



R A P P O R T A N N U E L 2 0 0 3

 Capgemini  
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING



# SOMMAIRE

- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 02 | La lettre du Président   | 33 | Les quatre métiers du Groupe           |
| 07 | «2003 : une année éprouvante, mais un groupe Capgemini à nouveau en mouvement» :<br>Paul Hermelin, Directeur Général | 33 | ► Le Conseil                           |
| 11 | Présentation du Groupe <b>Capgemini</b>  | 37 | ► La Technologie                       |
| 17 | Chiffres clés  | 41 | ► L'Infogérance                        |
| 23 | Événements marquants de l'année 2003   | 45 | ► L'Assistance Technique de Proximité  |
| 29 | L'expérience d'une véritable coopération :<br>«Collaborative Business Experience»                                    | 49 | Une entreprise et des valeurs engagées |
|    |  | 52 | L'Université <b>Capgemini</b>          |
|    |  | 55 | Principaux points de contact           |

## Petite musique d'automne

Josephine





# La lettre du

Le 26 juin 1999 - c'est-à-dire il y a bientôt cinq ans - j'ai écrit à celui qui était alors, avec plus de 25 % du capital, l'actionnaire de référence de Capgemini, une lettre confidentielle dans laquelle j'indiquais parmi d'autres choses que mon meilleur choix pour reprendre un jour les commandes du Groupe était Paul Hermelin. Et je précisais que cela pourrait idéalement se faire en mai 2004 – le jour où l'Assemblée Générale des actionnaires serait réunie pour statuer sur les comptes de l'exercice 2003 – la transition étant assurée par un autre membre du Directoire qui à l'époque gouvernait le Groupe, Geoff Unwin.

Un certain nombre d'événements tout à fait imprévus ce jour-là – les uns heureux (franchissement sans dommage du passage à l'an 2000, adoption de l'euro, éclatement de la bulle Internet,... et acquisition par Capgemini d'Ernst & Young Consulting !), d'autres malheureux ou tragiques (dégringolade de la Bourse, dégradation continue du climat des affaires, attentats du 11 septembre 2001) – sont venus bouleverser ce joli calendrier. Et c'est finalement avec **30 mois d'avance** sur le programme prévu que j'ai proposé en décembre 2001 au Conseil d'Administration de nommer, Paul Hermelin directeur général du Groupe.

EVOLUTION de la GOUVERNANCE du GROUPE depuis 1967

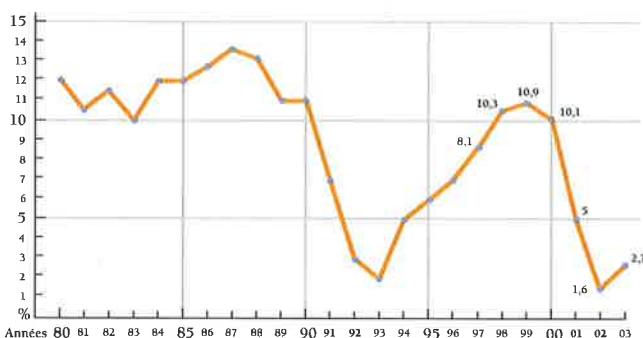
| Période                                      | Type de société  | Direction Générale  |
|--|--|---|
| depuis l'origine (1967) jusqu'au 24 mai 1996 | Société anonyme de type «classique»  | Serge Kampf, P.D.G.<br>(Président et Directeur Général)   |
| du 24 mai 1996 jusqu'au 23 mai 2000          | Société à Directoire et Conseil de Surveillance<br>(celui-ci présidé par Klaus Mangold puis à partir du 8 septembre 1997 par Ernest-Antoine Seillière) | <u>Directoire</u> de 4 membres :<br>Serge Kampf (Président)<br>Paul Hermelin, Pierre Hessler et Geoff Unwin |
| du 23 mai 2000 au 24 juillet 2002            | Société Anonyme de type «classique»  | P.D.G. : Serge Kampf<br>D.G. : Geoff Unwin (jusqu'au 12 décembre 2001)<br>puis Paul Hermelin                |
| du 24 juillet 2002 à ce jour                 | Société Anonyme avec dissociation des fonctions de Président et celles de D.G.   | Président : Serge Kampf<br>D.G. : Paul Hermelin   |

Cette nomination n'a évidemment pas suffi à enrayer la rapide détérioration des résultats du Groupe et celle-ci (qui avait déclenché celle-là) s'est donc poursuivie en 2002 et encore en 2003 malgré l'annonce faite par les augures, les gouvernants et les économistes les plus compétents (annonce répétée et à chaque fois démentie) d'une très prochaine reprise économique.

# Président



On peut vérifier à ce niveau **le parallèle** avec ce qui s'était passé dix ans plus tôt après la première guerre du Golfe. Il est saisissant :



- la crise économique mondiale qui avait suivi l'invasion du Koweit par les troupes de Saddam Hussein (2 août 1990) avait fait plonger de **8 points** le résultat d'exploitation du Groupe entre 1990 et 1992, celui-ci passant brutalement d'un peu plus de 11 % à un peu moins de 3 % en deux ans,
- entre 2000 et 2002 (là aussi en 2 ans) ce même résultat d'exploitation a baissé également de **8 points**, passant d'un peu plus de 10 % à un peu moins de 2 %.

Cette courbe montre aussi que la remontée a été lente. Et plus lente en 2003 (+1,1 point) qu'elle l'avait été neuf ans plus tôt (+ 3,4 points entre 93 et 94), l'explication tenant sans doute au fait qu'il est plus difficile de redresser la trajectoire d'un groupe de 50.000 personnes que celle d'un groupe de 20.000. Surtout si l'on a entre-temps fortement **renouvelé l'équipage** : il faut se rappeler que sur les 23 managers qui constituaient en 1993 l'équipe de direction, 19 sont partis, le plus souvent à la retraite(\*). Et sur les 15 qui forment celle mise en place au cours de ces derniers mois (cf. page 20 de ce

Rapport Annuel), 12 n'étaient pas dans le Groupe en 1993, et 3 y sont même depuis moins d'un an ! C'est dire l'ampleur des changements effectués dans notre organisation et nos organigrammes depuis la grande crise traversée entre 1991 et 1993.

Si je tiens à remettre en perspective la situation actuelle de **Capgemini**, c'est pour rappeler à ceux qui seraient tentés de «tirer sur le pianiste» que le Groupe a déjà connu des difficultés tout à fait comparables à celles qu'il connaît aujourd'hui, qu'il a mis du temps pour s'en sortir (on remonte toujours plus lentement qu'on n'est descendu) mais **qu'il s'en est sorti**. Et que le «pianiste» d'aujourd'hui, entré dans mon équipe en mai 1993, avait déjà activement participé à cette première remise à flots.

Et puisqu'on parle d'équipe, j'aimerais un court instant parler aussi de **rugby**. Certes, tous les sports ou presque - aussi longtemps qu'ils sont pratiqués sans adjuvant illicite - nous donnent des leçons de courage, de persévérance, d'adresse, de rigueur. Il y a ceux qu'on pratique seul - de plus en plus nombreux à vrai dire - où l'on ne doit qu'à soi-même le plaisir qu'on y trouve, parfois aussi le déplaisir d'y mesurer ses limites. D'autres en revanche **ne peuvent se jouer qu'en équipe**, et les résultats dépendent alors de la façon dont cette petite communauté est composée et fonctionne. Parmi ces sports dits «collectifs», le rugby est probablement celui dont un manager peut retirer les meilleures leçons. On n'aime pas le rugby parce que le ballon est ovale et ses rebonds imprévisibles, mais parce que c'est à la fois un sport de combat et un sport d'équipe, un sport où les combinaisons stratégiques sont innombrables et où l'on n'est rien sans les 14 autres, où la solidarité, l'abnégation, la complémentarité des talents, la sobriété des gestes autant qu'une relative modestie priment sur le goût des paillettes ou la recherche de l'exploit individuel.

(\*) ces 19 seront peut-être heureux que je rappelle ici leurs noms :

Karl Heinz Achinger  
Jacques Arnould  
Michel Berty  
Chris van Breugel  
Berend Brix

Adolfo Cefis  
Tony Fisher  
Philippe Gluntz  
Vincent Grimond  
Michel Jalabert

Eric Lutaud  
Tony Robinson  
Wolfgang Schönfeld  
Anders Skarin  
Gennaro de Stasio

Henri Sturtz  
Bob Sywolski  
Christer Ugander  
Geoff Unwin

S'il est en effet un autre sport où je crois à la vertu de l'équipe - et auquel le rugby sert d'école plus souvent qu'on ne le pense - c'est bien **celui qui consiste à diriger une entreprise**. Il faut admettre que certaines considérations poussent parfois à le décrire comme un exercice solitaire, et d'abord la simple réalité qu'à toute équipe, il faut un capitaine et que c'est le propre d'un bon capitaine que de savoir tirer le meilleur parti d'une équipe. Et puis il est tellement plus simple d'identifier l'entreprise à un homme que de chercher à comprendre comment celle-ci fonctionne réellement, tellement plus agréable de flatter l'égo d'un patron quand celui-ci est lui-même tenté par le vedettariat, tellement plus expéditif aussi de le jeter aux orties quand il a cessé de plaire ou quand le vent a tourné et qu'on est incapable d'expliquer pourquoi. Mais la réalité est que **l'entreprise ne se réduit pas à son chef** et qu'elle est - comme un XV de rugby, comme un orchestre symphonique - quelque chose de plus que la simple réunion des hommes et des femmes qui la composent.

A l'équipe que Paul Hermelin est en train de constituer autour de lui, je donnerais volontiers pour mission de **rendre sa fierté au Groupe**. Je veux dire par là qu'elle va devoir à la fois :

- 1) remettre le Groupe sur les rails et pour cela lui redonner **le goût de la croissance**, la volonté de se battre, le courage de réduire et de réduire encore toutes les dépenses qui sont peut-être utiles mais ne sont pas absolument nécessaires, le sens et le respect des priorités, l'ambition d'atteindre et de dépasser les objectifs de rentabilité que le conseil d'administration a fixés pour l'exercice en cours...;
- 2) veiller à la promotion et à l'acceptation par tous des **valeurs** que l'entreprise s'est données dès les années 80 (revoir au besoin ce que j'en disais l'an dernier dans la «Lettre du Président» du Rapport Annuel 2002) et si cela s'avérait nécessaire - il y a peut-être des gens pour qui respecter 7 valeurs à la fois, c'est trop demander - privilégier alors celles qui sont les plus précieuses quand le vent n'est pas favorable : la loyauté et la solidarité ;
- 3) renouer avec **l'esprit de conquête** qui, depuis plus de 30 ans, avait animé aussi bien Capgemini que ses principales filiales, qu'il s'agisse de postuler à de grands contrats multinationaux, de former des alliances stratégiques avec (s'il le faut) de plus gros que soi, de prendre des risques tout en se ménageant la possibilité de sonner la retraite si l'on s'apercevait que l'on s'est fourvoyé, d'acquérir des participations minoritaires dans des sociétés concurrentes sans être assuré qu'elles conduiront à en avoir un jour le contrôle, garder la haute main sur les étapes d'une fusion afin de ne pas y perdre son âme ni sacrifier ses principes... tout en n'oubliant pas d'assurer ses arrières et de se protéger efficacement contre d'éventuels prédateurs ;
- 4) n'avoir plus que des **clients satisfaits**, et qui acceptent de le faire savoir afin de nous aider à convaincre d'autres clients possibles de l'étendue de nos compétences et du respect que nous avons des engagements pris ;
- 5) redevenir la société dans laquelle on a **envie d'entrer** - que ce soit pour y faire un stage ou y faire carrière - parce que l'on sait que l'ambiance y est bonne, qu'on y sera bien accueilli, que le racisme, le sexism, les intrigues ou la politique n'y ont jamais fait la loi, que l'émulation y est saine, les mérites récompensés, les erreurs pardonnées (du moins les premières), la liberté respectée, l'initiative et l'esprit d'entreprise encouragés.

Même s'ils sont éparpillés sur quatre continents, il appartient maintenant aux consultants, aux ingénieurs et aux techniciens de ce Groupe - par la qualité des prestations qu'ils fournissent à nos clients et celle des relations qu'ils entretiennent avec eux - à ses «commerciaux» grâce au contact permanent qu'ils ont avec le marché, à ses cadres et à ses managers **de prendre leur part de cette mission** et d'y jouer leur rôle, loyaux et solidaires. Pour ce qui me concerne, je continuerai à aider Paul Hermelin aussi longtemps qu'il le souhaitera car je peux témoigner qu'il a pris à cœur cette mission difficile et qu'il entend la mener à bon terme.

Le talent, le courage, l'intelligence, la volonté ne manquent donc pas. L'espoir subsiste que le climat général finisse par s'améliorer.

Il ne resterait plus alors qu'à réinventer le bonheur.

Grenoble, le 5 avril 2004  
**Serge KAMPF**

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CAP GEMINI S.A.



Serge KAMPF  
PRÉSIDENT



Ernest-Antoine  
SEILLIERE  
VICE-PRESIDENT



Christian BLANC



Yann DELABRIÈRE



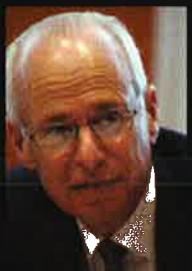
Jean-René  
FOURTOU



Paul HERMELIN



Michel  
JALABERT



Phil LASKAWY



Ruud  
van OMMEREN



Terry OZAN



Bruno ROGER



Le secrétaire  
du conseil

Philippe  
HENNEQUIN

## LES CENSEURS



Pierre HESSLER



Geoff UNWIN

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES



Jean-Luc  
DECORNOY



Bernard RASCLE



Les colombes

Josepha





**Paul HERMELIN**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

## 2003 : une année éprouvante, mais un groupe Capgemini à nouveau en mouvement

*Pour juger correctement de la situation du Groupe à la fin de l'exercice 2003, il faudrait utiliser des lunettes à double foyer : de près, il s'agit d'examiner des résultats et l'on ressent alors une réelle frustration ; à y regarder avec plus de distance, on apprécie mieux les progrès accomplis, la rénovation réussie de composantes majeures de l'organisation, les effets positifs de l'énergie déployée et l'on se retrouve plus confiant, et même ragaillardi.*

J'aurais aimé à maints égards fêter dans un contexte plus favorable le 10<sup>e</sup> anniversaire de mon entrée dans le Groupe. Malheureusement, l'environnement défavorable ne l'a pas permis. Se sont cumulés une troisième année d'atonie de la demande, une contamination de l'ensemble de l'Europe par des tendances que nous avions vu apparaître en Amérique du Nord (pression sur les prix, émergence de concurrents nouveaux, notamment indiens), une crise entre les Etats-Unis et l'Europe occidentale, des affrontements au Proche-Orient avec leur cortège d'investissements différés.

Mais ce fut aussi une nouvelle étape de maturation de nos marchés et de ses principaux acteurs. Après la ferveur des années 90, les fameuses «nouvelles technologies de l'information et de la communication» ont confirmé leur contribution décisive aux progrès de la productivité de nos clients. Quelques tendances majeures commencent à se faire jour qui campent peu à peu le paysage informatique de demain : nouvelles architectures ouvertes permettant l'émergence des services «Web», réseaux virtuels de machines, coexistence des grands standards propriétaires ou ouverts, etc. Et dans le même temps, une consolidation qui se poursuit, avec des acteurs plus puissants et plus spécialisés dans leurs métiers respectifs... Année frustrante ? Non, je dirais plutôt éprouvante. Nous avons enregistré une nouvelle rétraction du

chiffre d'affaires (-12 % à taux constants) et n'avons pas su enrayer cette décroissance au second semestre. C'est le prix payé pour un «mix» d'activités trop exposé à une économie de récession, avec un poids toujours élevé de métiers qui sont stratégiques mais temporairement moins dynamiques (le conseil et l'intégration de systèmes). Le renforcement de notre présence dans le secteur public et le secteur de la santé sont significatifs mais pas encore suffisants. Ce reprofilage du Groupe explique aussi des charges de restructuration bien supérieures à ce que nous avions budgétré en début d'année, la poursuite des réorganisations engagées et la confirmation des licenciements prévus, toutes choses dont on imagine aisément l'effet sur le moral.

Les difficultés rencontrées dans deux de nos principales filiales, les Etats-Unis et la France, témoignent aussi des perturbations entraînées par l'acquisition en mai 2000 de l'activité consulting d'Ernst & Young et le modèle opérationnel trop complexe, sinon confus adopté lors de la fusion : affaiblissement des processus du Groupe (notamment dans l'exécution des grands contrats au forfait), alourdissement des structures, choix en faveur d'unités mixtes mêlant des cultures aussi différentes que celles des consultants et des ingénieurs... Faiblesses et compromis que des mesures de performance propres à chaque métier ont progressivement mis à jour.

Dans un contexte général aussi déprimé en 2003 qu'il l'avait été l'année précédente, nous avons résolument remis en mouvement le Groupe Capgemini avec le déploiement du programme LEAP destiné à le mettre en situation de relever les défis à venir.

Au nombre de ces défis, les difficultés créées par la traditionnelle résistance au changement. Il s'est agi en effet de découper et réorganiser en profondeur les unités opérationnelles (cela bouleverse beaucoup de situations personnelles !) afin de redonner à chaque métier une dynamique nouvelle : mieux se battre sur les marchés, maîtriser les coûts.

Le bilan des signatures commerciales à la fin de l'exercice 2003 est une bonne illustration de ce qu'a été cette année en double teinte. D'un côté le montant des contrats signés constitue un record absolu dans l'histoire du Groupe ; dans ce total figure en particulier la signature du plus gros contrat signé en 2003 au niveau mondial, toutes sociétés de services confondues. Mais de l'autre, si l'on exclut ce contrat exceptionnel, on constate que le résultat de l'activité commerciale «normale» a été plutôt moyen, cela dans un environnement il est vrai particulièrement atone.

Pourtant, en dépit de ces performances très moyennes, un sentiment de mobilisation, de regain d'énergie, de volonté de se battre semble traverser le Groupe depuis quelques mois. Chacun a réalisé qu'il n'est pas facile d'obtenir une amélioration même modeste du résultat opérationnel quand on enregistre une forte décroissance du chiffre d'affaires. Réorganiser le Groupe en profondeur tout en maintenant la pression requise sur les projets en cours, donner à tous les collaborateurs l'élan nécessaire alors même que des plans de restructuration inévitables et douloureux sont en cours d'exécution exige de porter la plus grande attention aux problèmes humains créés ou aggravés par ces mesures. Plus fondamentalement, maintenir le cap, ne pas écouter le chant des sirènes, défendre et illustrer les valeurs du Groupe dans ces temps difficiles a été et demeure un réel défi pour chacun d'entre nous.

Beaucoup a été accompli : les unités géographiques en difficulté à la fin 2002 ont été réorganisées et restructurées dans le cadre du programme LEAP et les résultats enregistrés au second semestre montrent qu'elles commencent à se stabiliser et à améliorer leur performance. C'est le cas de l'Europe Centrale - notamment l'Allemagne -, du Royaume-Uni et du Benelux, mais aussi de la région Asie-Pacifique et même des Pays Nordiques.

Parce qu'à la même époque les Etats-Unis et la France semblaient se porter un peu mieux que les autres régions, nous y avions différé le déploiement de LEAP : c'est à présent fait,

mais l'opération a mis en évidence des problèmes cachés dont la résolution a entraîné des coûts qui ont pesé sur les résultats du second semestre.

Pour mettre fin aux difficultés traditionnelles dans les relations entre opérationnels et direction centrale, un comité exécutif a été créé qui comprend huit personnes : les cinq patrons des cinq grandes unités opérationnelles, le «Chief Operating Officer», le directeur financier et moi-même. Ce comité exécutif a pour mission de piloter et d'animer avec moi le Groupe dans son ensemble (et non de défendre auprès de moi les intérêts de chaque unité) et pour devoir de se battre et de gagner.

Nous avons franchi en 2003 un pas décisif s'agissant de deux des quatre métiers du Groupe.

- en ce qui concerne l'Assistance Technique de proximité, il faut rappeler que nous avions mis en place au 1er janvier 2002 une organisation distincte, dédiée à cette activité que nous avions autorisé à reprendre le nom de Sogeti, celui de la société qui a donné naissance au Groupe d'aujourd'hui. En 2003, cette nouvelle SOGETI s'est étendue à l'Espagne et à la Suède et elle a terminé l'année avec un effectif total de 6 000 personnes et une marge d'exploitation très satisfaisante. L'acquisition au 31 décembre de la société Transiciel, fondée il y a dix ans par un ancien du Groupe resté fidèle aux valeurs prônées par celui-ci, permet à cet ensemble de 14 000 personnes de nourrir de fortes ambitions pour les années à venir.

- dans la stratégie déployée par le Groupe depuis deux ans, l'infogérance représente un levier de développement majeur et la signature récente avec l'administration fiscale britannique de l'énorme contrat mentionné ci-dessus valide les actions conduites en ce domaine et va accélérer la mise en place d'une grande entité paneuropéenne. Cette activité, qui représente aujourd'hui 28 % du chiffre d'affaires du Groupe, compte d'autres références prestigieuses, et notre objectif est qu'elle constitue à terme un tiers de l'activité globale avec un taux de marge au niveau des meilleurs de ce métier.

- ces progrès sont réels mais nous restons lucides sur les difficultés rencontrées en 2003, dont certaines pourraient continuer en 2004. Sans nous illusionner sur une reprise de l'activité annoncée depuis dix-huit mois et plus mais qui se fait toujours attendre, il nous faut à la fois retrouver le chemin de la croissance et restaurer le plus rapidement possible notre taux de marge. Il nous faut pour cela continuer à réduire nos coûts mais dans un métier où les salaires représentent 70 % des charges d'exploitation, les économies à faire doivent être



## La sieste

Josephine

extrêmement ciblées. Il nous faut sans cesse chercher à augmenter le taux d'occupation de nos collaborateurs : certes il s'est déjà beaucoup amélioré mais il est encore possible de l'améliorer ; la priorité est de nous tourner vers l'extérieur, c'est-à-dire vers nos clients et nos marchés. Simplifier encore et encore les organigrammes et les méthodes de travail, alléger les structures pour accélérer les décisions, améliorer la productivité sans réduire l'emploi, innover, encourager les initiatives, en bref «relancer la machine». Quelques petits signes positifs enregistrés récemment dans le domaine du conseil, notamment aux Etats-Unis, et le réveil de certains grands consommateurs de technologies (par exemple les opérateurs de télécommunications) permettent d'espérer que le plus profond de la crise est passé et que le climat général sera plus favorable.

C'est en tout cas avec cet espoir que le Groupe va lancer dans les prochains jours une campagne de publicité internationale marquant l'adoption d'un nouveau logo et le retour au nom de «**Capgemini**». En effet, très exactement quatre ans après la fusion et conformément aux engagements pris à l'époque de n'utiliser que jusqu'en 2004 le nom d'*Ernst & Young*, nous abandonnons toute référence susceptible de maintenir une quelconque confusion avec *Ernst & Young Audit*. C'est donc un nouveau **Capgemini**, organisé en quatre métiers et fort de

50 000 collaborateurs, qui se mobilise au service de ses clients et qui s'est donné cette année **trois objectifs majeurs** : redonner à ses managers le goût d'aller sur le terrain vendre par eux-mêmes (et non pas se contenter d'enregistrer les ventes faites par d'autres), reprendre un rythme de croissance du chiffre d'affaires au moins égal à celui de nos marchés, enfin améliorer la rentabilité du Groupe et pour cela empêcher par exemple que la défaillance d'un pays ne vienne annuler l'impact bénéfique des performances réalisées par un autre.

«Nous sommes tous des commerciaux», telle était la devise du Groupe dans les années 80. Il nous faut y revenir. La demande de nos clients a changé, leurs métiers ont évolué, parfois de façon spectaculaire («dramatique» comme disent les Américains), et il nous faut mieux les écouter pour mieux nous faire entendre.

Ainsi, Serge et moi aurons-nous peut-être l'an prochain, du moins je l'espère, la tâche plus facile quand il s'agira pour nous de rendre compte ici-même d'un exercice 2004 probablement aussi éprouvant que celui qui vient de s'achever mais qui marquera, et j'y contribuerai de toutes mes forces, le début d'une nouvelle période d'expansion du Groupe **Capgemini**.

PAUL HERMELIN



Pegase

Josepha



# Présentation du Groupe Capgemini

Le Groupe **Capgemini** est l'un des leaders mondiaux du conseil en management et des services informatiques.

Fort de plus de 55 000 personnes (au 1 janvier 2004) réparties sur quatre continents et 34 pays (Europe, Amérique du Nord et région Asie-Pacifique) le Groupe a réalisé en 2003 un chiffre d'affaires de plus de 5,75 milliards d'euros avec un effectif moyen de 49 805 personnes.

## Les 4 métiers du Groupe

Le Groupe propose à ses clients locaux et multinationaux une gamme complète de services organisée autour de quatre métiers :

- **le conseil** (transformation/processus) – (voir page 33)

Cette activité a pour mission de contribuer, au travers d'actions telles que la transformation de l'activité ou la redéfinition de grandes fonctions, à l'amélioration des performances économiques des entreprises grâce à une connaissance approfondie de leurs métiers et de leurs processus.

- **la technologie** (architecture/intégration de systèmes/infrastructure) – (voir page 37)

Ces services font appel à la capacité de concevoir et d'intégrer des solutions, d'exploiter les innovations et de transformer l'environnement technologique. Ils sont étroitement articulés avec les missions de conseil, dans la mesure où la transformation et la remise à niveau des systèmes d'information sont indissociablement liées aux choix du client en matière d'organisation.

- **l'infogérance** (outsourcing / gestion des systèmes d'information et des processus) – (voir page 41)

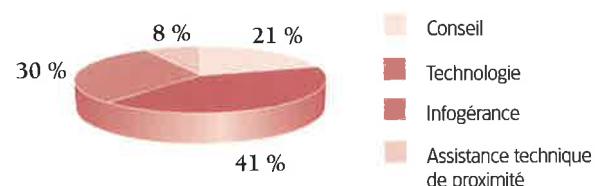
Cette activité se concrétise par une prise en charge totale ou partielle de la gestion des ressources informatiques du client. Le Groupe a développé une gamme de services en matière de gestion de systèmes informatiques, d'optimisation des processus métiers et de flexibilité des coûts de structures afin d'optimiser le rapport coût/performance.

- **l'assistance technique de proximité**

(voir page 45)

Ces services, implantés géographiquement au plus près des décideurs techniques locaux des grandes entreprises, visent à soutenir les capacités internes des directions informatiques en leur proposant dans les délais les plus brefs les meilleures spécialistes.

La répartition du chiffre d'affaires 2003 du Groupe entre ces quatre métiers est la suivante :



## Une organisation en 5 grandes unités opérationnelles

Afin d'utiliser au mieux les ressources du Groupe dans les métiers du conseil et de la technologie, et notamment de permettre aux petits pays de bénéficier de l'expertise et du soutien des grands pays, **Capgemini** s'est organisé en 5 grandes unités opérationnelles.

- Trois unités géographiques (Strategic Business Unit ou SBU) :
  - Amérique du nord,
  - Europe du nord et Asie-Pacifique,
  - Europe centrale et du sud.
- une unité européenne dans l'infogérance ;
- une unité pour l'Assistance technique de proximité (Sogeti/Transiciel).

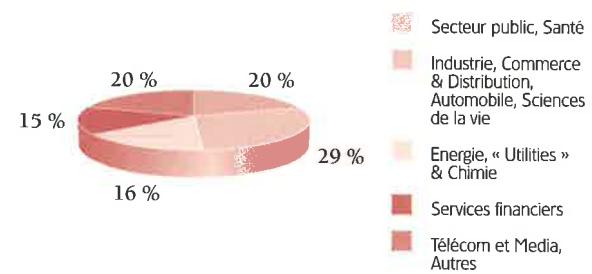
## Le «Rightshore™»

Pour répondre aux attentes du marché en termes de prix, de délai et de qualité, le Groupe a développé le concept de «Rightshore™». Il s'agit, en fonction des besoins et des exigences par nature très diverses de nos clients, de mettre en oeuvre et de combiner des moyens de production sur site clients et/ou dans des zones géographiques plus ou moins éloignées.

Visant à améliorer la productivité en matière de projets et d'externalisation de ressources informatiques, cette démarche industrielle s'appuie sur un réseau de centres mondiaux utilisant des méthodes identiques.

## L'approche sectorielle

La répartition sectorielle de l'activité du Groupe en 2003 est la suivante :



### Secteur Public

Le secteur public au niveau mondial - qu'il s'agisse des grandes organisations internationales ou des collectivités locales – est engagé dans de vastes réformes. Dans ce marché porteur, **Capgemini** se positionne comme le partenaire privilégié des initiatives de transformation.

Des projets majeurs sont lancés dans les domaines de la défense, de l'administration fiscale, de la justice ou par des instances locales, et ce dans de nombreux pays, notamment au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, aux Pays-Bas, en France, en Espagne, en Allemagne, au Canada et en Australie. La signature fin décembre 2003 d'un contrat d'infogérance de transformation de trois milliards de livres avec l'administration fiscale britannique (contrat ASPIRE) illustre parfaitement la position de prestataire de référence que le Groupe a acquise dans le secteur public de ce pays, où il a remporté ces dernières années de nombreux succès.

De ce fait, le Groupe est bien placé pour tirer parti d'une demande publique qui devrait rester soutenue.



## Santé

**Capgemini** propose une gamme de services complète à de nombreux acteurs du domaine de la santé : les hôpitaux, les cabinets médicaux, les centres hospitaliers universitaires, les centres de rééducation, les prestataires de soins intégrés ainsi que les entreprises de pointes positionnées sur ce secteur.

Avec plus de mille spécialistes, y compris des cliniciens et des experts en logiciels, le Groupe est en mesure d'apporter à ses clients des solutions adaptées aux problématiques actuelles de ce secteur : un contrôle plus étroit des investissements technologiques, l'impact des nouvelles technologies sur les soins de santé, la redéfinition des processus métiers pour une plus grande efficacité clinique et financière et l'amélioration de la collaboration sur le plan opérationnel entre organismes payeurs et prestataires de santé.

## Industrie, Commerce et Distribution

En 2003, l'activité du Groupe dans le secteur industriel et des hautes technologies a été principalement axée sur le développement d'applications en environnement distribué, l'externalisation des processus métiers (BPO - Business Process Outsourcing), les solutions mobiles de chaîne d'approvisionnement, l'identification par radiofréquence (RFID) et les solutions de sourcing. IBM, Philips, Sony, Nokia, General Electric, Lucent Technologies et Thomson Multimedia comptent parmi les principaux clients du Groupe.

Par ailleurs, **Capgemini** s'est allié à Hewlett Packard pour déployer la solution de place de marché privée keyChain™ de collaboration avec les fournisseurs. Dans le domaine des biens de consommation et du commerce de détail, le Groupe a accompagné des clients phares tels que Carrefour, The Coca-Cola Company, Royal Ahold, Delhaize/Food Lion, South African Breweries et Tesco. La mise en œuvre de la technologie RFID contribue à renforcer l'efficacité de leur chaîne d'approvisionnement.

Enfin, le pôle Distribution collabore avec quatorze des vingt plus grands prestataires logistiques mondiaux dont Deutsche PostWorld Net, Exel, FedEx et TPG ainsi que La Poste française et italienne.

## Automobile

Le Groupe accompagne treize des quatorze plus importants constructeurs automobiles dans le monde, ainsi que de nombreux équipementiers. General Motors, Nissan, DaimlerChrysler, Ford, BMW, Renault, Mitsubishi, PSA, Honda, Fiat, Visteon, Michelin, Goodyear et Faurecia figurent parmi ses principaux clients.

**Capgemini** leur propose des prestations de conseil et des services d'intégration de systèmes adaptés à chaque maillon de la chaîne de valeur : gestion de la chaîne d'approvisionnement, processus prise de commande-livraison, gestion de la relation avec les clients et les concessionnaires, solutions dédiées au marché des pièces de rechange, gestion du cycle de vie des produits, suivi de fabrication et de qualité, ainsi que des solutions de back-office classiques.

En 2003, **Capgemini** a signé un contrat de cinq cents millions de dollars sur dix ans, portant sur la gestion des applications de l'équipementier américain Visteon.

## Sciences de la vie

Au cours des dernières années, les clients du Groupe dans le secteur des Sciences de la Vie (pharmacie, biotechnologie, matériel médical et agrochimie) ont affiché une croissance soutenue et régulière de leur activité et de leurs résultats.

En 2003, la plupart ont toutefois subi une dégradation de leur environnement de marché : érosion du chiffre d'affaires générée par les produits phares, concurrence accrue des produits génériques et mouvement de concentration. Dans ce contexte, les efforts des entreprises ont porté prio-

ritairement sur l'amélioration de la productivité et les réductions de coûts. La division Sciences de la Vie de **Capgemini** dispose d'une force commerciale mondiale et d'équipes de consultants hautement qualifiés, qui développent des solutions innovantes et spécifiques au secteur pour favoriser la compétitivité de ses clients.

Le Groupe accompagne dix-sept des vingt plus grandes entreprises pharmaceutiques mondiales dans la redéfinition de leurs processus métiers essentiels, au travers de partenariats qui s'inscrivent souvent dans le long terme.

### Energie, «Utilities» et Chimie

En Europe comme aux Etats-Unis, les entreprises de ce secteur font face aux mêmes enjeux. L'ampleur des pannes d'électricité intervenues en 2003 plaide en faveur d'un approvisionnement fiabilisé, tandis que la prochaine étape de l'ouverture des marchés, prévue en Europe pour juillet 2004, constitue un thème majeur. **Capgemini** a élaboré des solutions spécifiques qui répondent à ces enjeux.

Les géants du pétrole ont également connu une année mouvementée avec la hausse inhabituelle du brut consécutive à la guerre en Irak et la nécessité d'améliorer leurs résultats. La mondialisation, la standardisation et l'optimisation de l'exploitation sont ainsi devenues les priorités.

En 2003, **Capgemini** est intervenu dans de grands projets de reconfiguration pour des clients tels que : Total et EDF en France, Statoil, E.ON, Enel en Europe, Hydro One et TXU en Amérique du Nord, Sepco en Chine, ainsi que Akzo Nobel, BP et Shell au niveau mondial.

### Services Financiers

**Capgemini**, qui occupe une position de leader dans les services financiers, compte parmi ses clients trente-cinq des premières institutions financières mondiales. La ges-

tion de patrimoine, la banque de détail et les services de saisie d'opérations sont au cœur de l'offre du Groupe.

En 2003, les équipes du pôle Services Financiers ont collaboré au plan mondial avec quatre clients stratégiques : AXA, Allianz, ABN AMRO et ING. Ainsi, le Groupe a mené pour AXA Japon (branche non-vie) des missions de conseil et de services technologiques (dont la création d'un canal de commercialisation en ligne), afin d'assurer, dans des délais très stricts, la mutation de ses systèmes d'information. Une équipe de **Capgemini**, principalement originaire de France et d'Inde, a mis en oeuvre un déploiement en environnement distribué permettant au client d'obtenir les résultats de ses activités avec rapidité et précision.

AXA bénéficie désormais d'un meilleur ciblage clients grâce à une solution intégralement en ligne, et peut proposer une plus large palette de produits pour des coûts réduits.

### Télécommunications, Media & Entertainment (\*)

Depuis plus de trente ans, le Groupe assiste les acteurs des secteurs télécommunications, médias et divertissement dans la réalisation de leurs objectifs stratégiques et financiers.

Cette activité a effectué en 2003 des missions dans des domaines de pointe comme les nouveaux services multimédias et la gestion des médias numériques, ou encore des services plus traditionnels comme la refonte de la facturation et la fusion de systèmes.

Parmi nos principaux clients figurent BSkyB, France Telecom, Nextel, Reach Telecom, TeliaSonera, Telecom Italia Mobile, Time Warner et Vodafone.

(\*) Nouvelle dénomination depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004.



Premier songe

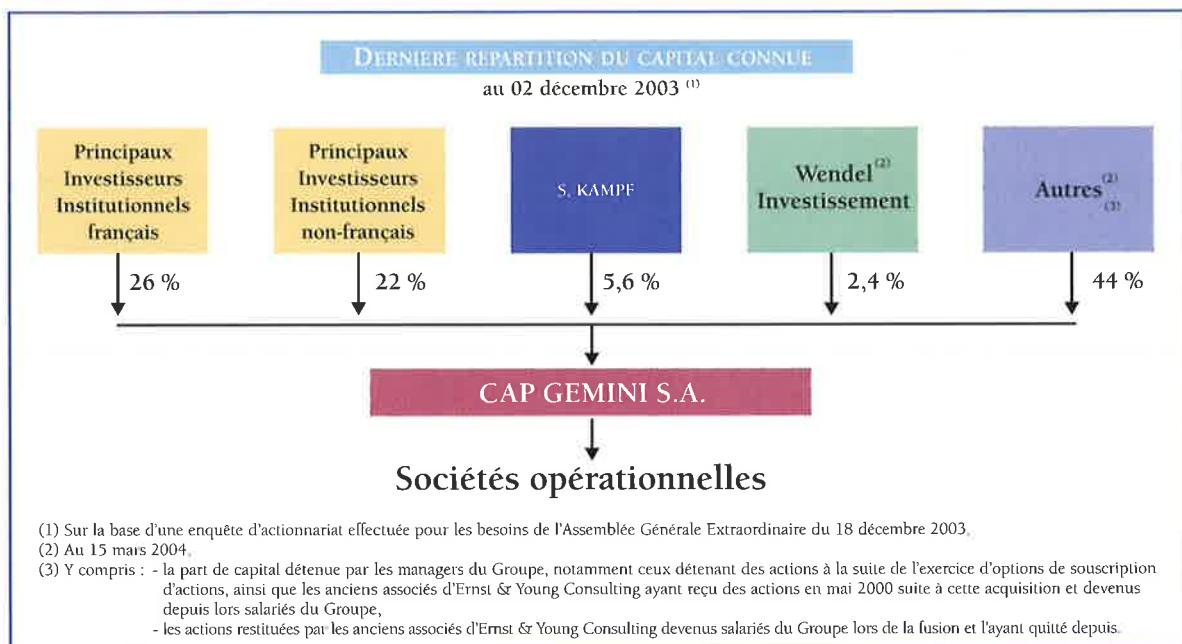
Josepha



Femme aux ballons

Josepha

# LES CHIFFRES CLÉS

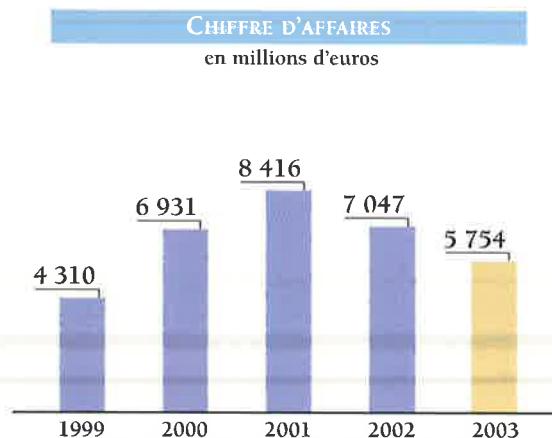


| DIVIDENDES                   |                                 |                     |                                 |                                |
|------------------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Exercice clos le 31 décembre | Distribution (millions d'euros) | Distribution (en %) | Nombre d'actions au 31 décembre | Dividende par action (en euro) |
| 1999                         | 78                              | 29 %                | 77 945 108                      | 1,00                           |
| 2000                         | 149                             | 35 %                | 124 305 544                     | 1,20                           |
| 2001                         | 50                              | 33 %                | 125 244 256                     | 0,40                           |

En 2002, le Groupe n'a pas versé de dividendes et votre Conseil d'Administration propose qu'il ne soit pas versé de dividendes au titre de l'année 2003.

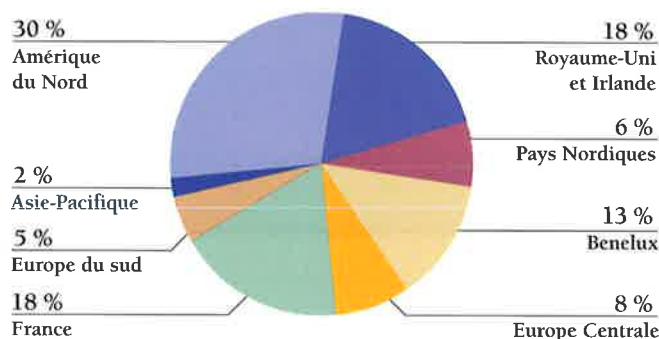


# LES CHIFFRES CLÉS



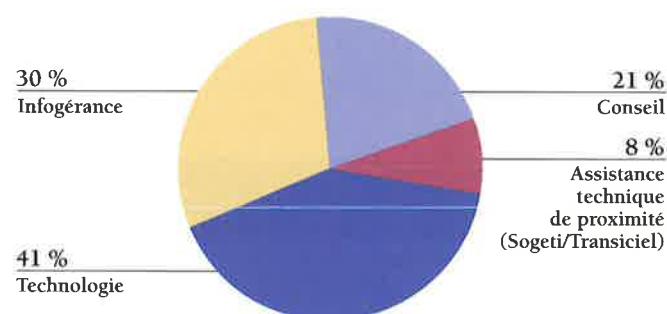
RÉPARTITION PAR RÉGION

du chiffre d'affaires 2003



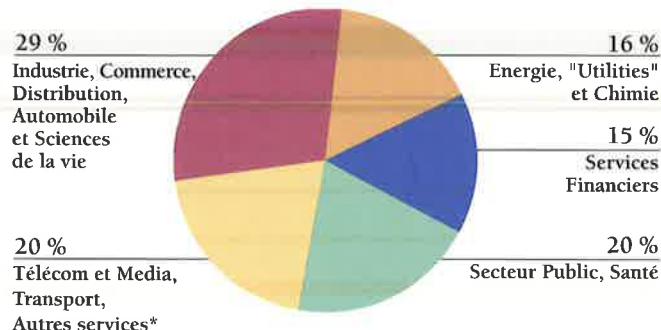
RÉPARTITION PAR MÉTIER

du chiffre d'affaires 2003



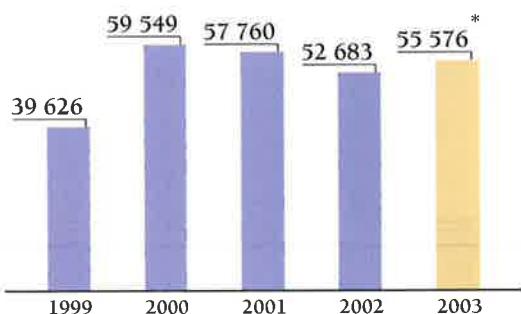
RÉPARTITION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

du chiffre d'affaires 2003



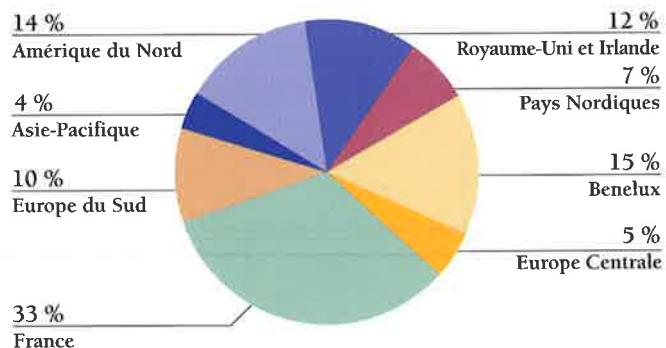
\* En 2002, le secteur Autres services était classé dans Secteur Public

**EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE**  
(avec Transiciel pour 2003)

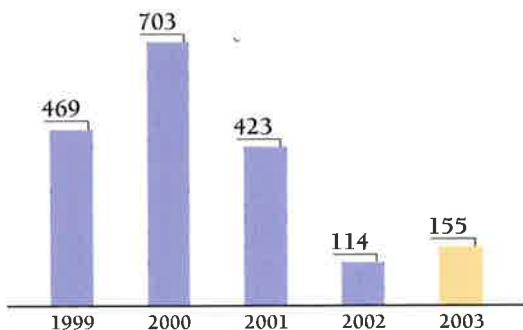


\*Effectif du groupe sans Transiciel : 48 304

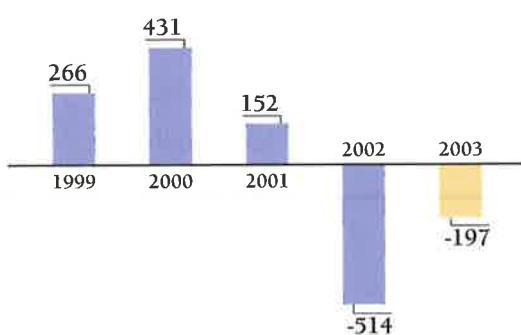
**REPARTITION DE L'EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2003**  
(avec Transiciel)



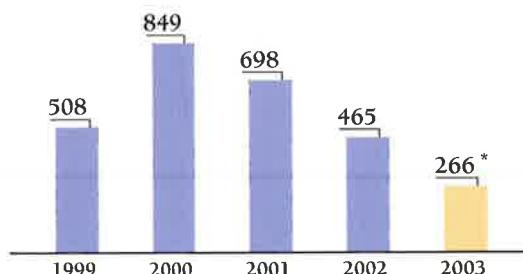
**RESULTAT D'EXPLOITATION**  
en millions d'euros



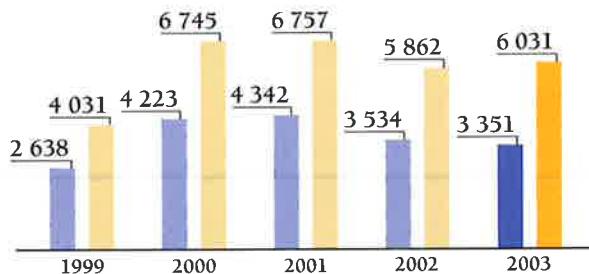
**RESULTAT NET**  
en millions d'euros



**TRESORERIE NETTE**  
en millions d'euros



**SITUATION NETTE ET TOTAL DU BILAN**  
en millions d'euros



\* Après prise en compte de l'endettement apporté par Transiciel (188 millions d'euros)

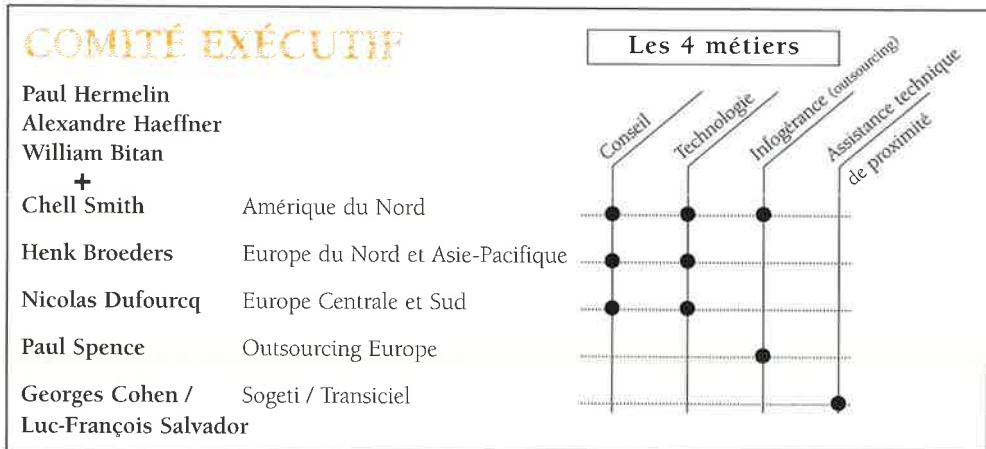
Situation nette ■  
Total du bilan ■

# L'équipe de Direction du Groupe Capgemini

## AU 15 AVRIL 2004



Serge KAMPF (\*)  
PRÉSIDENT



(\*) Administrateur de Cap Gemini S.A.



## Confidence

Josephine



Azuelos



Le mas provençal

Samuel Azuelos, 1998

# Événements marquants de l'année 2003

## | JANVIER |

### Transformation des Services Postaux Portugais

● Face à un environnement toujours plus concurrentiel, la Poste nationale du Portugal (CTT) s'est lancée dans un programme de transformation baptisé «Mercúrio». Rationalisation des coûts via une réorganisation, optimisation des procédures, meilleure planification des investissements, orientation client plus marquée et approche marketing renforcée : tels sont les axes majeurs de cette initiative qui constitue le premier pas des CTT vers la rentabilité. Le partenariat entre Capgemini et le groupe CTT a débuté en janvier 2003 par un audit opérationnel. Cette collaboration a été élargie en cours d'année et vise maintenant à renforcer l'efficacité opérationnelle et la maîtrise des coûts dans les fonctions «sourcing» stratégique, logistique, finance et ressources humaines. L'ensemble de ces projets fait de Capgemini un des conseils privilégiés de CTT pour son activité et sa transformation sur l'année 2004.

### Partenaire mondial de Visteon pour l'externalisation de ses applications

● La signature d'un contrat avec IBM fait de Capgemini le prestataire de services en matière de gestion d'applications pour l'équipementier automobile Visteon Corporation. S'inscrivant dans le partenariat mondial qui lie Visteon et IBM, ce contrat de cinq cents millions de dollars sur dix ans porte sur des services de support informatique en environnements client-serveur et mainframe. Les centres mondiaux de développement technologique de Capgemini permettront à Visteon d'atteindre plus rapidement ses objectifs informatiques, tout en préservant l'excellence de son service. Au cours de ces deux dernières années, Visteon s'est appuyé sur Capgemini pour améliorer sa qualité de service et son efficacité en matière de développement d'applications. Le contrat actuel valide et prolonge ces précédentes réalisations.

### Des solutions informatiques et un prestataire pour Yamanouchi Pharma America

● Pour le lancement de son premier médicament sur le marché américain, Yamanouchi Pharma America (YPA) recherchait un partenaire solide, d'envergure mondiale et expert du secteur pharmaceutique. Son choix s'est porté sur Capgemini pour déployer une série de solutions s'appuyant sur une infrastructure informatique adaptative et une organisation centrée sur le client. Fortes des acquis du partenariat d'externalisation initié en 2002 et de la mise en place de solutions SAP, Siebel et Documentum, les équipes de Capgemini ont renforcé les compétences dédiées à la force de vente itinérante et aux partenaires externes de Yamanouchi Pharma America.

## | MARS |

### Un centre d'externalisation des processus métiers pour BlueScope Steel

● BlueScope Steel (ex-BHP Steel) est le leader du marché de l'acier en Australie et en Nouvelle-Zélande. En application d'un accord de collaboration, un centre d'externalisation des processus métiers a été créé à Adélaïde, en Australie. Ce centre permet à Capgemini de vendre à BlueScope Steel des services dédiés à ses processus métiers. Ce projet englobe aussi le transfert des fonctions de back office issus des services partagés de BlueScope Steel vers le nouveau centre d'externalisation. Ce partenariat avec un client — une première en Australie — couvre le déploiement d'une unité autonome d'externalisation des processus métiers qui, à terme, proposera ses services sur le marché. La quasi-totalité des équipes des services partagés de BlueScope Steel a rejoint les rangs de Capgemini, garantissant ainsi la continuité du service et la préservation du capital intellectuel accumulé par l'équipe BlueScope Steel.

## ÉVÉNEMENTS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2003

### | AVRIL |

#### **Essent améliore la gestion de ses actifs**

● Essent, leader néerlandais de la distribution de gaz et d'électricité, se devait de répondre à la libéralisation des marchés, au renforcement de la concurrence et à l'encadrement plus strict des prix. Pour cet acteur des services publics, le problème consistait à maintenir la qualité de ses prestations tout en maîtrisant ses coûts pour préserver sa rentabilité. C'est à Capgemini, partenaire déjà bien implanté chez Essent pour le déploiement de solutions progiciels, qu'a été confiée en 2003 une mission de transformation des processus de gestion de ses actifs. Ceci couvre le développement d'un système de gestion des risques à base d'Indicateurs Clés de Performance, ainsi que d'un nouveau modèle d'exploitation et l'amélioration de l'architecture informatique. Ce projet de transformation devrait aboutir à des réductions de coûts de dix-huit millions d'euros par an sur une période de cinq années.

### | MAI |

#### **Transformation du Service Client du London Borough of Croydon**

● Le Conseil Municipal de Croydon, instance administrative de l'arrondissement londonien de Croydon, a signé avec Capgemini un contrat à long terme portant sur la modernisation de son infrastructure informatique et la transformation de son «interface/client» avec les habitants, les entreprises locales et les autres usagers. Le projet vise ainsi à faciliter l'accès des clients aux informations et services de la municipalité et améliorer l'efficacité et la communication entre ses collaborateurs. Le contrat avec Croydon, le plus important des arrondissements de Londres, porte également sur l'infogérance pendant une période de sept ans, de systèmes informatiques déjà en place ou à installer.

#### **La solution keyChain™ chez HP illustre la puissance des partenariats**

● Hewlett Packard a choisi Capgemini pour déployer la solution de place de marché privée keyChain™ dédiée à la collaboration avec les fournisseurs. Capgemini, maître d'œuvre et responsable de ce projet de huit mois, a pris en charge la gestion et l'encadrement de l'équipe, formée de collaborateurs de HP, i2 et Capgemini. La mise en œuvre d'une architecture distribuée qui s'appuie sur deux centres (Cupertino en Californie et Bombay en Inde) a permis de répondre aux critères de rapidité, de flexibilité et de maîtrise des coûts. Le déploiement s'est effectué dans les délais et le budget impartis. Ce projet illustre parfaitement le type de solutions que Capgemini et HP, forts d'un partenariat stratégique de quinze ans, peuvent proposer à leurs clients.

### | JUIN |

#### **Le Ministère néerlandais de la Défense lance un projet de transformation**

● Le Ministère néerlandais de la Défense cherche à renforcer la coopération, la synergie et l'efficacité entre les différents corps de ses forces armées, en s'appuyant sur son système informatique et une plus grande efficacité de ses processus internes. Le choix du Ministère s'est arrêté en juin dernier sur un consortium piloté par Capgemini. Prévu pour une période de huit ans au moins, ce projet est axé sur une approche intégrée du management opérationnel et de la mise à disposition d'informations, jusqu'à présent gérés indépendamment par les différents corps d'armée. En s'attachant dans un premier temps aux fonctions Finance et Logistique, cette initiative fera de l'armée néerlandaise un précurseur : les forces armées de ce pays seront les premières au monde à se doter d'un back office intégré opérant sur un système unique et mutualisé.





## Village provençal

Samuel Azuelos, 1998

### L'activité Services Financiers reconnue pour ses études comparatives

■ L'activité Services Financiers de Capgemini publie deux «études de référence» annuelles en collaboration avec des clients stratégiques. Dans le domaine de la gestion de patrimoine, le mois de juin marque, depuis sept ans, la publication du rapport «World Wealth Report (WWR) : (La Gestion de Patrimoine dans le Monde)» en partenariat avec Merrill Lynch. Distribuée dans le monde entier et faisant référence dans le secteur, cette étude révèle les

performances des grandes fortunes personnelles dans l'environnement économique instable actuel. En 2003, l'activité Services Financiers a aussi lancé la publication du «World Retail Banking Report (WRR) : (La Banque de Réseau dans le Monde)» en partenariat avec l'EFMA (European Financial Management & Marketing Association, un consortium de huit cents banques), et ING Direct comme co-sponsor de l'étude. Ces deux publications illustrent le rôle de tout premier plan joué par Capgemini en matière d'innovation dans les services financiers.

## | JUILLET |

### **Total sous-traite l'exploitation des systèmes d'information de sa branche Raffinage et Marketing**

• Ce contrat d'une durée de cinq ans, signé entre Capgemini France et la Direction Générale Raffinage et Marketing de Total a pour objet l'exploitation d'une partie des systèmes d'information de cette activité à partir d'un centre de service Capgemini à Toulouse. Cette opération qui fera de ce centre le plus important pôle de compétences sur la technologie SAP en Europe devrait générer plus de deux cents emplois sur trois ans et permettre d'accueillir de nouveaux clients.

économique et une culture d'entreprise parfaitement cohérents et complémentaires à ceux de Sogeti, l'entité «services de proximité» de Capgemini. L'ensemble dispose désormais de quatorze mille collaborateurs pour un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Avec cette opération, le Groupe se place en position de leader sur le marché de l'assistance technique de proximité qui conjugue avec succès volume, rentabilité et récurrence depuis trente cinq ans.

### **L'offre Sogeti dans le test logiciel devance les attentes des clients**

• Sogeti Etats-Unis et Sogeti Pays-Bas collaborent étroitement pour élargir la présence de Sogeti dans le domaine du test logiciel. Cette offre a été conçue pour répondre au besoin des entreprises, qui doivent faire développer des logiciels efficaces dans des limites de délais et de budgets toujours plus étroits, sans pour autant remettre en cause les exigences de qualité. Dans cette activité, Sogeti Etats-Unis a plus que doublé son chiffre d'affaires et multiplié sa clientèle par quatre en 2003, ce qui confirme la demande croissante pour ce type de services. L'offre Sogeti a déjà fait ses preuves dans plusieurs grandes entreprises de la finance, de l'industrie, des produits grand public et de la santé, en leur apportant à chaque fois des résultats remarquables.

### **Une collaboration réussie avec Heidelberg Druckmaschinen AG**

• Capgemini accompagne Heidelberg AG, un des plus grands fabricants mondiaux de systèmes pour imprimerie : son adoption du commerce électronique manifeste sa volonté de devenir plus réactif aux évolutions du marché. Heidelberg exploite cette collaboration sous forme de projets coordonnés à l'échelle mondiale. Ces derniers sont issus d'une stratégie informatique développée conjointement et repose sur des procédures métiers et des plates-formes technologiques normalisées au niveau mondial. Cette collaboration a également conduit à un transfert de compétences entre les divisions de l'entreprise, à une plus grande transparence des coûts et à un suivi plus efficace des dépenses. Heidelberg est aujourd'hui un groupe plus souple qui dispose de bases solides pour son développement futur.

## | SEPTEMBRE |

### **Le secteur ferroviaire suédois sur la voie d'une profonde transformation**

• Conséquence de la libéralisation du marché en 2001, la compagnie ferroviaire publique suédoise SJ AB s'est trouvée confrontée à de nombreux défis. En 2002, SJ AB décidait de s'appuyer sur Capgemini pour concevoir un business plan, définir un nouveau modèle économique et remanier sa structure organisationnelle, avec pour objectif de s'adapter à la nouvelle donne du marché et préparer son développement futur en Europe. Un contrat de trois ans a été conclu en 2003, portant sur la gestion et le développement de tous les systèmes critiques pour l'activité et basé sur un ensemble d'engagements de service. Ce projet met en avant un des avantages concurrentiels essentiels de Capgemini : sa capacité à mener des projets de transformation profonde et durable en collaboration avec ses clients.

## | DÉCEMBRE |

### **L'Offre Publique d'Echange sur Transiciel renforce Sogeti**

• L'Assemblée Générale Extraordinaire de Capgemini du 18 décembre 2003 a largement entériné l'Offre Publique d'Echange (OPE) amicale sur la majorité du capital de Transiciel. Cette société de services et d'ingénierie informatiques notamment spécialisée dans l'externalisation de la fonction R&D possède une gamme de services, un modèle



Façades bleues

Samuel Azuelos, 2000



**La fontaine**

Samuel Azuelos, 1998



# «Collaborative Business Experience»

## *l'expérience d'une véritable coopération client/fournisseur*

Parce qu'en ces temps erratiques de recomposition des marchés rien ne compte plus que les primes valeurs, le groupe **Capgemini** a interrogé et écouté ses plus grands comme ses plus modestes clients pour qu'ils expriment leurs attentes nouvelles en matière de conseil et de services. Et qu'ils décrivent leur perception de ce qui – sur le terrain – représente le point fort de **Capgemini** vis-à-vis de ses compétiteurs.

### Qualité du travail et de la relation client

La qualité du travail fourni, la qualité de la relation de travail établie et l'esprit de collaboration avec le client constituent à leurs yeux le principal différenciant du Groupe. Une valeur unique, précieuse parce qu'avant tout «culturelle».

Les entreprises clientes y sont d'autant plus sensibles qu'en quelques mois leurs attentes se sont déplacées, tant du point de vue des services demandés que des bénéfices attendus : la profondeur de la relation avec le client comme la nature de l'engagement à ses côtés se révèlent être de puissants leviers de réussite des projets et de satisfaction.

### Un concept, une marque, un engagement mutuel

C'est pour aller plus loin dans la formalisation — dans la systématisation — de cette recherche commune de satisfaction que **Capgemini** crée la *Collaborative Business Experience*, défini comme un mode de travail basé sur la coopération et l'échange avec le client.

Il s'agit là d'une relation partenariale, entre le prestataire et le client, basée sur quatre points fondamentaux :

- **La détermination commune préalable des objectifs** que le client veut atteindre au travers de son projet (valeurs, données quantifiables et qualifiables, métriques, procédures d'évaluation, etc.).
- **L'identification et l'évaluation des risques** inhérents au projet doivent être réalisées en amont de la collaboration. Et des plans d'action visant à les maîtriser, impliquant prestataire et client, sont élaborés et adjoints au contrat.
- **L'enrichissement en compétences des équipes clientes** contribue, au-delà du projet à stabiliser l'exploitation de la solution et à maximiser la où les valeurs qu'elle apporte à l'entreprise ; modalités et nature du transfert de compétences sont précisées préalablement entre les parties.
- **L'alignement de l'ensemble de l'entreprise et de son organisation technologique autour du projet stratégique** avec pour objectif avoué la coordination et la collaboration de l'intégralité des employés autour d'une cause commune : le succès.



Cette approche partenariale a pour avantage d'être modulaire : en fonction de ses priorités, le client retiendra l'un, l'autre ou les quatre engagements possibles. L'envie de parfaire la relation client restant, pour Capgemini et quoi qu'il en soit, pleine et entière.

### Promouvoir la «*Collaborative Business Experience*»

Affirmer haut et fort l'ambition et le positionnement de Capgemini sur son marché, créer les conditions de notoriété et d'image de marque favorable au développement des métiers du Groupe, inviter nos clients à entrer dans la *Collaborative Business Experience*, telles sont les missions assignées à la campagne de publicité qui, d'avril à décembre 2004, diffusera partout dans le monde les couleurs de Capgemini.

D'abord porté par un film, un dispositif d'affichage puis de presse écrite, le positionnement de marque de Capgemini s'exprime dans le récit vrai d'histoires d'exception : **derrière chaque succès, il y a une «*Collaborative Business Experience*», l'expérience d'une véritable coopération.**

Loin des égéries publicitaires traditionnelles, les toutes premières personnalités choisies par Capgemini pour incarner ce message sont le plus souvent dans l'ombre, et pourtant indispensables aux succès de ceux qu'ils accompagnent depuis des années : Darren Cahill, coach d'André Agassi, a contribué à faire d'un champion de tennis une légende mondiale ; Tony Visconti, producteur de David Bowie, a créé le son mythique qui fait aujourd'hui référence.

Photographiés et filmés dans des moments de détente, là où l'intensité de leur activité s'efface devant la sérénité, là où ils puissent l'énergie nécessaire pour accomplir leur mission, ils laissent libre cours à leurs pensées et expriment l'essence même de leur relation.

En accord avec toutes les valeurs qui animent notre Groupe et nos équipes, avec les attentes profondes de nos clients et l'exigence d'une prise de parole juste sur nos métiers, c'est ce que nous appelons, chez Capgemini, la *Collaborative Business Experience*.



## Folklore marocain

Samuel Azuelos, 2002



## L'âme des princesses dans les dédales du harem

Lisa Tcham



# Les quatre métiers du Groupe

## LE CONSEIL

### DES TECHNIQUES ET DES OUTILS INNOVANTS POUR LA TRANSFORMATION DES STRUCTURES

*La mission de l'activité conseil de Capgemini consiste à aider ses clients à transformer leur organisation pour améliorer leurs performances. L'équipe de six mille consultants rattachés à ce métier est bien sûr reconnue pour ses capacités intellectuelles et son expérience, mais aussi pour son mode d'intervention en collaboration avec ses clients.*

L'informatique est un moteur principal dans les transformations d'entreprise. Ainsi, l'expertise informatique de Capgemini, associée à ses compétences de haut niveau dans le conseil – couvrant tant la stratégie métier par la reformulation des processus, que la gestion du changement organisationnel – est à l'origine de la force et du dynamisme du Groupe sur le marché mondial du conseil.

#### Un modèle d'organisation pour l'activité de Conseil

Les consultants de Capgemini sont organisés autour de cinq «axes» principaux reflétant les secteurs et les structures organisationnelles de leurs clients. Trois lignes de services conseil (gestion de la relation client, de la chaîne logistique et de transformation des performances financières et Ressources humaines) répliquent la chaîne de valeur de toute organisation moderne. Le conseil en transformation accompagne les directions générales dans l'identification, la conception et la réalisation de changements majeurs dans leurs organisations. Enfin, les consultants spécialisés secteurs proposent leur expertise métier dans l'automobile, l'énergie, les services financiers, les services publics, etc.

Parallèlement, des techniques et outils innovants stimulent la collaboration avec le client. Les «Advanced Solutions Environments» (ASE) figurent au rang des réussites majeures du Groupe. Ceux-ci favorisent chez nos clients

les initiatives et les prises rapides de décisions bien argumentées et largement partagées.

#### Le rebond du marché du conseil

En 2003, la demande mondiale s'est principalement portée sur l'amélioration des résultats par la réduction des coûts. Les offres de conseil en achat et approvisionnement et de services financiers mutualisés ont ainsi affiché de belles performances. Les offres visant à contribuer à l'amélioration de la croissance des entreprises ont connu un regain d'activités en fin d'année, plus spécialement en Amérique du Nord.

La tendance majeure en 2003 pour les activités de conseil a démontré un nouvel attrait des entreprises pour les transformations de grande ampleur. En décembre dernier, Capgemini a remporté un succès de taille dans ce domaine, avec l'obtention d'un contrat de transformation du «Inland Revenue», l'administration fiscale du Royaume-Uni. L'activité de conseil en transformation de Capgemini jouera un rôle important dans le déploiement de ce projet qui concerne le changement, les organisations, les processus, les systèmes d'information et leur infogérance. Cette mission renforce le rôle du conseil au sein du Groupe. Elle illustre également la maturité et l'adaptabilité de l'activité conseil et confirme sa capacité à intégrer ses services avec ceux des activités technologie et infogérance pour gagner des marchés globaux auprès de clients exigeants.



## Le conseil : témoignages clients

# PHILIP MORRIS JAPAN UN NOUVEAU DÉPART POUR PHILIP MORRIS JAPAN

Philip Morris Japan, filiale du géant mondial Philip Morris International Inc., est bien établie sur le marché japonais du tabac avec une part de marché de 24 %. Le Groupe a acquis deux filiales de négociants japonais jusqu'à présent en charge de sa promotion commerciale et a lancé un projet de transformation. Capgemini y a joué un rôle majeur.

### Vers une stratégie convergente

En 2002, Philip Morris Japan a réorienté sa stratégie en acquérant deux structures commerciales, jusqu'alors gérées par des filiales de négociants japonais. Cette stratégie devait amener des gains de productivité importants grâce à la rationalisation des services de support et à la maîtrise des coûts. De plus, les méthodes hétérogènes appliquées dans l'Est et l'Ouest du Japon se devaient d'être harmonisées et améliorées grâce à l'introduction de méthodes performantes utilisées dans d'autres secteurs.

La stratégie du Groupe impliquait de faire passer les effectifs de cent quatre-vingts à mille sept cents collaborateurs en peu de temps. Avec l'aide de Capgemini, l'entreprise a identifié les éléments à modifier dans son infrastructure de back office pour en créer une nouvelle permettant d'améliorer la planification des actions commerciales et leur réalisation. La direction a fait appel à des experts du conseil et a retenu Capgemini pour cette mission. Jim Mortensen, Vice-Président Marketing et Promotion des Ventes, explique les raisons de ce choix : «Capgemini proposait une approche plus collaborative que tous les autres. Leurs démarches étaient claires et simples. Ils ont été francs en nous exposant comment ils envisageaient notre relation de travail. Dès le premier jour, notre collaboration s'est montrée très ouverte et efficace grâce à la clarté de la distribution des rôles».

### Une transformation ambitieuse

Plusieurs axes de travail ont été déterminés pour répondre aux nombreux défis : l'organisation, l'informatique, les processus et le vécu client. Jim Mortensen précise : «Notre premier succès a été de comprendre en profondeur les deux entreprises acquises. Nous ne pouvions percevoir et encore moins répondre à leurs problématiques clés tant que nous ne possédions pas tous les éléments : la culture d'entreprise, les processus, les systèmes, l'architecture de back office, la structure, le plan de rémunération ainsi que l'échelle de mesure de la performance».

Des changements majeurs ont été réalisés, notamment dans la structure de la force de vente, la formation, la mesure de performances, les systèmes et le recrutement. Le back office a été intégré dans l'infrastructure en place et calibré pour la nouvelle stature de l'entreprise. D'autres étapes sont en cours, comme l'optimisation de l'agenda des commerciaux. Masayoshi Fuse, Vice-Président chez Capgemini affirme : «Cette relation illustre parfaitement ce que peut donner une collaboration dans l'action. Nous avons travaillé de manière étroite avec Philip Morris Japan pour déployer les meilleures pratiques tout en participant à la construction d'une nouvelle entreprise. Cette approche collaborative est clairement la clé de notre succès».

Rédigé avec la participation de :

**Jim MORTENSEN**

Vice-Président  
Marketing et  
Promotion des  
Ventes

Philip Morris  
Japan K.K.

**Masayoshi FUSE**  
Vice-Président  
Capgemini



STATOIL

## SUR LE CHEMIN DE L'EFFICACITÉ

Statoil a pour mission de gérer les intérêts énergétiques de la Norvège en mer du Nord. Crée en 1972 dans une période florissante pour le secteur, la société doit aujourd'hui compter avec des réserves en hydrocarbures sur le déclin. Elle s'est donc lancée dans la production depuis l'étranger, tout en cherchant à améliorer son exploitation en Norvège même, où les volumes extraits des plus grands gisements régressent chaque année. Capgemini est partie prenante d'un programme d'efficacité et de maîtrise des coûts qui vise à prolonger l'exploitation de ces sites et à préserver leur rentabilité.

### Faire la différence

Statoil se savait vouée à une mutation d'envergure, dont la mise en œuvre constituerait le véritable défi. Øivind Reinertsen, Vice-Président en charge de la production l'affirme : «Les idées ne manquaient pas pour renforcer notre efficacité, mais l'expérience pour les appliquer nous faisait défaut. Nous recherchions une méthode pragmatique pour hiérarchiser et déployer ces idées sans pour autant ralentir notre production». C'est dans cette recherche que Capgemini s'est particulièrement distingué.

Impressionné par la méthodologie utilisée lors de la phase pilote du projet, Øivind Reinertsen a choisi d'appliquer une démarche similaire pour les grands champs pétrolifères de Tampen. «Capgemini propose une approche très systématique, une méthodologie claire et crédible», ajoute-t-il. L'équipe de direction définit un objectif global de performance qui se concrétise en un éventail de projets dédiés livrables selon un échéancier précis. Ces projets sont déployés selon les règles prévues et leur avancement est régulièrement mesuré. Tous les éléments fragmentés ou redondants sont éliminés pour réaliser les gains de productivité dans l'entreprise tout entière.

Après quelques difficultés, et dans la perspective d'autres défis à affronter, des améliorations majeures ont été réalisées. Bernhard H. Hilmarsen, Ingénieur Commercial de Capgemini le confirme : «Il s'agit d'un des secteurs les plus strictement réglementés au monde : les contraintes environnementales sont très rigoureuses, la réglementation en matière de santé et de sécurité est très sévère, ainsi que la législation sociale».

### Regarder vers l'avenir

A ce jour, des gains de productivité significatifs ont été obtenus, essentiellement sur les points les plus évidents à traiter. Les prochaines étapes seront sources d'avantages complémentaires, mais également de plus grande complexité pour le projet. Alors que de nombreuses personnes ont déjà été impliquées dans ce programme, c'est l'ensemble des deux mille employés de la région qui va être concerné à l'avenir. L'équipe Capgemini reste intimement liée à ce projet. Comme le souligne Øivind Reinertsen : «Nous avons toujours besoin d'une stimulation extérieure pour aller de l'avant, réfléchir et agir de manière plus méthodique et nous aider à atteindre nos objectifs opérationnels».

Rédigé avec la participation de :

**Øivind  
REINERTSEN**  
Vice-Président  
Production  
Statoil

**Bernhard H.  
HILMARSEN**  
Directeur de  
Compte  
Capgemini



## Les mosquées sucrées

Lisa Tcham



# LA TECHNOLOGIE

## RELEVER LE DOUBLE DÉFI DE LA VALEUR AJOUTÉE ET DE L'INDUSTRIALISATION

*En quelques semestres la demande des clients et le modèle économique de l'intégration de systèmes se sont considérablement modifiés. La réponse à ces changements, pour qui souhaite jouer un rôle mondial de premier plan, tient en un mot : industrialisation.*

Réalisant avec ses vingt deux mille collaborateurs plus de 40 % du chiffre d'affaires du Groupe, *Technology Services* – l'activité dont la mission consiste à concevoir, développer et mettre en œuvre des solutions porteuses de valeurs pour les entreprises clientes - a entamé en 2003 une évolution de ses prestations. Au lieu de subir la pression des prix, elle entend se différencier en rehaussant la créativité, l'innovation et la performance technique de son travail ; en sectorisant plus avant ses solutions technologiques ; en adaptant rapidement et de façon permanente les compétences dont elle dispose. Objectif : devenir leader sur ses marchés mondiaux.

### Un apport constant de valeurs ajoutées

Offrir des solutions innovantes, créatrices de valeur et sans risques afférents pour le client : c'est l'un des axes majeurs de l'activité *Technology Services*. L'intégration de systèmes, telle que la pratique **Capgemini**, est ouverte à l'innovation, vise à la compréhension des évolutions technologiques à moyen et long termes et développe une vision du futur de l'informatique. Le Groupe peut de cette manière partager cette analyse et cette vision avec ses clients : il guide les grands choix qui sont opérés en matière d'architecture, dans le but de pérenniser leurs investissements. Il arrive donc souvent que l'innovation soit immédiatement mise en application, dès lors qu'elle apporte un avantage mesurable au client et que son risque est maîtrisé. Ainsi, la technologie agent a-t-elle été utilisée en 2003 par *Technology Services* chez un grand logisticien allemand. Lequel a doublé la marge opérationnelle de l'une de ses activités en optimi-

sant l'utilisation de ses ressources. L'innovation — et sa traduction concrète pour le client — a été également au cœur du succès que le Groupe a remporté auprès de l'administration fiscale britannique (voir page 43).

### L'industrialisation du développement et des projets

**Capgemini** a donné priorité, depuis près de deux ans, à l'industrialisation des métiers du développement et de la réalisation de projet. Deux avancées majeures ont permis de concrétiser cet objectif. Tout d'abord le «*Rightshore™*» qui consiste, pour un projet donné à le faire réaliser chez le client ou dans des centres, proches ou éloignés. *Technology Services* dispose à cet effet d'un réseau de centres de production spécialisés, répartis sur trois continents, utilisant des méthodes identiques et bénéficiant de certifications internationales. Selon les différentes caractéristiques de chaque projet, et grâce à la méthode spécifique *Distributed Delivery*, **Capgemini** sait répartir le travail en «*Rightshore™*», auprès de ses différents centres de telle sorte que les contraintes de délais, de coûts et de qualité soient parfaitement respectées.

Dans ce registre de l'industrialisation, *Technology Services* s'appuie également sur plusieurs dizaines de centres ADC (Advanced Delivery Center) répartis dans le monde. Dédiés aux nouvelles technologies, leur mission principale consiste en la fertilisation de savoir-faire, en la réutilisation de composants et de briques logicielles dans le but de gagner du temps — donc de réduire les coûts — au fil des projets qui se succèdent.



## La technologie : témoignages clients

### LA MONDIALE

# LA MONDIALE : L'ASSURANCE D'UNE BONNE MIGRATION

Dixième acteur français de l'assurance vie avec vingt et un milliards d'euros d'actifs gérés, le Groupe La Mondiale figure toujours parmi les trois premiers sur ses trois marchés de prédilection : l'épargne patrimoniale, la retraite collective des grandes entreprises et la retraite et prévoyance des professionnels indépendants et des très petites entreprises.

### Un redécoupage du système d'information

La volonté de constituer un groupe à taille européenne ainsi que les évolutions du marché en France (création du Plan d'Epargne Retraite Populaire, notamment) guident la stratégie générale de La Mondiale et celle conduisant à l'alignement de son système d'information. Ce dernier est l'objet, depuis quatre ans environ, d'un redécoupage visant à remplacer, mutualiser entre les différents métiers et/ou maintenir en l'état, les applications majeures (relation-client, gestion des contrats, gestion du risque, gestion financière, fonctions supports).

C'est à ce titre que l'un des projets a consisté à migrer les données et applications relatives à la gestion des produits de retraite prévoyance d'une machine Bull Gcos8 vers des systèmes ouverts. Dès avril 2001 et pour des raisons de gestion de risque, Patrick Peugeot, Président de La Mondiale, a demandé que cette opération soit mise en route, en contrepartie d'engagements en coûts et en délai de la part de sa direction informatique.

### L'assistance à maîtrise d'oeuvre, en guise de réassurance

«Dix mille programmes, dix millions de lignes de code et une échéance fixée à août 2004 : voici en quelques chiffres le périmètre et les enjeux de ce projet clé» résume Vincent Béhague,

DSI adjoint de La Mondiale. Capgemini a été retenu au titre de l'assistance à maîtrise d'oeuvre : «il me fallait des ressources spécifiques pour aider au pilotage du projet mais surtout des personnes ayant déjà mené à bien une migration de cette ampleur. Auprès d'eux, je prends une réassurance...» poursuit-il. Ainsi, en plus du directeur adjoint du projet et de l'équipe qualité, des responsables de Capgemini copilotent les différentes filières dans lesquelles travaillent des sous-traitants en délégation de maîtrise d'oeuvre sous contrat avec La Mondiale. «Dans cette posture, Capgemini défend au mieux nos intérêts et pilote avec dynamisme la sous-traitance. Pour sa part, la DSi garde un regard sur le devenir d'un système critique pour l'entreprise et prend en toute connaissance de cause l'entièvre responsabilité de choix technologiques qui peuvent s'avérer structurants».

### Une relation de longue date

Cette confiance est le fruit d'une longue relation entre La Mondiale et Capgemini qui remonte aux années 80 ! Conseil de haut niveau, développements de différents projets, prestations à forte valeur ajoutée, pilotage du projet Euro... les prestations ont été nombreuses. «Pour autant, Capgemini n'est pas une boîte noire : l'efficacité de cette collaboration s'explique par une connaissance mutuelle forte qui permet de constituer la bonne équipe projet autour d'un objectif commun ! Des conditions indispensables à un succès partagé» conclut Vincent Béhague.

Rédigé avec la participation de :

**Vincent BÉHAGUE**

Directeur Adjoint  
des Systèmes  
d'Information  
La Mondiale

**Régis DURIEX**

Directeur  
Commercial  
Capgemini



REEBOK

## COMMENT AVANCER ENCORE PLUS VITE

Reebok, l'une des marques grand public les plus connues au monde, est un leader de la chaussure, du vêtement et de l'équipement de sport, de fitness et de loisir sous les griffes Reebok, Rockport et Greg Norman, ainsi que Ralph Lauren pour les chaussures. Reebok dispose de vingt filiales étrangères, commercialise ses produits dans plus de cent quarante pays et fait fabriquer dans le monde entier.

### Rapidité et adaptabilité

Reebok évolue sur des marchés très changeants, tirés par la mode et la culture de la performance. La synchronisation des fonctions de conception produit, développement, achats, logistique, gestion des stocks et relation client représente un avantage concurrentiel certain. La collaboration en équipe virtuelle entre la production, les partenaires de la chaîne logistique et les clients dans le monde exige une souplesse exceptionnelle. Ainsi, l'infrastructure informatique et les applications métier sont des facteurs déterminants de la réussite. Peter Burrows, DSI de Reebok, le confirme : «Nous devions concevoir une plate-forme de processus métier et de ressources technologiques qui favoriserait les activités de notre groupe d'entrepreneurs».

Depuis le début des années 1990, un partenariat unit Reebok et Capgemini pour la conception et la mise en œuvre des processus métiers. Baptisé «Global One Time» (G1T), ce dernier est utilisé au niveau du Groupe pour définir le mode d'exploitation commun à toutes les marques et à tous les pays. A l'origine du projet, il n'existe pas sur le marché aucune solution logicielle adaptée. SAP a donc rejoint ce partenariat pour concevoir une solution spécifique : la solution «SAP Apparel & Footwear Solution» (AFS), qui est désormais le standard du secteur de l'habillement et de la chaussure.

### La collaboration à l'oeuvre

Peter Burrows affirme que Reebok n'est pas particulièrement avide de services de conseil. «Et pourtant nous

travaillons depuis plus de quinze ans avec Capgemini ! Notre relation est essentiellement basée sur la qualité des hommes, une culture du résultat et l'efficacité dans la collaboration. Capgemini fait preuve d'une réelle qualité d'écoute, et n'hésite pas à remettre en cause nos convictions si nécessaire. Ils ont une approche vraiment mondiale et adaptative. Même parmi nos réalisations les plus marquantes, il arrive régulièrement que certaines n'aient pas été planifiées ; si nous détectons une opportunité, nous la saissons, et Capgemini fait de même. Et surtout, il n'y a pas de séparation entre eux et nous. Nous formons une seule équipe : lorsqu'on dit 'nous', on veut dire 'Reebok'».

### Une fenêtre sur le futur

Aujourd'hui, ce partenariat met en oeuvre les dernières applications au sein des différentes marques et implantations mondiales. En 2003, l'équipe commune a déployé SAP pour toutes les activités commerciales de Reebok en Europe, établissant une exploitation européenne unique dotée d'une plate-forme informatique et de processus métiers communs. Début 2004, l'application de SAP AFS a aussi été lancée pour l'activité chaussure et habillement de Reebok en Amérique du Nord.

La croissance remarquable de Reebok montre clairement l'avantage concurrentiel que génèrent la réactivité et l'adaptabilité. L'objectif pour les années à venir est de renforcer encore la création de valeur et la conduite du changement.

Rédigé avec la participation de :

**Peter BURROWS**  
Vice-Président &  
Directeur des  
Systèmes  
d'Informations  
Reebok

**John AVALON**  
Vice-Président,  
Conseil en  
Transformation  
Capgemini

**Jaap  
VAN DE REE**  
Vice-Président,  
Directeur  
Production SAP  
Capgemini



Les blessures de l'amour  
sont dans les amandiers

Lisa Tcham



# L'INFOGÉRANCE

## MAINTIENT SA POSITION SUR UN MARCHÉ ACTIF

Générant environ 30 % du chiffre d'affaires du Groupe, avec près de treize mille cinq cent personnes, la discipline Outsourcing Services\* est devenue moteur d'évolution structurelle et levier de croissance pour Capgemini.

Tout au long de l'année 2003, Outsourcing Services a su résister à une conjoncture économique partout difficile et a brillamment défendu ses positions de numéro un en Europe de la Maintenance Applicative et consolidé sa place éminente sur l'Outsourcing en général. Afin d'accélérer sa progression sur ce marché très actif, Capgemini a créé une entité Outsourcing en Europe.

De nombreux succès, tels que le contrat *Inland Revenue* en Grande-Bretagne — plus important contrat d'outsourcing conclu en 2003 dans le monde — d'un montant de 4,3 milliards d'euros ou celui avec l'équipementier automobile américain Visteon pour quatre cent soixante-dix millions d'euros, ont renforcé la compétitivité et la notoriété du Groupe en la matière.

### Une combinaison optimale : le *Rightshore*™

Sur le plan organisationnel, un travail de globalisation et de mutualisation a été conduit tout au long de l'année : rationalisation et mise aux normes des centres de production, harmonisation des méthodes et des outils, restructuration des équipes de vente et de support.

En réponse à la montée en régime de l'offshore dans la Maintenance Applicative, et à son objectif d'industrialisation, Capgemini a conçu une offre originale de services : la production distribuée ou *Rightshore*. Pour un contrat donné, il s'agit de proposer au client — et selon différents paramètres — une combinaison optimisant la qualité, les

coûts et les délais qui peut comprendre le : *onshore* (chez l'entreprise-cliente), *nearshore* (dans un centre Capgemini proche du client) et *offshore* (dans un centre Capgemini hors continent du client).

### Le Business Process Outsourcing (BPO), axe de développement

Comme cela avait été perçu et anticipé dès 2002, la montée en régime de la demande en matière de BPO, délégation auprès d'un fournisseur d'un ou de plusieurs processus à forte composante «systèmes d'information», a conduit Capgemini à poursuivre le déploiement de son offre. Parce que le BPO fait appel aux trois compétences fondamentales du Groupe (conseil, technologie et outsourcing), il représente un axe majeur de développement. Les fonctions éligibles ont trait aux achats, à la comptabilité/finances, à la gestion de la relation client, à la gestion des ressources humaines/paye. Des centres BPO capables d'offrir ces productions diversifiées fonctionnent en Amérique du Nord, en Chine, en Inde ou en Pologne. Ils répondent aux besoins de clients tels que HydroOne, International Paper ou encore Dairy Farm.

Ces tendances continueront en 2004, et même au-delà ; Capgemini entend rester dans la course à la croissance, interne comme externe. Et ce, sans dévier de sa stratégie originelle : être un fournisseur complet en matière d'outsourcing, offrant partout dans le monde, aux grands comptes comme aux PME/PMI, l'ensemble des prestations s'y rattachant : «Infrastructure Management, Application Management et Business Process Outsourcing».

\* Infogérance



## L'infogérance : témoignages clients

FEDEX

# TOUJOURS PLUS LOIN DANS LA SATISFACTION CLIENT

En lançant son activité de transporteur express en 1973, FedEx a créé non seulement une nouvelle activité, mais aussi un nouveau marché. FedEx pèse aujourd’hui vingt-cinq milliards de dollars et gère des flux de marchandises et d’informations dans le monde entier. Pionnier sur son marché en matière de satisfaction client, FedEx a pour objectif premier de consolider cette position de leader, et cela quel que soit le point de contact.

### Un modèle économique original

FedEx propose un large éventail de services logistiques : transport express et terrestre, fret, transport rapide et couvre deux cent quatorze pays dans le monde. L’acquisition de Kinko’s, réseau de boutiques de services aux entreprises, renforce à la fois la proximité de FedEx vis-à-vis de sa clientèle et sa place sur le marché des services aux entreprises. Le modèle économique très particulier de FedEx s’articule autour de trois concepts : des exploitations indépendantes, une réponse commune à la concurrence et une gestion collaborative. Chaque enseigne du groupe dispose de sa propre exploitation et se consacre aux besoins spécifiques de ses clients sur chaque segment du marché. Mais c’est ensemble qu’elles font face à la concurrence, sous la solide bannière de FedEx. FedEx s’appuie sur cette gestion collective pour tirer pleinement parti des synergies entre ses différentes branches.

### La collaboration en action

Depuis 2002, Capgemini assiste FedEx dans son recentrage sur le vécu global du client. Mike Glenn, Vice-Président Marketing et Communication Institutionnelle chez FedEx précise : «Il nous fallait une approche qui mobiliseraient les compétences de nos équipes dirigeantes, les inciterait à changer leur façon de voir, mesurer la réalité quotidienne de nos clients et trouver des solutions efficaces». Des sessions ASE (Advanced Solutions Environment) de Capgemini ont rapidement permis aux dirigeants de se concentrer sur les défis communs que rencontre FedEx sur le marché. Réunie dans

un cadre propice à la collaboration, l’équipe dirigeante de FedEx se devait d’analyser ses activités d’un point de vue client. En quelques jours les problématiques majeures étaient identifiées et un plan d’action conçu.

### Un travail en équipe pour le futur

Ces solutions «accélérées» ont été déployées partout dans le groupe. A l’issue de la première année, l’équipe dirigeante s'est réunie à nouveau lors du second Séminaire Client de FedEx. Les premiers travaux ont été approfondis pour intégrer de nouvelles initiatives et de nouveaux secteurs de l’activité qui exigeaient une attention immédiate. Capgemini a participé à la définition de la stratégie en se positionnant au-delà de la simple relation «client-fournisseur», pour faire partie d'une véritable équipe collaborative. Comme l'affirme Bill Margaritis, Vice-Président Communication internationale du groupe : «*Capgemini comprend remarquablement bien notre métier, assimile les questions primordiales de notre marché, notre culture et notre environnement concurrentiel. Les consultants, dans leur rôle de conseil privilégié, doivent se montrer proactifs et agir comme les membres de notre propre équipe. Capgemini a su parfaitement le faire.*»

Bill Read, Vice-Président Grands Comptes de Capgemini, ajoute «*Nous avons agi comme catalyseur du changement, mais le véritable moteur du développement devait se trouver en interne. Dans notre mission de service clients, de développement de la stratégie internationale, de la transformation du système informatique et des services de gestion de la chaîne logistique de FedEx, le succès est venu de notre approche collaborative.*»

Rédigé avec la participation de :

**Mike GLENN**  
Vice-Président  
Marketing et  
Communications  
FedEx

**Bill MARGARITIS**  
Vice-Président  
Communication  
Internationale  
FedEx

**BILL READ**  
Vice-Président  
Grands Comptes  
Capgemini



## INLAND REVENUE

# INLAND REVENUE ASPIRE À RELEVER LES DÉFIS EXTERNES

L'Administration fiscale britannique *Inland Revenue* collecte chaque année deux cent trente milliards de Livres Sterling d'impôts, traite neuf millions de déclarations de revenus et se trouve en relation directe avec les trente millions de personnes actives du Royaume-Uni. Le choix d'un nouveau prestataire informatique visait à inscrire la transformation d'*Inland Revenue* dans trois évolutions majeures : la modernisation de l'Etat, la réforme du système de sécurité sociale et la mise en ligne des services publics.

Le programme ASPIRE (*Acquiring Strategic Partners for the Inland Revenue – Référencement de partenaires stratégiques pour Inland Revenue*) a été lancé dans le but de choisir un partenaire technologique et opérationnel pour transformer les modes opératoires de l'administration fiscale. Ce contrat d'au moins trois milliards de Livres (4,3 milliards d'euros), le plus important de l'année 2003 en infogérance, couvre une période initiale de dix ans, avec une prorogation éventuelle de huit années supplémentaires. Capgemini aura la maîtrise du projet, dans lequel il s'est associé depuis le début avec ses partenaires stratégiques Fujitsu Services et British Telecom.

### Transformation et Innovation

John Yard, Directeur des Systèmes d'Information d'*Inland Revenue*, précise : «Nous voulions bien sûr gagner en efficacité, mais nous souhaitons également faire évoluer le fonctionnement du service public. Ce qui implique de s'appuyer davantage sur l'informatique, mais aussi de se montrer plus organisés et innovants dans la collecte des données au service des citoyens». Les critères de choix pour ce contrat portaient sur l'expérience des partenariats stratégiques, l'aptitude à répondre aux exigences d'exploitation d'*Inland Revenue*, la capacité à initier et à exploiter les évolutions technologiques, ainsi que la faculté à assurer la transition avec l'ancien prestataire. C'est ainsi que le 11 décembre 2003, à l'issue d'une longue procédure d'appel d'offres, *Inland Revenue* annonçait avoir choisi Capgemini pour devenir son nouveau partenaire informatique.

### Une approche basée sur l'écosystème

Le concept d'écosystème et la capacité à travailler en collaboration de Capgemini se sont avérés décisifs. Martin Cook, qui a mené les négociations, commente ce concept : «*Leur nouveau prestataire devait parfaitement intégrer la manière de conduire ce partenariat, notamment pour favoriser l'innovation. Il devait démontrer son efficacité dans un rôle de veille technologique pour permettre au client d'accéder rapidement aux innovations les plus performantes. Notre activité est si exigeante en matière d'exploitation informatique que nous devons trouver la meilleure solution qui soit, parmi toutes les sources possibles*». «*La proposition de collaboration de Capgemini correspondait exactement à nos attentes*», ajoute John Yard.

### Périmètre et potentiel

Le contrat ASPIRE porte sur la prestation et le développement de services informatiques, de systèmes d'information et de services vocaux, l'accompagnement du changement et les services opérationnels qui s'y rapportent. Ces instruments de l'activité présente et future d'*Inland Revenue* couvriront notamment le développement des transactions en ligne. Le contrat est établi avec assez de souplesse pour s'adapter aux besoins futurs. Au-delà de sa valeur, de son périmètre et de son potentiel de croissance, le contrat ASPIRE ancre solidement Capgemini au tout premier plan des groupes de services informatiques et au cœur du programme de transformation du gouvernement britannique pour les dix prochaines années.

Rédigé avec la participation de :

#### John YARD

Directeur des systèmes d'information  
*Inland Revenue*

#### Martin COOK

Directeur Général Aspire  
Capgemini



## La mosquée bleue

Lisa Tcham



# L'ASSISTANCE TECHNIQUE DE PROXIMITÉ NAISSANCE D'UNE AMBITION MONDIALE

Forte à fin 2003 de quatorze mille collaborateurs et réalisant environ 1,1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, le Groupe Sogeti/Transiciel est spécialisé dans l'assistance technique de proximité. Un segment qui représente 20 % du marché total des services informatiques et sur lequel le Groupe **Capgemini** est le principal acteur européen.

### Un modèle économique robuste

Pour Sogeti, l'année 2003 a été faite de surprises : on attendait une reprise économique, elle n'a pas eu lieu, sauf aux Etats-Unis et encore de manière hétérogène. Certains marchés comme les Pays-Bas ou la Suède ont régressé, tandis qu'ailleurs – c'est le cas de la France notamment – sévissait une très forte pression sur les prix.

Aguerris par les conditions de marché extrêmement difficiles de l'année précédente, les collaborateurs de Sogeti ont su faire face, et de belle manière, à cette conjoncture adverse. Toutes les prévisions du début d'année ont été réalisées ; sur les marchés récessifs ou stables, les marges ont été protégées ; l'entité française a connu une forte progression de ses activités, nécessitant l'embauche de plusieurs centaines de personnes ; aux Etats-Unis, Sogeti a su prendre, dès la fin du premier trimestre 2003, le train de la reprise, lui permettant ainsi de profiter d'une forte croissance et de renforcer le taux de rentabilité de ses opérations.

### L'acquisition de Transiciel

Tout au long de l'année, un travail de fond a été fait pour préparer – et réussir – l'acquisition de la société Transiciel. Valeurs communes, même culture d'entreprise, même vision de l'évolution des marchés, conduite des affaires, projet de consolidation, complémentarité des offres : très vite, les deux sociétés se sont trouvées en phase pour conduire en bonne intelligence cette fusion par laquelle le Groupe

**Capgemini** double sa taille dans le secteur de l'assistance technique de proximité.

Le nouvel ensemble s'organise désormais autour de trois grandes activités : l'informatique des systèmes de gestion (assistance technique en régie, testing, petits projets...), l'ingénierie et l'administration des systèmes & réseaux (assistance à l'exploitation, gérance d'exploitation avec *Service Level Agreement*, conseil en gestion des systèmes, sécurité des infrastructures...) et le conseil en haute technologie (informatique technique et scientifique pour la R&D, informatique temps réel embarquée).

### Vers une année d'intégration et de synergie

Une partie de l'année 2004 sera consacrée à l'intégration de Transiciel. Stratégie commerciale, mise à niveau des offres communes, mise en commun des offres spécifiques, développement des entités hors France, alignement des coûts de structure, etc.

De façon plus générale, l'intégration se fera autour d'un élan partagé et d'ambitions communes avec l'objectif d'offrir de meilleurs services aux clients de l'une et l'autre société.

Présent dans dix pays, le Groupe Sogeti/Transiciel peut compter à la fois sur sa propre dynamique et sur la puissance de **Capgemini** : de nombreuses synergies avec les différentes disciplines du Groupe ont déjà permis d'entreprendre en commun des projets de grande ampleur (Exxon, Total...).



## L'assistance technique : témoignages clients

# CONSTELLATION ENERGY GROUP LE DÉFI DE LA DIVERSITÉ

Crée en 1816 et basée à Baltimore dans le Maryland, Constellation Energy Group est une des plus importantes entreprises de production du secteur de l'énergie aux Etats-Unis. La société a une activité très réglementée de distribution d'électricité et de gaz aux particuliers, exploite une centaine de centrales électriques, approvisionne en énergie plus de la moitié des entreprises américaines du «Fortune 100» et joue un rôle majeur dans le courtage d'énergie.

### Convergence et croissance

L'infrastructure technologique de Constellation Energy reflétait cette diversité d'activités et présentait un besoin évident de rationalisation. L'entreprise souhaitait accroître fortement l'efficacité de son infrastructure, y compris celle de son système d'information. Cet objectif a été confié à Beth Perlman, nommée au poste de Directeur des Systèmes d'Informations. «En matière d'informatique, chacune de nos quatre divisions agissait indépendamment. Nous n'avions donc pas de plate-forme ou d'applications communes et pratiquement pas de procédures de bases communes», souligne-t-elle en rappelant l'ampleur du défi.

Le nouveau service informatique de l'entreprise a opté pour un plan d'actions commençant par le développement d'une plate-forme d'exploitation commune, suivi d'une optimisation des applications, pour déboucher sur un portail d'entreprise dédié aux utilisateurs. La dimension du projet et les délais imposés se sont révélés être de réels défis : la première étape a été de constituer une équipe unique, regroupant utilisateurs et experts informatiques autour de projets communs dans un environnement informatique harmonisé.

### Un partenariat de référence

Ce projet de rationalisation dépasse le cadre du seul service informatique en interne : les prestataires et partenaires

externes ont vu leur nombre se réduire et leurs responsabilités s'étendre. «Nous devons avancer vite et nous ne pouvons pas tout faire par nous-mêmes. Nos partenaires de référence doivent se montrer proactifs» affirme Beth Perlman. Ils leur faut ainsi totalement adhérer aux objectifs du client et donc acquérir une connaissance approfondie de notre métier, concevoir des propositions réalistes et créatrices de valeur et associer les compétences au sein d'une équipe pour atteindre les objectifs. Ces critères ont été décisifs dans le choix des prestataires.

Sogeti/Transiciel, qui est maintenant un partenaire informatique de référence chez Constellation Energy, collabore étroitement avec l'équipe de Beth Perlman pour concevoir et déployer des solutions innovantes et efficaces qui répondent aux objectifs. «L'équipe Sogeti/Transiciel travaille avec énergie à générer de la valeur pour l'équipe de Beth Perlman» déclare Tere Geckle, Directeur de Compte chez Sogeti/Transiciel. «Pour mener cette mission avec efficacité et mériter l'entièvre confiance de notre client, il faut démontrer notre contribution à ses objectifs stratégiques et notre dévouement total à ce succès. Cet engagement d'excellence en matière de service client a permis de construire une relation forte et réussie avec Constellation Energy». «Nous devons établir une relation gagnant-gagnant. Je pilote mes propres activités mais je souhaite également considérer le point de vue de nos partenaires. L'idée est tout simplement que nous gagnions ensemble» conclut Beth Perlman.

Rédigé avec la participation de :

**Beth Perlman**  
Directeur des Systèmes d'Informations  
Constellation Energy

**Tere Geckle**  
Directeur de Compte  
Sogeti/Transiciel



# FINDUS UN RENOUVEAU

Basé dans le sud de la Suède, Findus est depuis cinquante ans le leader du marché des produits surgelés dans les pays nordiques et dans d'autres pays européens. Dans le giron du géant des produits alimentaires Nestlé depuis 1962, Findus est devenu indépendant en 2000. Depuis, la nouvelle équipe s'est attachée à renforcer la marque, développer de nouveaux produits et définir tout un ensemble de processus métier s'appuyant sur une nouvelle infrastructure informatique.

## Un défi complexe

Intégré dans Nestlé, Findus n'existant pas en tant qu'entité séparée : la production, la commercialisation et l'administration étaient intégrées à celles des filiales locales. Le renouveau de Findus impliquait la scission des équipes et des moyens, puis la création d'une toute nouvelle infrastructure. Au début, des accords permettaient d'utiliser certaines des ressources de Nestlé pour assurer la transition des processus informatiques et administratifs.

Le système informatique en place était extrêmement complexe : dans chaque pays, les services étaient assurés par les filiales de Nestlé, dont ni les systèmes ni les procédures n'étaient harmonisés. «Nous voulions devenir une entreprise, dotée de procédures efficaces et cohérentes sur l'ensemble de notre activité. Nous devions opter pour une structure plus rationnelle, plus adaptée», souligne Jerker Andersson, Directeur Informatique. Notre programme de transformation «Finesse» a donc eu pour objectif de concevoir une plate-forme informatique normalisée offrant des services communs de développement et de gestion. Une tâche de grande ampleur dans des délais très courts : Sogeti/Transiciel a donc été missionné pour la remplir.

## Une relation clé

Comme le souligne Jerker Andersson : «Ce qui était jusqu'alors la filiale suédoise est devenu d'un coup le siège social mondial

de la nouvelle structure Findus. Le département informatique n'était pas préparé à gérer un changement de pareille dimension. Il nous fallait de l'aide».

Cette aide est venue de Sogeti/Transiciel, implanté à Helsingborg, la patrie de Findus. Dès le premier jour et maintenant encore, Sogeti/Transiciel s'est présenté comme un partenaire clé pour la gestion du changement informatique, avec une expertise, un savoir-faire et des ressources qui vont bien au-delà de la simple mise à disposition de personnes et d'équipements.

Et le Directeur de l'Agence Sogeti/Transiciel, Harry Högdén, de préciser : «Nous nous sommes penchés sur tous les aspects du changement informatique, ce qui a aussi impliqué d'élaborer des processus cohérents autour des applications majeures. Nous gérons aujourd'hui directement les services informatiques pour Findus et nous nous sommes également appuyés sur une équipe d'experts de Capgemini».

## Une vision du futur

Les équipes de Findus et de Sogeti/Transiciel ont créé une trame pour la mise en oeuvre de procédures unifiées dans toute l'Europe. La prochaine étape consiste à les déployer dans chaque pays. Comme le résume Jerker Andersson : «Nous construisons cette nouvelle entreprise de A à Z. Sogeti/Transiciel est notre partenaire de référence, la seule source où nous trouvons le savoir-faire et l'expérience dont nous avons besoin».

Rédigé avec la participation de :

**Jerker  
ANDERSSON**

Directeur  
Informatique  
Findus AB

**Harry  
HÖGDÉN**  
Directeur  
d'Agence  
Sogeti/Transiciel



Lila la favorite

Lisa Tcham



# UNE ENTREPRISE ET DES VALEURS ENGAGÉES

Le Groupe **Capgemini** est une communauté aux multiples composantes dont les membres se mobilisent pour la vie sociale, où qu'ils soient dans le monde. L'une des idées fortes qui guident l'entreprise dans sa mission est d'être reconnue comme un acteur respecté et estimé dans son secteur d'activité, tout en procurant un environnement favorable à l'épanouissement et au bien-être des personnes qui y travaillent. Pour atteindre ce but, le Groupe s'est assigné trois priorités : ses collaborateurs, ses clients et son environnement général.

## Capgemini en sept valeurs

- HONNÊTETÉ
- AUDACE
- CONFIANCE
- LIBERTÉ
- SOLIDARITÉ
- SIMPLICITÉ
- PLAISIR

## Capgemini, ses collaborateurs et ses valeurs

Le patrimoine de Capgemini, société de services, repose sur ses collaborateurs qui, depuis son origine, ont su partager, mettre en pratique et vivre au quotidien un ensemble de valeurs. Ces valeurs font partie intégrante de la culture d'entreprise du Groupe.

Chez Capgemini, le rôle du collaborateur au sein de l'entreprise relève de la fonction «Gestion de la relation humaine» de l'entreprise. La priorité est ici donnée aux aspects des *Conditions de Travail, du Plan de Carrière et de la Formation*, le Groupe disposant en matière de formation de vecteurs comme la nouvelle université Capgemini ou la formation en ligne.

Sur l'année 2003, les collaborateurs de Capgemini ont été en formation en moyenne 3,91 jours sur l'année tandis que deux mille deux cent quatre-vingt cinq personnes ont obtenu des certifications de haut niveau dans leurs métiers.



## Capgemini et ses clients

### • OTACE

La satisfaction client est une priorité absolue et tous les projets sont mesurés selon un référentiel dénommé OTACE : «On Time and Above Client Expectations» (respect des délais et dépassement des attentes clients). Capgemini apparaît sur cette échelle comme l'une des entreprises les plus performantes de son secteur.

### • PRESTATIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour souligner son engagement envers des pratiques responsables en matière sociale et d'environnement, Capgemini met l'accent sur son offre de services et de conseil liés au développement durable (offre «Devenir Durable»). Un nombre croissant de clients s'est adressé au Groupe au cours de l'année passée pour mener des projets de manière à enregistrer les progrès mesurables dans la prise en compte de l'environnement. Parmi eux figurent :

*BP Marine* – qui a travaillé avec le Groupe pour promouvoir le marché des émissions polluantes pour le secteur naval et améliorer la qualité de l'air en Europe ;

*La Société Générale* – grande banque française qui souhaite intégrer le développement durable comme facteur d'accroissement de sa performance économique et environnementale ;

Et avec un leader mondial des matériaux de construction, Capgemini développe un programme de formation de l'ensemble de son management aux techniques de développement durable.

## L'Entreprise Citoyenne

### • COLLABORATION ET PARTENARIATS

Capgemini place la loyauté et le respect de la réglementation au cœur de ses relations avec ses fournisseurs. La société favorise également dans certains domaines les fournisseurs locaux de manière à renforcer l'apport du Groupe au tissu économique local.

### • RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Capgemini cherche à minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement et a pour objectif de généraliser l'application des meilleures pratiques au cours des années à venir.

### • RESPONSABILITÉ ENVERS LA COLLECTIVITÉ

Capgemini encourage ses collaborateurs à donner de leur temps, de leur énergie et de leur créativité à la communauté dans laquelle ils vivent. À ce jour, les entités du Groupe au Royaume-Uni et aux Etats-Unis figurent parmi les plus actives dans les opérations de collectes de fonds et de dons, et participent à des activités bénévoles envers les enfants et les sans-abris.

Le *développement durable* est un concept très large ; il peut se traduire aussi bien par un comportement responsable dans la société civile que par la contribution à la réduction des nuisances. Il repose sur des valeurs comme le sens des responsabilités et le respect porté aux collaborateurs, aux clients, à la collectivité au sens large. Des valeurs que le Groupe met en pratique pour construire son futur.



## Le bleu des lagons

Lisa Tcham



# L'Université Capgemini

*Dans bien des cas, les succès ou les échecs des entreprises soulignent l'importance relative qu'elles attachent à la gestion d'un de leurs actifs les plus précieux : la qualité de leurs collaborateurs. Gage de compétitivité, le développement du capital humain est au cœur des mécanismes de croissance et d'innovation. Chacun s'en rend bien compte : là où les individus manifestent l'envie d'apprendre, d'innover et de créer, l'entreprise se renforce et s'épanouit.*

Avec l'ouverture du Domaine des Fontaines, au début de l'année 2003, l'Université Capgemini a pris possession de ses nouvelles installations. Malgré un démarrage rendu plus délicat par la politique de réduction des voyages à laquelle le Groupe a dû se résoudre pour tenir compte des risques liés à l'instabilité internationale du début de l'année, et malgré une conjoncture économique morose, les inscriptions à l'Université ont vite enregistré une croissance soutenue, avec un intérêt marqué pour les domaines du Conseil et de la Technologie. Le seuil des huit

mille deux cents participants a été franchi grâce aux infrastructures physiques et virtuelles de l'Université et aux programmes locaux de formation développés dans chaque région. Tous les programmes sont dorénavant alignés sur les principales disciplines (Conseil, Technologie, Externalisation, Développement Commercial) ; associés au cycle général de développement du leadership, ils contribuent efficacement à renforcer les compétences, à renouveler les avantages concurrentiels et à fidéliser les meilleurs talents.



## Les Fontaines : formation et innovation

Notre mission vise à développer au sein du Groupe des communautés professionnelles entre des experts d'un même métier ou d'une même spécialité. Ces communautés d'échange sont source de cohésion, de renforcement du sentiment d'appartenance, d'innovation dans la résolution de problèmes comme dans la valorisation de pratiques efficaces et éprouvées. Pour ce faire, l'Université s'appuie sur :

- sa vocation «**d'ensembler de compétences**» qui consiste à sélectionner les pratiques et modèles de formation les mieux adaptés, ainsi que les talents et les experts les plus compétents pour répondre à un besoin pédagogique particulier ;
- ses **méthodes propres** permettant de concevoir des environnements propices à la collaboration et à l'échange. Grâce à la mise en œuvre de forums interactifs, en ligne et sur site, ces communautés sont accessibles à tous les visiteurs du centre et à tous les participants à nos programmes. «Les Fontaines» édite également le magazine électronique *Focus*, support de communication dédié à tous ceux qui souhaitent enrichir les échanges sur les thèmes liés à la gestion des actifs immatériels comme la culture, le leadership, le développement des compétences ;
- les **installations disponibles** aux Fontaines, caractérisées notamment par des espaces qui conjuguent harmonieusement une grande capacité avec une forte modularité et par une intégration sans équivalent des plates-formes technologiques (voix sur IP, mobilité, WiFi, multimédia).

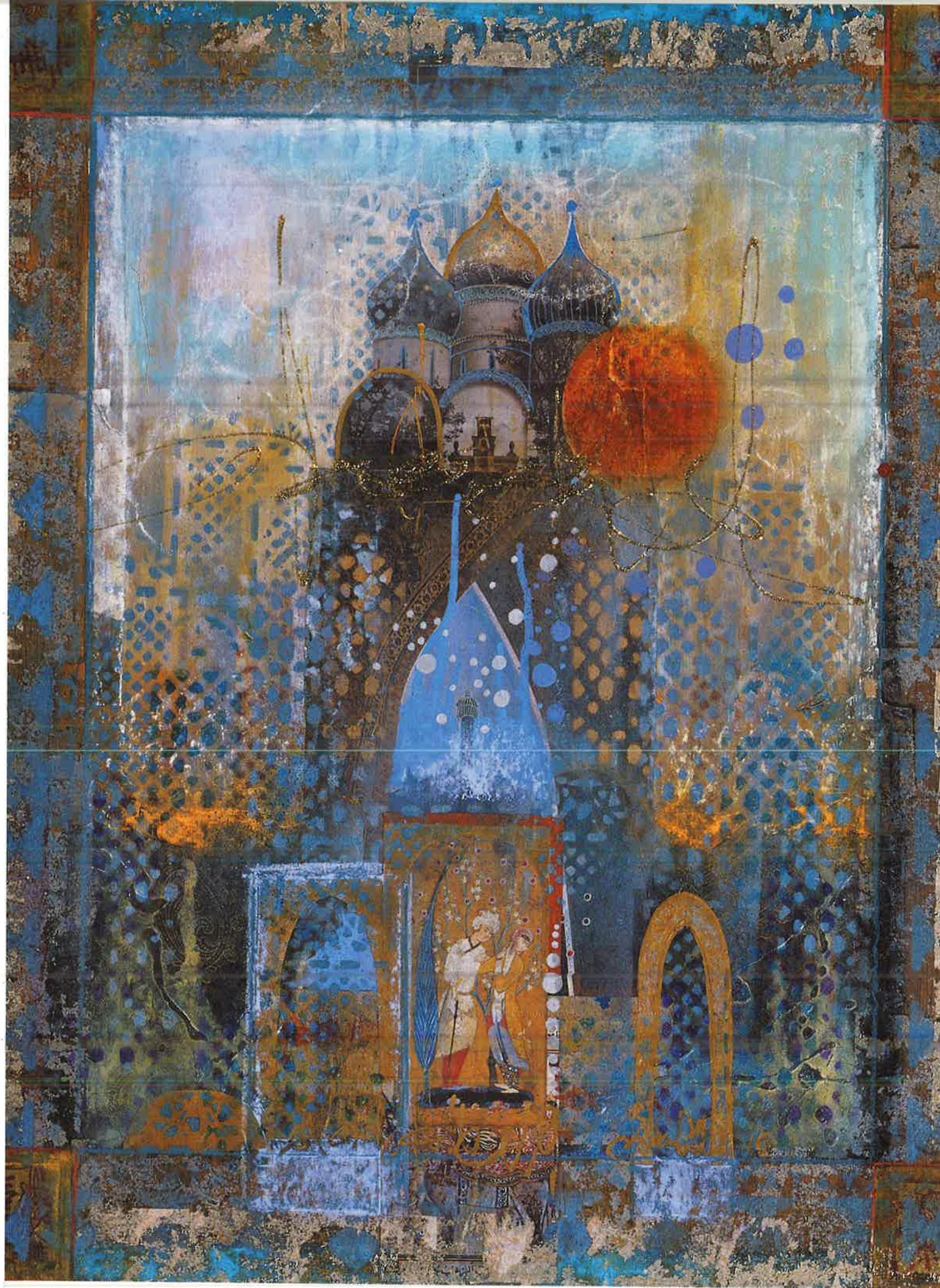
Outre sa vocation pédagogique, la Maison du Groupe a bien évidemment hébergé de nombreuses réunions ou sessions de travail qui ont rassemblé les dirigeants du Groupe, les équipes centrales, les spécialistes internationaux et de nombreux collaborateurs dans la mise en œuvre des grandes actions de mobilisation et de transformation qui ont animé la vie de l'entreprise tout au long de l'exercice.

A plusieurs reprises, «Les Fontaines» a eu, également, le privilège de recevoir des grandes entreprises soucieuses de profiter de ses installations pour réunir, informer, mobiliser et développer leurs propres équipes. Des événements de nature très différente y ont été ainsi accueillis : séminaires de dirigeants, groupes de travail, conventions annuelles, lancements de produits ou services, sessions de stratégie et prospective organisées le plus souvent en partenariat avec les collaborateurs du Groupe.

Dans le secteur plus spécifique de l'éducation, l'Université Capgemini a été très étroitement associée aux journées d'études qui ont réuni plus de quatre-vingts spécialistes de la gestion des ressources humaines ou de la formation. Appartenant à plus de cinquante entreprises et provenant de douze pays, ces experts se sont réunis pour échanger sur les enjeux et les perspectives de développement des politiques de formation et de développement du capital humain. Cette manifestation qui a connu un grand succès a été organisée en collaboration avec l'association «Corporate University Xchange», le Financial Times et IBM.

Ainsi l'intérêt des clients pour les «Fontaines» tire avantage de la force et de la dynamique d'un lieu hors du commun et d'une expérience distinctive dans la formation. Le centre remplit donc déjà sa mission : favoriser la collaboration entre le Groupe et ses clients dans la conquête de leurs marchés.

Pour plus d'informations :  
[www.les-fontaines.com](http://www.les-fontaines.com)



## PRINCIPAUX POINTS DE CONTACT

### Direction Générale du Groupe Capgemini

Place de l'Étoile - 11 Rue de Tilsitt - 75017 Paris - France  
Téléphone : 33 (0) 1 47 54 50 00 - Fax : 33 (0) 1 47 54 50 86  
[www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

#### Directions Régionales

##### AMÉRIQUE DU NORD

- New York (Times Square) 1 (917) 934 80 00

##### ROYAUME-UNI / IRLANDE

- Woking 44 (1483) 764 764

##### PAYS NORDIQUES

- Stockholm (Bromma) 46 (8) 53 68 50 00

##### BENELUX

- Utrecht 31 (30) 689 00 00

##### EUROPE CENTRALE

- Berlin 49 (30) 88 703 0

##### FRANCE

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00

##### ITALIE

- Rome 39 (06) 231 901

##### ESPAGNE / PORTUGAL

- Madrid 34 (91) 657 70 00

##### ASIE-PACIFIQUE

- Sydney 61 (2) 92 93 40 00

##### SOGETI/TRANSICIEL

- Bruxelles 32 (2) 639 08 30

#### Directions Sectorielles

##### AUTOMOBILE

- Detroit (Michigan) 1 (313) 628 75 40

##### ENERGIE, «UTILITIES» & CHIMIE

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00
- Houston (Texas) 1 (281) 220 50 00

##### INDUSTRIE, COMMERCE & DISTRIBUTION

- Utrecht 31 (30) 689 60 76

##### SANTÉ

- New York 1 (917) 934 80 00

##### SCIENCES DE LA VIE

- Woking (U.K.) 44 (870) 366 08 96

##### SECTEUR PUBLIC

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00

##### SERVICES FINANCIERS

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00

##### TÉLÉCOM, MEDIA & ENTERTAINMENT

- Paris 33 (0)1 49 00 40 00

### Université Capgemini

#### LES FONTAINES

Route de Chantilly  
60270 Gouvieux 33 (0)3 44 62 91 00

## FRANCE (33)

### PARIS

- Direction Générale (0)1 49 67 30 00
- Conseil (0)1 49 67 30 00
- Finance (0)1 49 67 30 00
- Infogérance (0)1 41 26 51 00
- Services Publics (0)1 49 67 30 00
- Technology Services (0)1 49 01 80 00
- Télécom (0)1 49 00 40 00
- Tertiaire (0)1 49 01 70 00

### BAYONNE

- Industrie (0)5 59 25 34 00

### BORDEAUX

- Sud-Ouest (0)5 56 46 70 00

### BREST

- Ouest (0)2 98 30 46 30

### CAEN

- Ouest (0)2 31 46 81 90

### CLERMONT-FERRAND

- Sud-Est (0)4 73 28 23 81
- Infogérance (0)4 73 28 23 81

### GRENOBLE

- Sud-Est (0)4 76 52 62 00

### LE MANS

- Ouest (0)2 43 57 45 00

### LILLE

- Nord-Est (0)3 28 36 31 31

### LYON

- Sud-Est (0)4 72 75 48 60

### MARSEILLE

- Sud-Est (0)4 91 16 57 00

### MONTPELLIER

- Sud-Est (0)4 67 20 92 92
- Systèmes Bancaires (0)4 67 20 64 90

### MULHOUSE

- Nord-Est (0)3 89 36 33 66

### NANCY

- Nord-Est (0)3 83 95 85 85

### NANTES

- Ouest (0)2 51 17 35 00
- Ouest (Centre de Formation) (0)2 51 17 35 01

### NICE

- Sud-Est (0)4 93 72 43 72

### NIORT

- Ouest (0)5 49 06 84 30

### ORLÉANS

- Ouest (0)2 38 24 01 01

### PAU

- Sud-Ouest (0)5 59 84 12 23

### RENNES

- Ouest (0)2 99 12 55 00
- Télécom (0)2 99 27 45 45

### ROUEN

- Ouest (0)2 35 12 20 20

### STRASBOURG

- Nord-Est (0)3 90 22 86 10

### TOULOUSE

- Sud-Ouest (0)5 61 31 52 00

### TOURS

- Ouest (0)2 47 60 67 60

## EUROPE (HORS FRANCE)

### ALLEMAGNE (49)

- |                                    |                                |
|------------------------------------|--------------------------------|
| • Berlin (30) 88 703 0             | • Hambourg (40) 2 53 18 0      |
| • Cologne (221) 91 26 44 0         | • Hanovre (511) 67 82 700      |
| • Dresden (351) 4 84 02 24 11      | • Munich/Dornarch (89) 94 00 0 |
| • Düsseldorf (211) 470 68 0        | • Rüsselsheim (6142) 60 34 0   |
| • Essen (201) 8126 0               | • Stuttgart (711) 5 05 05 0    |
| • Francfort/Sulzbach (6196) 9 99 0 | • Walldorf (6227) 73 390 0     |

## EUROPE (HORS FRANCE) suite

### AUTRICHE (43)

- Vienne (0) 1 211 63 0

### BELGIQUE (32)

- Diegem (2) 708 11 11
- Hornu 65 71 52 11
- Wavre 10 23 66 11

### DANEMARK (45)

- Copenhague (Gentofte) 70 11 22 00
- Aarhus (Viby) 87 38 70 00

### ESPAGNE (34)

- Barcelone (93) 495 86 00
- Madrid (91) 657 70 00
- Valence (96) 104 18 50

### FINLANDE (358)

- Espoo
- Helsinki (Outsourcing Services) (9) 452 651
- Tampere
- Turku

### HONGRIE (36)

- Budapest (23) 506 800

### IRLANDE (353)

- Dublin 1 639 0100

### ITALIE (39)

- La Spezia (0187) 98 451
- Milan (02) 422 61
- Naples (081) 606 89 11
- Rome (06) 23 19 01
- Syracuse (0931) 79 65 11
- Turin (011) 65 38 11

### LETTONIE (371)

- Riga (7) 50 32 50

### LUXEMBOURG (352)

- Luxembourg 440 49 81

### NORVEGE (47)

- Oslo
- Bergen
- Stavanger
- Trondheim
- Fredrikstad
- Andalsnes 24 12 80 00

### PAYS-BAS (31)

- Utrecht (30) 689 00 00

### POLOGNE (48)

- Varsovie (22) 850 92 00

### PORTUGAL (351)

- Lisbonne (21) 412 22 00

### REPUBLIQUE TCHEQUE (420)

- Prague (0) 224 505 277

### ROYAUME-UNI (44)

- Birmingham (Aston) (121) 333 3536
- Bristol (Aztec) (1454) 626 626
- Bristol (Toltec) (1454) 612 211
- Edimbourg (131) 339 9339
- Glasgow (141) 331 0414
- Inverness (1463) 2384 34
- Londres (Docklands) (207) 987 9990
- Londres (South Bank) (207) 735 0800
- Londres (Wardour Street) (207) 734 5700
- Manchester (Sale) (161) 969 3611
- Rotherham (1709) 710 071
- Swansea (1792) 792 777
- Teeside (Wynyard, Park) (1740) 645 500
- Woking (1483) 764 764

### SLOVAQUIE (421)

- Bratislava (2) 444 556 78

### SUEDE (46)

- Fagersta (8) 53 68 50 00
- Göteborg (8) 53 68 50 00
- Kalmar (480) 49 66 60
- Karlshamn (454) 32 59 50
- Karlskrona (455) 568 50
- Linköping (8) 53 68 50 00
- Luleå (920) 24 26 00
- Malmö (8) 53 68 50 00
- Örebro (8) 53 68 50 00
- Stockholm (Bromma) (8) 53 68 50 00
- Sundsvall (8) 5368 50 00
- Växjö (470) 74 79 60

### SUISSE (41)

- Bâle (0) 61 692 08 42
- Lausanne (0) 21 620 71 00
- Zürich (0) 1 560 24 00

## AMÉRIQUE DU NORD

### CANADA (1)

- Calgary (403) 355 3700
- Mississauga (905) 803 3750
- Montréal (514) 395 5800
- Montréal (Centre de Productivité) (514) 989 4100
- Ottawa (613) 598 7474
- Toronto (416) 365 4400
- Vancouver (604) 678 4400

### ÉTATS-UNIS (1)

- Atlanta (Géorgie) (404) 541 7100
- Bellevue (Washington) (425) 818 3300
- Cambridge (Massachusetts) (617) 768 5400
- Charlotte (Caroline du Nord) (704) 805 7800
- Chicago (Illinois)- Sears Tower (312) 879 6700
- Chicago (Illinois) - River Center (312) 928 1400
- Clark (New Jersey) (732) 669 6000
- Clayton (Missouri) (314) 290 8000
- Cleveland (Ohio) (216) 583 3300
- Covington (Kentucky) (859) 655 1500
- Cupertino (Californie) (408) 861 1800
- Detroit (Michigan) (313) 628 7540
- El Segundo (Californie) (310) 727 8400

- Englewood (Colorado) (720) 568 4200

• Freehold (New Jersey) (732) 358 8900

• Houston (Texas) (281) 220 5000

• Irvine (Californie) (949) 440 3500

• Leawood (Kansas) (913) 319 8000

• Los Angeles (Californie) (213) 240 7000

• Lyndhurst (New Jersey) (917) 934 8000

• Minneapolis (Minnesota) (612) 492 2700

• Minnetonka (Minnesota) (952) 908 3600

• New York (New York) — Times Square (917) 934 8000

• New York (New York) — Seventh Ave (212) 314 8200

• Philadelphie (Pennsylvanie) (215) 448 3800

• Phoenix (Arizona) (602) 452 5900

• Pittsburgh (Pennsylvanie) (412) 227 1100

• Rosemont (Illinois) (312) 395 8000

• San Francisco (Californie) (415) 951 3200

• Tampa (Floride) (813) 225 4747

• Vienna (Virginie) (572) 382 6000

• Westlake Village (Californie) (818) 575 3500

### MEXIQUE (52)

- Mexico 55 8503 2400

## ASIE-PACIFIQUE

### AUSTRALIE (61)

- Adelaide (8) 8113 8000
- Canberra (2) 6230 1790
- Melbourne (3) 9613 3000
- Sydney (2) 9293 4000

### INDE (91)

- Mumbai (22) 2518 7000

### CHINE

- Hong Kong 852 2299 1688
- Guangzhou 86 (20) 8364 7371
- Shanghai 86 (21) 6841 9696

### SINGAPOUR (65)

- Singapour 6484 3188

### TAIWAN (866)

- Taïpei (2) 8780 0909

## Sogeti - Transiciel

6, rue Duret - 75016 Paris - France  
Téléphone : 33 (0) 1 58 44 55 66 - Fax : 33 (0) 1 58 44 58 10

Rue de Praetere, 14 - B-1050 Bruxelles - Belgique  
Téléphone : (32) 2 639 08 30 - Fax : (32) 2 639 08 39  
[www.sogeti-transiciel.com](http://www.sogeti-transiciel.com)

### **ALLEMAGNE (49)**

Düsseldorf (211) 522 85 0

### **FRANCE (33)**

Belfort (03) 84 55 44 00

### **BELGIQUE (32)**

Anvers (Gitek nv) (3) 231 12 90  
**Bruxelles** (Sogeti S.A.) (2) 639 08 30  
Bruxelles (2) 543 05 20  
Zaventem (Twinsolt nv) (2) 716 52 80

Biot-Sophia Antipolis (04) 93 95 62 62  
Blagnac (05) 61 30 60 00  
Bouguenais (02) 40 32 42 00  
Boulogne (Retec) (01) 41 22 41 22  
Bordeaux (05) 57 92 70 50  
Carry Le Rouet (04) 42 13 26 00  
Lille (03) 28 32 31 00  
Lille (03) 20 15 83 95  
Lyon (04) 37 24 79 50  
Marseille (04) 91 16 57 11

### **ESPAGNE (34)**

Barcelone (93) 253 01 88  
Bilbao (94) 423 56 21  
Madrid (91) 349 34 83  
Madrid (91) 308 44 33  
Valence (96) 346 85 60

Mérignac (05) 56 12 72 20  
Nantes (02) 51 84 95 02  
**Paris** (01) 58 44 55 66  
Rennes (02) 23 35 40 10  
Rennes (02) 23 45 59 00  
Rouen (02) 32 76 41 80  
Saint Cloud (01) 41 12 13 50  
Strasbourg (03) 90 29 77 40

### **ETATS-UNIS (1)**

Baltimore (Maryland) (410) 581 5022  
**Dayton** (Ohio) (937) 433 3334  
Chicago (Illinois) (708) 531 1300  
Cincinnati (Ohio) (513) 563 6622  
Cleveland (Ohio) (216) 654 2230  
Columbus (Ohio) (614) 898 3044  
Dallas (Texas) (972) 776 5600  
Denver (Colorado) (303) 256 6551  
Des Moines (Iowa) (515) 282 4802  
Detroit (Michigan) (248) 702 1900  
Houston (Texas) (713) 571 7823  
Indianapolis (Indiana) (317) 810 2004  
Irvine (California) (714) 371 4247  
Kansas City (Missouri) (913) 451 9600  
Minneapolis (Minnesota) (612) 243 4545  
New York (New York) (212) 328 7800  
Omaha (Nebraska) (402) 492 8877  
Portland (Oregon) (503) 295 1909  
Seattle (Washington) (206) 624 4600  
Saint Louis (Missouri) (314) 898 1180  
Washington DC (703) 734 1511

Strasbourg (03) 88 65 73 80  
Toulouse (05) 34 36 86 00  
Toulouse (05) 34 50 22 00  
Vandoeuvre les Nancy (03) 83 15 22 26  
Vernon (02) 32 51 20 60  
Villeurbanne (04) 72 44 46 90

### **LUXEMBOURG (352)**

Bertrange (31) 44 01

### **PAYS-BAS (31)**

Vianen (20) 660 66 00  
Nieuwegein (30) 600 86 00

### **POLOGNE (48)**

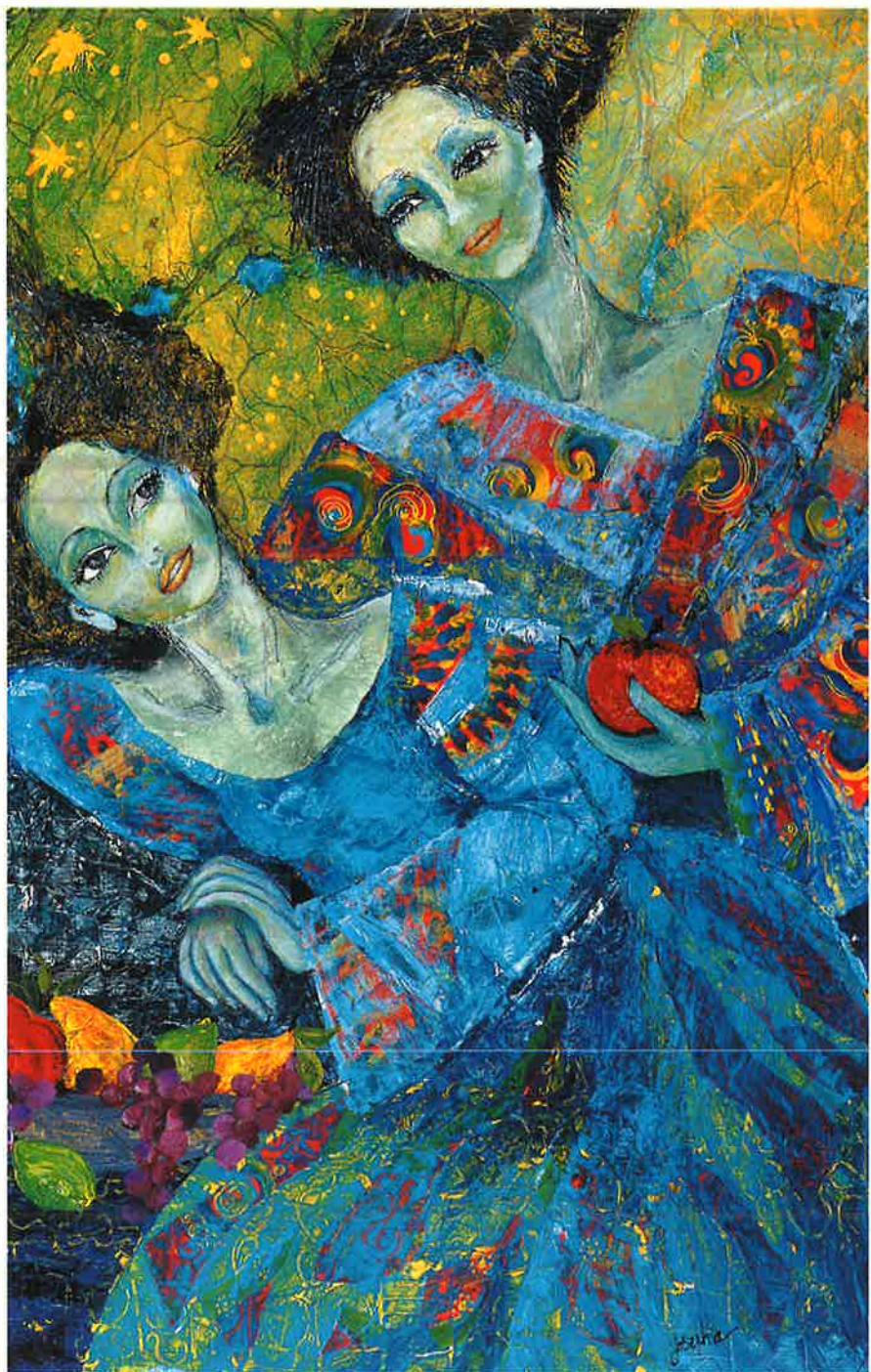
Varsovie (22) 654 39 12

### **SUEDE (46)**

Bromma (8) 53 68 2000

### **SUISSE (41)**

Genève (Petit-Lancy) (22) 879 16 50



Les deux sœurs  
Josepha

Une publication de **Capgemini**  
Rédaction : Direction des Communications

En couverture :  
Lisa TCHAM : «L'âme des guerriers»

Conception et réalisation : Les Éditions Stratégiques  
Production : Gutenberg online  
Imprimé en France  
Copyright : Paris 2004 - Capgemini

### **Josephine**

Sous les sur le vit, ses femmes vivent, bougent, respirent, débordantes de grâce et de fantaisie, elles fixent des moments intimes, des instants de tendre et sérénité complices. Qu'elles soient mères ou séductrices, seules ou réunies en tendres conciliabules, ces femmes expriment toutes les attitudes d'une femme épandue aux couleurs de la vie.

### **Samuel Azenlos**

« La vie est inimaginable sans la création » : une passion née dès sa jeunesse et qui ne l'a pas quitté. De ses admirations pour Delacroix, son maître en quelque sorte, mais encore pour l'impressionnisme et le cubisme, il a conservé le goût d'une lumière irradiante et d'une construction solide. Samuel Azenlos est amoureux de l'Orient, de ses couleurs dont il saisit les nuances infinies comme pour reveler la sacré d'une lumière qui éternise les lieux où sa vision mystique le guide.

### **Lisa Tcham**

Passionnée par l'Orient et ses mystères, elle invente des mondes de rêve, tout à fait féériques, qu'elle recrée en empruntant à l'Inde, à la Chine, aux civilisations perses ou mongoles, dans un pot-pourri faraonnien, plein de fantaisie poétique. Dans une même composition, on entrouve les immenses coupole bleues de Samarkand, les souks des villes de Perse ou du Maghreb, les palais féériques des maharadjahs de l'Inde, les coupole byzantines des églises russes – un monde divers et foisonnant où passent, insolites en plein ciel, des cavaliers mongols.

Pour découvrir les œuvres de ces artistes, vous pouvez contacter la galerie :

**Artclub**  
172, rue de Rivoli  
(angle de la rue de Rohan)  
75001 Paris  
Tel. : 33 (0) 1 47 07 42 20  
[www.artclub.fr](http://www.artclub.fr)

La présentation des œuvres dans cette publication a été faite par les artistes.  
Tous droits réservés à la Galerie Artclub et à ses auteurs.

