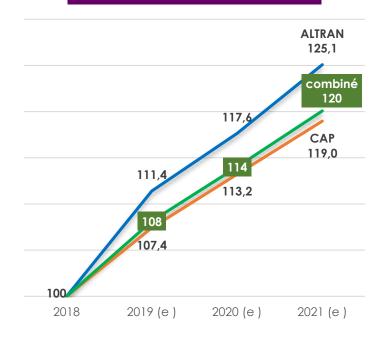
Source : document servant de support à la procédure d'information/consultation du CCE



# Les objectifs de synergies et de CA additionnel du nouvel ensemble sont très prudents mais méritent d'être précisément partagés

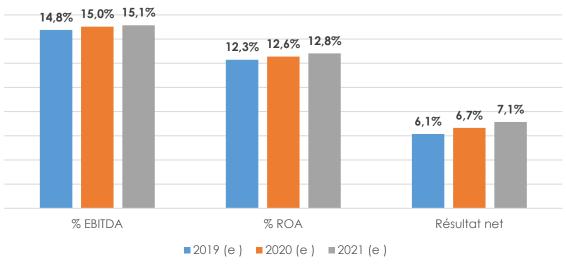
Le nouvel ensemble pèserait donc 17Mds€ de volume d'affaires

Evolution prévisionnelle du volume d'affaires combiné hors synergies annoncées En indice: base 100: année 2018



| (en millions €) | 2019 (e ) | 2020 (e ) | 2021 (e ) |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| CA              | 17 425    | 18 372    | 19 349    |
| EBITDA          | 2 571     | 2 760     | 2 929     |
| ROA             | 2 141     | 2 306     | 2 480     |
| Résultat net    | 1 071     | 1 222     | 1 382     |









### Des Synergies de coûts visées entre 75M€ et 100M€

| ALTRAN          |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|
| (en millions €) | 2016  | 2017  | 2018  |
| CA              | 2 074 | 2 295 | 2 916 |
| SG&A            | 394   | 419   | 546   |
| % SG&A          | 19,0% | 18,3% | 18,7% |

| CAFGEMINI       |        |        |        |
|-----------------|--------|--------|--------|
| (en millions €) | 2016   | 2017   | 2018   |
| CA              | 12 539 | 12 525 | 13 197 |
| SG&A            | 1 916  | 1 891  | 1 973  |
| % SG&A          | 15,3%  | 15,1%  | 15,0%  |



CAPCEMINI

| CAP+ALTRAN      |        |
|-----------------|--------|
| (en millions €) | 2018   |
| CA              | 16 113 |
| SG&A            | 2 519  |
| % SG&A          | 15,6%  |
|                 |        |

- ✓ La communication liée à l'opération initiée par CAPGEMINI évoque des synergies de coûts comprises entre 75M€ et 100M€.
- → A première vue ce volume de synergie évoqué ne constitue donc pas l'un des intérêts majeurs du projet
- ✓ Les premières modélisation menées par CAPGEMINI sont principalement basées sur des estimations arithmétiques : la direction du Groupe précise qu'il ne s'agit que de montants estimatifs et qu'aucune modélisation précise n'a encore été effectuée en l'absence de données financières précises à l'heure actuelle.

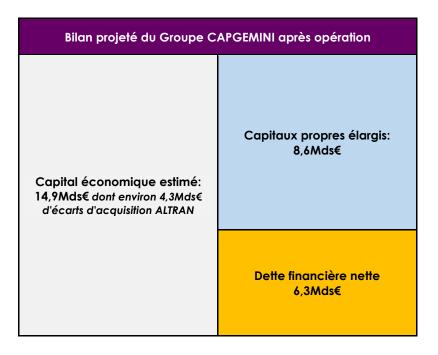
Autant que nous puissions en juger, le poids des SG&A chez ALTRAN en regard du CA consolidé est de 3,7 points supérieurs à celui de CAPGEMINI.

- → la combinaison des 2 structures de coûts sur la base des résultats 2018 fait ressorti un poids global des SG&A de l'ordre de 15,6% :contre 15,1% en moyenne sur les 3 dernières années chez CAPGEMINI
- → Ce différentiel n'est donc pas véritablement déstabilisant pour le nouvel ensemble



# Une opération financée par le recours à la dette mais CAPGEMINI conserverait une structure financière parfaitement saine

| Emplois                    | Mds€ | Ressources   | Mds€ |
|----------------------------|------|--|------|
| Ecart d'acquisition ALTRAN | 4,3  | Dette d'ATRAN  | 1,4  |
| Actifs résiduels           | 0,7  | Dette contractée par CAPGEMINI pour l'acquisition d'ALTRAN | 3,6  |
|                            | 5,0  |  | 5,0  |



- ✓ CAPGEMINI rachètera la dette portée par ALTRAN.
  - Une dette sensiblement renforcée lors de l'acquisition d'ARICENT.
  - La dette financière nette d'ALTRAN oscillerait eux environ de 1,4Md€ fin 2019 (elle était de 1,7Mds€ fin 2018.
- ✓ La valeur des capitaux propres consolidés corrigés des écarts d'acquisition d'ALTRAN amène à constater que l'essentiel de la valeur du Groupe est son fonds de commerce.
- ✓ La nouvelle dette financière portée par CAPGEMINI pourrait représenter environ 6,3Mds€.
  - o Mise en regard du niveau d'EBITDA du nouvel ensemble (qui peut être estimé à 2,57Mds€ sur la base de la combinaison des projections) cette dette représenterait 2,4 année d'EBITDA soit un niveau tout fait raisonnable.



# L'immiscion du fonds Eliott ne semble pas en mesure de déstabiliser l'opération mais risque de réduire la marge de manœuvre de CAPGEMINI

### Présentation du fonds ELLIOTT

- ✓ Elliott Management Corporation est l'un des plus anciens gestionnaires de fonds. Il a été fondé en 1977.
- ✓ Depuis le 1er janvier 2019, la valeur des actifs financiers détenus au sein de cette structure s'élève à 34 milliards de dollars.
- ✓ La société emploie 464 personnes, dont 168 professionnels de l'investissement, dans son siège principal à New York et ses bureaux affiliés ailleurs aux États-Unis, à Londres, à Hong Kong et à Tokyo
- ✓ La mission principale de ce fonds consiste à négocier des titres sur l'ensemble de la structure capitalistique des entreprises avec comme objectif principal de maximiser le rendement des entreprises dans lesquelles, il détient une portion du capital.
- ✓ La particularité du fonds ELLIOTT réside dans sa capacité à pouvoir influencer l'orientation stratégique et économique des sociétés malgré son poids actionnarial relativement faible mais important pour peser dans les décisions.





### Quelle est la stratégie générale du fonds ELLIOTT?

#### 1. La prise de participation

La stratégie normalement adoptée, même si elle n'est pas exclusive, consiste à prendre une participation significative mais minoritaire dans une société et, par conséquent, en se prévalant également de la réglementation relative à la protection des actionnaires minoritaires, à entraver les initiatives des administrateurs en exercice.

#### 2. L'activisme auprès des sociétés dans lesquelles il détient une participation

Ces derniers sont invités à tout mettre en œuvre pour créer des liquidités à verser aux actionnaires en limitant les coûts, en réduisant les effectifs et en vendant une branche d'activité ou la société elle-même.

#### 3. Si opposition ou résistance, utilisation de moyens de pression juridico-économiques

Si la structure administrative préexistante tente de résister, l'investisseur activiste passe aux moyens forts, demandant le retrait et le remplacement par des éléments qui lui conviennent.

 Dans cette action, il trouve de précieux alliés auprès d'autres investisseurs traditionnels, tels que les fonds communs de placement et les fonds de pension, qui sont très heureux de « participer au banquet », laissant aux autres le rôle très actif

Dans la poursuite de cette stratégie, aucun moyen n'est épargné : on passe des objections économiques-financières à celles de nature procédurale et juridique, pour arriver, dans les cas les plus « épineux », aux plus personnels.

Ces initiatives s'avèrent la plupart du temps fructueuses, mais dans le cas du fonds Elliott, du moins jusqu'à maintenant, elles ont toujours été fructueuses, lui permettant d'atteindre **un rendement annuel moyen de 14**% au cours des vingt dernières années.



### Les dernières actions majeures d'ELLIOTT dans le monde



√ (Première société de télécommunications israélienne) dont le fondateur Shaul Elovitch a été « convaincu » de vendre sa participation majoritaire



✓ L'américaine <u>Arconic</u> (actif dans le secteur de l'aluminium) dont le directeur Klaus Kleinfeld a dû démissionner après une longue bataille qui l'avait conduit à une dépression nerveuse



✓ La Coréenne Hyundai, qui a dû renoncer à son plan de restructuration l'an dernier, est maintenant sous la pression du fonds pour générer plus de profit pour ses actionnaires.



✓ La Japonaise Hitachi qui, après trois ans de dur litige, accepte de « liquider » le fonds, en rachetant à un prix très élevé la part minoritaire que le fonds détenait dans la société Ansaldo STS

- D'autres usines américaines subissent la même contrainte, comme Novell, BMC, EMC avec sa célèbre filiale VMware, Riverbed Technology.
- A son tour, Juniper Networks parvient à éviter la vente à des tiers, mais est « convaincu » d'un rachat de ses actions à hauteur de 2 milliards de dollars et d'une réduction significative de son personnel.



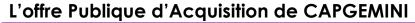


### En Italie, ELIOTT est entré en confrontation avec VIVENDI sur TELECOM ITALIA

2018 - 2019



- ✓ La société Vivendi contrôlait TELECOM ITALIA avec une participation de 24%, jusqu'à l'année dernière et était dirigée par le financier français M. Bolloré.
- ✓ Cette situation n'a pas été appréciée par le gouvernement italien, qui craignait une « colonisation » française du secteur, notamment en ce qui concerne le réseau d'infrastructures stratégiques qui n'avait pas été exclu lors de la privatisation de l'entreprise au début des années 90.
- ✓ C'est à ce moment que le fonds Elliott intervient, <u>acquérant une participation de 9%</u>, anticipant un accord sur un éventuel transfert du réseau à l'Etat.
- En quelques mois, Elliott, s'alliant à d'autres investisseurs institutionnels et avec le soutien décisif de la Cassa Depositi e Prestiti (Caisse Dépôt et Prêt) italienne, a pris le contrôle du conseil d'administration lors du vote de l'assemblée générale de Vivendi.





### En France, le fonds Elliott s'attaque à Pernod Ricard : l'américain affirme détenir 2,5 % du groupe familial de spiritueux

2018 - 2019



- ✓ Le fonds estime également que l'entreprise dirigée par Alexandre Ricard, petit-fils de son fondateur, a perdu des parts de marché dans de nombreux segments comme la vodka, le whisky nord-américain ou le gin. Il pointe aussi du doigt l'acquisition d'Absolut pour 6 milliards d'euros.
- ✓ Une opération qui « n'a pas répondu aux attentes espérées ». Même s'il reconnaît que le timing était malchanceux, l'opération ayant été menée en 2008, juste avant la crise financière.
- ✓ Enfin, dans les objectifs d'Elliott, la gouvernance et la culture de Pernod Ricard. Le fonds estime que la famille Ricard pèse plus au conseil d'administration qu'elle ne devrait vu son poids actionnarial. Elle détient aujourd'hui 15 % du capital et 20 % des droits de vote.
- ✓ La culture de Pernod Ricard, très décentralisée, très « insulaire », est dénoncée comme n'étant pas compatible avec les enjeux d'une multinationale.
- ✓ Les représentants du fonds activiste ont rencontré Alexandre Ricard courant novembre et lui ont exposé leurs vues. Ils demandent « un plan d'amélioration opérationnelle plus ambitieux et l'alignement de la gouvernance d'entreprise avec les meilleures pratiques du marché ».
- ✓ En rendant publique sa position, Elliott souhaite maintenant la faire connaître aux actionnaires de Pernod Ricard et tente de les rallier, franchissant une nouvelle étape dans sa lutte d'influence.



# Depuis l'annonce de la volonté de CAPGEMINI d'acquérir ALTRAN, ELLIOTT renforce ses positions sur le titre ALTRAN

| ELLIOT     | equity swaps | En % des<br>actions | En % des<br>droits de<br>votes |
|------------|--------------|---------------------|--------------------------------|
| 12-juil-19 | 5 070 000    | 2,0%                | 2,0%                           |
| 15-juil-19 | 6 140 000    | 2,4%                | 2,4%                           |
| 18-juil-19 | 7 808 000    | 3,0%                | 3,1%                           |

- ✓ Le 12 juillet, le fonds ELLIOT annonce s'est positionné via des produits dérivés sur des actions représentant environ 2% du capital d'ALTRAN Technologies.
- ✓ Le 18 juillet dernier, le fonds renforce ses position avec environ 7,8 million d'equity SWAP ce qui représenterait environ 3% du capital d4ALTRAN.
- ✓ Le passage du seuil de 95% à 90% pour pouvoir déclencher une procédure de retrait obligatoire via la promulgation de la Loi PACTE permet à CAPGEMINI d'être moins exposé au franchissement du seuil bloquant la demande de retrait.



### VII. Questionnement autour des problématiques RH



# Quid de l'organisation cible du métier de l'ingénierie dans le groupe CAPGEMINI

- ✓ La direction de CAPGEMINI précise ne pas avoir projeté d'organisation cible.
- ✓ La phase d'intégration débuterait par une période d'observation de 6 semaines au cours du premier trimestre 2020.
- ✓ 2 questions majeures méritent d'être soulevée et suivies avec attention
  - o Quel est le dispositif en place au sein de CAPGEMINI en matière de gestion des frais centraux
    - Si il existe des centres de services partagés hors de France il semble à l'issue de nos entretiens que les fonctions administratives sont encore assez largement Implantées en France
    - Ainsi, et au-delà de l'attention portée au pur processus d'intégration des fonctions support ALTRAN, la stratégie de CAPGEMENI en matière de mise en place de Share Services hors France doit être un sujet d'attention.
  - Quel est le dispositif de rétention des « personnes clés »
    - Suite aux contrariétés rencontrées lors de l'acquisition d'Ernst & Young Consulting en 2000, CAPGEMINI a nécessairement déployé des dispositifs particuliers pour éviter la perte des compétences critiques et stratégiques : la réussite des récentes acquisition (igate pour la dernière majeure en date) semble aller dans ce sens
    - Le partage de ces dispositifs avec le CCE/CEE une fois l'OPA achevée est un sujet majeur à double titre.
      - L'efficacité de ce dispositif sera essentielle à la réussite de l'intégration et l'atteinte de synergies visées
      - Et notamment en prévision de la mise en place d'une organisation commerciale commune pour les comptes/territoires où les Groupes sont présents et pour lesquels des choix managériaux devront être faits.





### La question de la capacité des instances représentatives du personnel d'ALTRAN à exercer le droit de suite doit être une priorité

- ✓ Le devenir du CCE actuel de l'UES (et futur CSE) ALTRAN est également une question majeure lorsqu'il faut évoquer l'exercice du droit de suite de l'instance postérieur à l'OPA.
- ✓ L'existence d'une UES chez CAPGEMINI, en France, et les conditions de l'exercice des mandats de l'instance « ALTRAN » doivent pouvoir être évoqués.
- ✓ A ce titre une clarification rapide des différentes options envisageables en matière d'organisation future des instances serait optimale afin que le processus d'intégration chez CAPGEMINI puisse être partagé avec les instances disposant des référentiels historiques ALTRAN.

