



2004

RAPPORT ANNUEL



GARDEN PARTY PATRICIA NIX

SOMMAIRE

- 02 **La lettre du Président**
- 07 **Rencontre avec Paul Hermelin, Directeur Général**
Optimisme et prudence
- 11 **Présentation du Groupe**
Des services véritablement intégrés
- 19 **Les chiffres clés**
Sur la voie du redressement
- 22 **L'équipe de Direction**
Une équipe renforcée
- 25 **Les faits marquants**
2004 : aller de l'avant
- 31 **Témoignages clients**
La coopération, fil conducteur
des réussites clients
- 43 **Ressources humaines**
Le défi social de l'infogérance
- 47 **L'Université Capgemini**
Un carrefour de compétences en plein essor
- 51 **Principaux points de contact**
Où nous joindre à travers le monde ?



LA LETTRE DU PRÉSIDENT



SERGE KAMPF
PRÉSIDENT DU GROUPE CAPGEMINI

J'atteste que mes compatriotes suisses ne sont pas moins accueillants que les autres peuplades d'Europe continentale, mais il faut reconnaître qu'ils ne font guère d'efforts pour en convaincre leurs voisins. Aussi dans les départements français limitrophes, des histoires plus ou moins drôles circulent à leurs dépens. J'aime bien celle-ci : un touriste égaré dans la campagne vaudoise demande à un paysan en train de traire ses vaches s'il peut lui indiquer le chemin pour rejoindre la ville. Et l'autre, sans s'arrêter de traire ni même le regarder, finit par lui répondre : « *Monsieur, quand on sait pas, on va pas* ».

C'est à peu près ce qu'on nous a plusieurs fois rétorqué ces dernières années quand nous tentions d'**expliquer nos difficultés** par l'acquisition d'Ernst & Young Consulting, acquisition qui pourtant avait été saluée à l'époque comme un « remarquable mouvement stratégique ». La malchance avait voulu que cette opération ne précède que de quelques semaines ce qu'on a appelé alors l'éclatement de la bulle Internet et la profonde récession qui s'en est suivi. « *Comment ? Vous ne l'aviez pas vu venir ? Vous ne le saviez pas ? C'est bien ce qu'on vous disait : quand on sait pas, on va pas !* ».

Facile à dire après coup, car la tentation était ancienne, l'occasion était belle, le soutien du Conseil d'Administration unanime, les chances de succès tout à fait raisonnables pour qui avait déjà pris de bien plus grands risques. Partis le 23 mai 2000 à la conquête du monde, nous avons pris de plein fouet les premières bourrasques, puis les secondes, puis le gros de l'orage, qui s'est durablement installé sur les deux rives de l'Atlantique. Et nous avons mis cinq ans à nous remettre de ce mauvais départ.

Durant ces cinq ans, le Groupe n'a pas fait que réparer les avaries ; il s'est enrichi de **20.000 personnes supplémentaires** (de 39.626 collaborateurs au 31 décembre 1999, il est passé à 59.324 au 31 décembre dernier) ; ses effectifs aux États-Unis ont été multipliés par 2,5 (8.893 personnes à fin 2004 contre 3.626 fin 1999), le nombre de pays où il a une présence significative est passé de 18 à près de 30 incluant maintenant l'Australie, le Canada, la Chine et l'Inde. Il fait toujours partie du groupe des 5 grands acteurs qui dominaient déjà le marché mondial des services informatiques^(*) à la fin des

^(*) à ne confondre ni avec celui des progiciels (software) dont Microsoft est le leader mondial, largement devant Oracle ou SAP, ni avec celui de la maintenance du matériel (hardware) qui constitue souvent une grande part des services rendus à leurs clients par certains conglomérats tels Hewlett-Packard ou Fujitsu.



Nous avons mis cinq ans à nous remettre de ce mauvais départ. Mais durant ces cinq ans, le Groupe n'a pas fait que réparer les avaries.



années 90 et entre lesquels le classement n'a guère changé depuis cette époque (IBM, EDS, Accenture, CSC et Capgemini) même si certains écarts se sont creusés. **Il est toujours indépendant** même si les menaces n'ont pas manqué dans l'intervalle et si le pourcentage du capital contrôlé par ses actionnaires « historiques » – CGIP et moi-même – est tombé entre-temps de 32 % à moins de 8 % (ceci du fait de la cession en janvier 2000 d'un petit tiers de mon patrimoine à 200 managers du Groupe, puis de l'augmentation de capital réservée à Ernst & Young en rémunération de ses apports de mai 2000, enfin de la « sortie » quasi-complète de CGIP au début de 2004, après 22 ans d'amicale coopération).

Mais pendant cette même période, le Groupe a vu son chiffre d'affaires baisser de 8,4 milliards d'euros en 2001 à seulement 5,7 en 2003 (-32 % en l'espace de deux ans) et son résultat net passer d'un profit de 6 % en 1999 à une perte égale à 5,7 % du chiffre d'affaires l'an dernier. Il a vu sa capitalisation boursière redescendre d'un sommet de près de 30 milliards d'euros (l'équivalent de 7 années du chiffre d'affaires de l'époque !) à un peu plus de 3 milliards d'euros aujourd'hui. Il a vu mise en cause la fiabilité de ses prévisions, critiquée sa communication financière jusqu'alors jugée tout à fait satisfaisante, décriées des restructurations successives qui paraissaient ne jamais prendre fin, contesté son leadership européen. Et surtout il a vu **mise en doute la capacité de son nouveau directeur général** à décider et à faire appliquer des mesures que l'on me disait urgentes mais sans préciser en quoi elles devaient consister. Estimant probablement inutile de comprendre avant de juger, chacun me demandait la tête de Paul Hermelin mais sans se préoccuper vraiment de ce qu'il adviendrait du Groupe après son exécution publique.

L'an dernier, à cette même place, j'avais prévenu – au grand dam de tous ces pourfendeurs impatients – que je soutiendrais et, s'il le fallait, protégerais mon directeur général aussi longtemps qu'il serait nécessaire. C'est ce que j'ai fait et je m'en félicite. Aujourd'hui, chacun reconnaît en effet que notre association a bien résisté aux épreuves, que lui-même a démontré dans cette période difficile une force de caractère peu commune, enfin que les raisons d'être optimiste sont plus nombreuses et

plus solides qu'il y a un an. Je passe sur la conjoncture : elle est certes plus favorable mais reste capricieuse et peut aussi bien redevenir morose sans qu'on ait vraiment pu le prévoir. **Le Groupe, lui, se porte beaucoup mieux** : il a renoué avec la croissance (nous en sommes à 6 trimestres consécutifs d'augmentation du chiffre d'affaires), et il ne considère plus comme suffisant le retour à l'équilibre ni comme acceptable un résultat d'exploitation simplement amélioré par rapport aux médiocres performances de 2004. Le carnet de commandes représente l'équivalent de 2 ans de chiffre d'affaires, ce qui constitue un record absolu dans l'histoire du Groupe. L'ambition est revenue de faire mieux que le budget. La volonté est forte de ne pas dilapider le fruit de trois années d'efforts. Et cette ambition, cette volonté sont d'autant plus crédibles au sein de l'entreprise Capgemini qu'elles sont aussi celles des deux directeurs généraux adjoints que Paul Hermelin a choisis pour le seconder – Pierre Danon et Nicolas Dufourcq – et qui ont tous les deux la carrure, l'expérience, l'enthousiasme et l'impatience nécessaires à la réalisation d'objectifs plus conformes à ce qui était de tradition dans le Groupe.

Même ainsi constituée et aussi complémentaire, **une équipe a besoin de durée pour s'affirmer et pour réussir**. Celle-ci pourra s'appuyer sur l'excellent corps de managers que compte le Groupe. Pourtant, il faut s'attendre à ce que la pression du quotidien reste intense, la dictature du court terme continue à obscurcir la vision stratégique, l'aversion grandissante pour le changement et la prise de risque entrave l'initiative ou freine les bonnes volontés. Il faudra donc à cette équipe savoir réconcilier les mouvements de fond, la rigueur, la résistance aux modes, la continuité, le respect des quelques règles de base qui régissent notre métier... avec la capacité d'adaptation, le pragmatisme, la rapidité de réaction nécessaires à la conduite des affaires dans un milieu instable. Il lui faudra à la fois restaurer la discipline et promouvoir l'esprit d'entreprise, prôner aussi bien la solidarité qu'une saine émulation entre les unités



***Voici venu pour le Groupe
le temps de la reconquête.***



opérationnelles, inventer de nouveaux modes de motivation mais aussi sanctionner sans faiblesse les manquements caractérisés aux valeurs traditionnelles du Groupe ou aux engagements librement souscrits. Il lui faudra aussi garder le souci du détail car c'est dans les détails que le diable se cache. Il lui faudra enfin **parler d'une seule voix** et ce ne sera pas le plus facile.

Mais l'ambition du Groupe, ce n'est pas uniquement de redevenir fier de lui et de ses performances, c'est aussi et surtout de satisfaire les besoins de ses clients, les aspirations de ses collaborateurs et les exigences de ses actionnaires :

- **ses clients** sortent souvent eux-mêmes d'une période difficile qui les a conduits à repenser leur stratégie et leur mode de fonctionnement afin de résister à de nouvelles concurrences, augmenter la flexibilité de leurs coûts et relancer l'innovation. Ils ont compris que « business » et technologie sont définitivement liés et que la vraie révolution Internet réside dans les architectures et les nouveaux types d'applications. Capgemini entend être leur partenaire le plus actif et le plus réactif, c'est-à-dire ne pas leur proposer de solutions toutes faites, ni tenter de leur enlever la maîtrise de cet atout décisif que l'outil informatique constitue pour leur compétitivité (et parfois leur survie) mais d'abord **les écouter** – pourquoi est-il si difficile de convaincre qu'il faut écouter avant de parler ? – comprendre leurs attentes et leurs contraintes, mettre ensuite à leur service l'expérience accumulée, la connaissance intime des technologies les plus sûres, une palette de prestations constamment enrichie.

- **ses collaborateurs** ont aujourd'hui des aspirations qui ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ou vingt ans : moins attachés à l'entreprise, la promotion de son image et la défense de ses intérêts, ils ont davantage le souci de gérer leur carrière de façon autonome et d'améliorer leur propre valeur sur le marché. D'où l'obligation pour une société de services comme la nôtre – et la ferme volonté que manifestent en ce domaine le Groupe et ses filiales – de leur offrir les meilleures chances de développement personnel et de faire du plus grand nombre d'entre eux de **grands professionnels**, armés pour exercer de multiples fonctions dans l'entreprise et fiers de participer (ou d'avoir participé durant une partie-clé de leur vie active) aux succès de Capgemini.

- quant à **ses actionnaires**, ils n'ont pas été gâtés depuis 5 ans : le dernier dividende qui leur a été versé date d'avril 2002, le cours de l'action a été divisé par 10, la capitalisation boursière de Cap Gemini S.A. ne représente guère plus de 6 mois du chiffre d'affaires consolidé du Groupe qu'elle contrôle. Ils ont souffert – et j'ai souffert avec eux – de voir le titre ballotté au gré des rumeurs et de jugements à l'emporte-pièce. Ils ont vu s'échanger tous les ans plusieurs centaines de millions de titres sans avoir beaucoup participé eux-mêmes à ces énormes volumes d'échanges. Il n'est donc pas étonnant que le Groupe se soit fixé comme une de ses grandes priorités 2005 de **leur redonner confiance**, de les informer mieux et plus vite des progrès réalisés et aussi de se mettre en situation de renouer dès le printemps 2006 avec la bonne habitude prise depuis 1974 de distribuer à ses actionnaires 1/3 environ du bénéfice net consolidé de l'exercice précédent.

2.000 nouveaux clients chaque année, 60.000 collaborateurs, 250.000 actionnaires, autant de raisons de sonner le réveil, de s'ébrouer, de libérer les énergies et de repartir au combat. Après plusieurs années de difficultés, de contractions, de remises en ordre, d'ajustements souvent douloureux, parfois même de doutes sur sa capacité à réagir, **voici venu pour le Groupe le temps de la reconquête**. Reconquête du terrain et du temps perdus, de la confiance de ses clients et des marchés, de la maîtrise de son destin, de la sérénité qui permet de franchir sans encombre les inévitables petits incidents de parcours. Oui, vraiment, je sens que le Groupe est reparti du bon pied.

Quant à moi, je vais continuer à participer à l'effort commun en aidant cette nouvelle équipe de direction générale à réaliser ses objectifs, ceci sans empiéter sur ses pouvoirs ni sur sa liberté de manœuvre : ainsi les succès qu'elle affichera ici même au cours des prochaines années seront indiscutablement les siens.

Grenoble, le 27 mars 2005
Serge KAMPF

Le conseil d'administration de Cap Gemini S.A.



Serge KAMPF
PRÉSIDENT

Ernest-Antoine SEILLIÈRE
VICE-PRÉSIDENT



Christian BLANC



Yann DELABRIÈRE



Jean-René
FOURTOU



Paul HERMELIN



Michel JALABERT



Phil LASKAWY



Ruud
VAN OMMEREN



Terry OZAN



Bruno ROGER

Les Censeurs



Pierre HESSLER



Geoff UNWIN

Les Commissaires aux Comptes



Bernard RASCLE

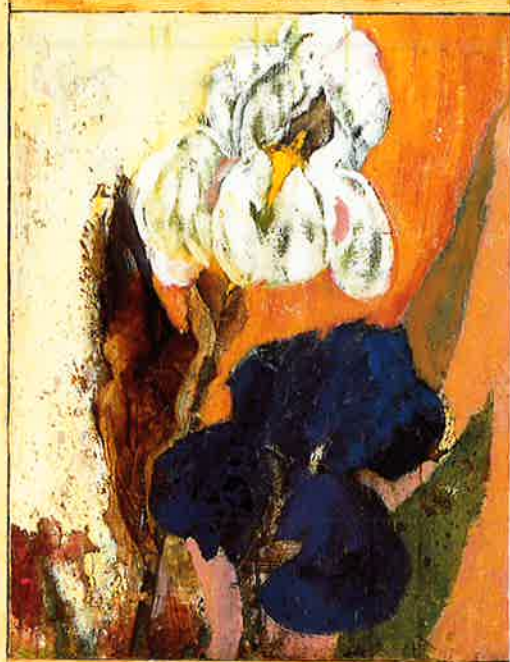
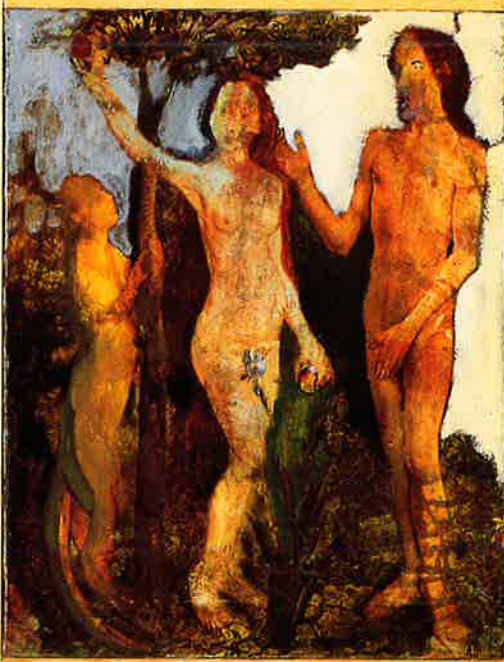


Jean-Luc
DECORNOY

Le Secrétaire du Conseil



Philippe
HENNEQUIN



ADAM ET EVE PATRICIA NIX

OPTIMISME ET PRUDENCE

Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini, est régulièrement sollicité par les clients et collaborateurs du Groupe ou par les analystes et journalistes. Nous lui avons demandé de nous faire partager ses vues sur l'année 2004 et ses perspectives pour l'exercice en cours.

Quelles leçons tirez-vous de l'année 2004 ?

Ma conclusion la plus importante est que la simplification de la structure du Groupe entreprise en 2003 était nécessaire et urgente. Parlons clair, nous avons résolument tourné le dos à un modèle hybride. Cette simplification porte ses fruits. Depuis janvier 2004 et dans tous les pays, nous sommes organisés en quatre métiers (conseil, intégration de systèmes et applications informatiques, infogérance et services informatiques de proximité), qui sont si vous préférez les quatre "disciplines" de Capgemini. Celles-ci permettent d'améliorer les services et les compétences proposés à nos clients, tout en enrichissant la formation et la spécialisation de nos collaborateurs. Cette structuration par discipline nous a permis de mieux appréhender les principes fondamentaux de chaque métier et de mieux maîtriser leur modèle économique. Je n'ai qu'un seul regret : celui de ne pas avoir simplifié notre organisation plus tôt !

Je retire un autre enseignement essentiel de l'année écoulée : il concerne nos collaborateurs.

Face à un premier trimestre médiocre, ils ont su réagir avec une grande énergie. Les résultats du second semestre sont là pour le prouver : après l'annonce, en septembre, d'une contre performance pour les six premiers mois, la communauté Capgemini a su maîtriser la situation et renverser la tendance. J'ai admiré le courage et l'esprit d'équipe avec lesquels nos collaborateurs ont accepté les nécessaires réductions des dépenses, l'allègement des fonctions support ou autres dispositions. Je me sens privilégié et reconnaissant de travailler aux côtés de collègues de cette trempe !

Enfin, et ce n'est pas la moindre des leçons, nous avons pu vérifier que Capgemini est capable de naviguer dans la tempête en gardant la confiance de ses clients, en gagnant de nouveaux contrats et en conservant sa force de frappe commerciale. **Ne perdons pas de vue qu'en 2004, nous avons enregistré plus de dix milliards d'euros de commandes, soit un nouveau record pour le Groupe.**

PAUL HERMELIN
DIRECTEUR GÉNÉRAL



Quatre ans après la fusion avec Ernst & Young Consulting, quels sont les points restant à corriger et pourquoi ce besoin de rappeler constamment les fondamentaux ?

Le Groupe a profondément changé, mais les marchés ont évolué plus encore depuis mai 2000. Pour faire face à ces bouleversements, il nous fallait, comme je l'ai dit, retrouver une parfaite maîtrise de chaque discipline en tant que telle. Nous ne nous sommes pas entêtés et j'ai mené sans états d'âme la rectification d'erreurs que nous avions commises au moment de la fusion.

Aujourd'hui, Capgemini peut s'enorgueillir de proposer toute la chaîne de services, allant du conseil en transformation à l'externalisation complète. Mais chacun de ces services possède ses propres règles et son modèle de coût. En les associant, nous disposons d'un atout majeur, ceci à la condition que chacun d'entre eux soit compétitif.

Se référer aux fondamentaux du Groupe ne signifie pas regarder en arrière. Il nous faut en permanence gérer nos ressources de manière rigoureuse ; par exemple, en



“

Capgemini est prêt.

”

empêchant que les collaborateurs dont les compétences sont très demandées soient affectés à d'autres tâches qu'à générer du revenu auprès de nos clients. De la même manière, nous avons rétabli le sens de ce que l'on peut se permettre ou non sur le plan financier dans des conditions de marché données. Notre objectif, en revenant à ces fondamentaux, était de mieux nous préparer pour l'avenir, d'autant que les attentes de nos clients sont, en 2005, bien différentes de ce qu'elles étaient il y a quatre ans en matière de conseil comme d'externalisation. Par ailleurs, la production de services s'industrialise, elle s'organise en centres de production voire se délocalise. Il s'agit d'une situation inédite, opposée au schéma précédent, lequel reposait sur des travaux toujours réalisés à proximité des clients.

Quelles sont, selon vous, les réussites de 2004 dont le Groupe peut être fier ?

Premièrement, nous avons tenu nos engagements, qui étaient de renouer avec la croissance, de nous développer dans le marché de l'infogérance et d'intégrer la société Transiciel dans notre filiale Sogeti.

La croissance, fer de lance de toute entreprise, est de retour. Cette croissance de 9,3 % se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires qui atteint 6 291 millions d'euros. C'est en soi déjà un motif de satisfaction. Je dirais même que, psychologiquement, cette réussite efface les trois années de difficultés et de baisse du chiffre d'affaires que nous avons connues. Ce retour de la croissance nous donne donc à tous un nouvel élan. Ajoutons qu'au quatrième trimestre, chacune de nos quatre disciplines est en progression. Cela prouve que la croissance de Capgemini pour 2004 n'est pas le fait de quelques contrats géants, mais témoigne assurément d'une reprise, ne serait-ce que modérée, sur la plupart de nos marchés.

Deuxièmement, nous sommes devenus un des leaders de l'infogérance au plan mondial. Dans les années 90, le marché reposait sur les transformations à grande échelle des entreprises et des technologies. En ce début de 21^e siècle, c'est désormais l'infogérance de transformation qui joue un rôle moteur sur l'activité. Ce recours à l'infogérance constitue un point de ralliement

pour toutes nos disciplines et un moyen d'apporter une valeur ajoutée significative à nos clients. Très rares sont les sociétés de services capables de concilier ces atouts.

Troisièmement, après l'acquisition de Transiciel en décembre 2003, nous avons mené son intégration dans Sogeti. C'était chose faite dès la fin du 1^{er} semestre. Sogeti-Transiciel, forte de 15 000 collaborateurs, démontre la pertinence d'une culture commerciale et d'un mode d'organisation spécifique dans le marché d'aujourd'hui. Notons que ce nouvel ensemble dégage la meilleure rentabilité de Capgemini.

Enfin, je voudrais souligner le repositionnement de notre marque sur le marché avec le principe de "Collaborative Business Experience" ("CBE"). Nous répondons ainsi à une nouvelle exigence de nos clients qui, dans une économie en réseau, considèrent la coopération comme un élément vital de leur réussite. La "Collaborative Business Experience" puise ses racines dans les valeurs de notre Groupe et constitue un réel vecteur d'innovation. Cela correspond à l'objectif de Capgemini de faire de **sa relation avec ses clients la référence du secteur en termes de qualité et de productivité.**

En même temps que nous mettions en place le "CBE", nous avons modifié notre logo et notre nom, et lancé parallèlement une campagne de communication mondiale qui a reçu un excellent accueil.

Le Groupe est-il d'attaque pour aborder ce nouvel exercice ?

Oui, **Capgemini est prêt.** Il reste bien sûr des questions à régler, mais je crois que nous sommes plus robustes, et l'organisation mise en place en 2004 est maintenant rodée.

Par ailleurs, l'équipe de direction générale a été renforcée, rajeunie et rendue plus complémentaire qu'auparavant. Elle peut s'appuyer, à travers le monde, sur des managers et des collaborateurs aguerris et plus que jamais animés d'un esprit de conquête.



LE PORT DE SAINT-TROPEZ | PAUL AÏZPURI

Quel est votre état d'esprit en cette année 2005 ?
Je dirais : optimiste et prudent.

Avec l'accent sur prudence ou sur optimisme ?
Chacun des deux mots est pesé.

La prudence, tout d'abord, reste de mise parce que les marchés demeurent instables même s'ils sont bien orientés. Les grands investissements technologiques de la fin des années 1990 appartiennent maintenant au passé. Pour autant, aucune percée technologique majeure ne se profile à l'horizon. Peut-être est-ce dû au fait que je ne retrouve pas souvent en Europe le même niveau d'enthousiasme qu'affichent toujours les dirigeants américains pour les idées et les technologies nouvelles. Je serai prudent encore, car si nos managers nous indiquent que **nous sommes sur la voie du redressement**, encore faut-il que cette tendance se renforce et se confirme dans la durée.

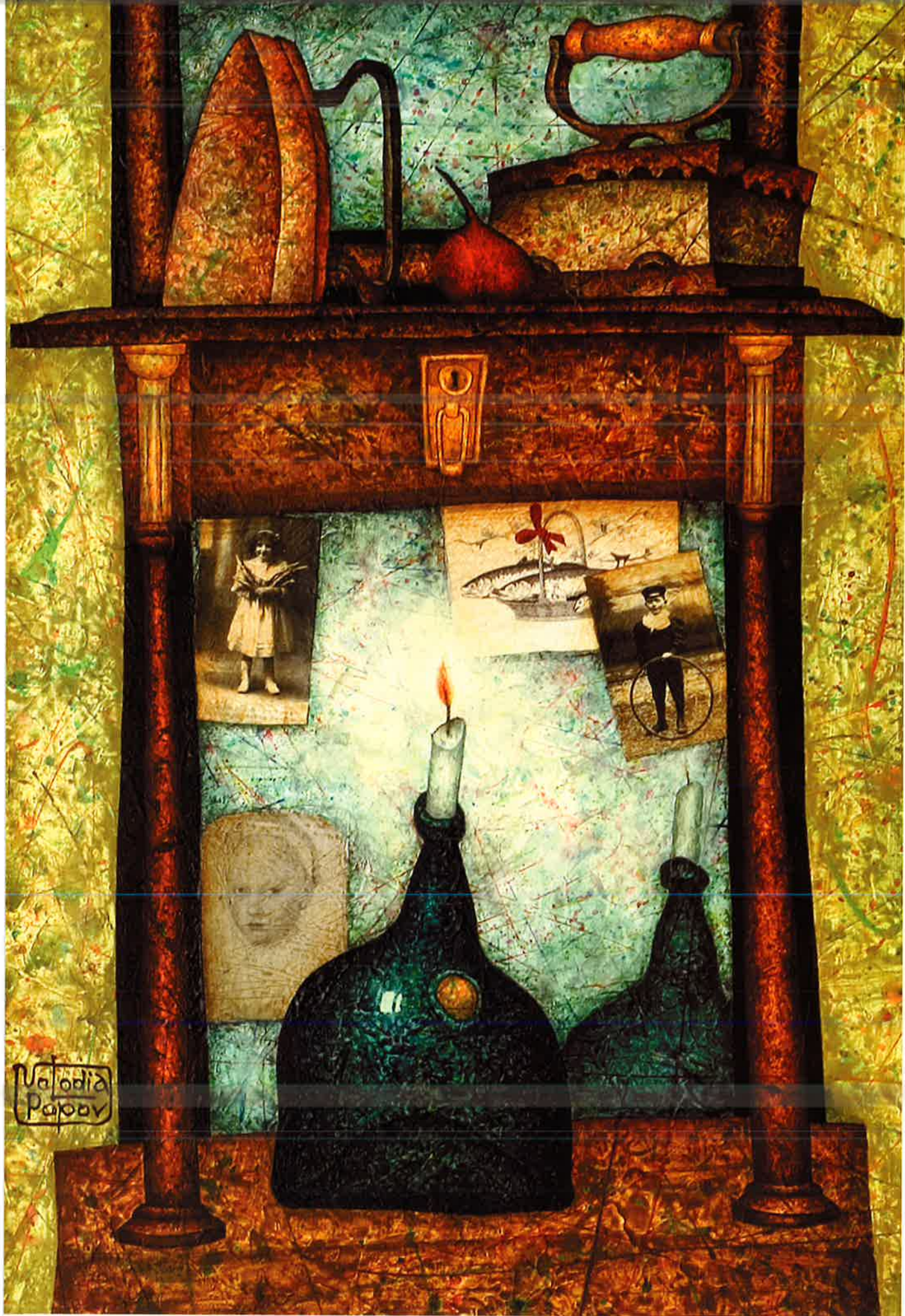
Vous savez également que depuis quelque temps la situation de Capgemini en Amérique du Nord n'est pas satisfaisante. Vu l'intérêt stratégique que représente notre activité dans cette région du monde, nous avons – après une étude approfondie – arrêté un plan visant à une

transformation d'envergure outre-Atlantique. Même si la mise en œuvre de ces mesures ne fait que commencer, l'ambition du Groupe est d'être rentable dans cette zone géographique dès le second semestre 2005.

Mon optimisme, lui, se fonde sur trois raisons principales.

D'abord la situation globale des marchés atteste d'une tendance générale à la reprise. Ensuite, les rouages de fonctionnement du Groupe, qui reposent notamment sur notre actif le plus précieux – les collaborateurs – et sur l'organisation pertinente de nos métiers, semblent avoir trouvé leur pleine efficacité. Enfin, Capgemini retrouve son ambition commerciale et une volonté de regagner des parts de marché. Les premiers signes en sont les contrats majeurs nouvellement remportés. Nous travaillons sans relâche pour mériter la confiance de nos clients, et ferons tout pour la conserver.

Au final, mon optimisme est raisonné. Au travers de très nombreux déplacements effectués sur le terrain, je constate jour après jour que **Capgemini s'est résolument mis en mouvement**, avec en ligne de mire, le succès pour nos clients et pour le Groupe.



DES SERVICES VÉRITABLEMENT INTÉGRÉS

Capgemini est l'un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'infogérance.

Implanté dans plus d'une trentaine de pays, Capgemini aide ses clients à innover, à se transformer et à devenir plus performants. Le Groupe offre un large éventail de compétences qu'il sait mettre en œuvre de manière cohérente. En coopération avec ses clients, Capgemini contribue à l'élaboration de leur orientation stratégique, à sa mise en œuvre et les aide à tirer le meilleur parti de la technologie. Pour eux, il prend en charge la gestion de leurs processus opérationnels et de leurs infrastructures informatiques. En associant ses compétences en matière d'entreprise, de technologie et de gestion des opérations, Capgemini propose des services véritablement intégrés, ce qui constitue son expertise la plus précieuse.

Prestataire mondial de services – et de services uniquement – Capgemini est une entreprise constituée d'hommes et de femmes : au nombre de 59 324 à la fin de 2004. Leurs compétences, leurs savoir-faire variés sont regroupés en quatre grands métiers répondant à différentes catégories d'attentes spécifiques des clients. Pour ce faire, chacun recrute, forme et développe ses équipes et gère son propre compte d'exploitation, en fonction de son modèle économique. Les valeurs, les principes et les systèmes de gestion du Groupe lui permettent de rassembler les compétences des quatre métiers pour répondre aux demandes les plus ambitieuses et les plus complexes.

Capgemini propose à ses clients une gamme complète de prestations organisées autour de ces **quatre métiers** :

- **Le Conseil**, qui a pour mission de contribuer à l'amélioration des performances des entreprises clientes grâce à une connaissance approfondie de leurs activités et de leurs processus. Ce métier répond à l'appellation de "*Consulting Services*" ou CS ;
- **L'Intégration de systèmes et applications informatiques**, qui permet de planifier, de concevoir, de diriger et de développer du plus petit aux plus grands projets de systèmes et d'applications informatiques ("*Technology Services*" ou TS) ;
- **L'Infogérance**, qui prend en charge totalement ou partiellement l'infogérance de transformation et l'externalisation des fonctions de support "*Business Process Outsourcing*" (BPO), dans un ensemble de services appelés "*Outsourcing Services*" ou OS ;

- **Les Services Informatiques de Proximité**, qui proposent au sein de l'entreprise un accompagnement et un savoir-faire informatiques ("*Local Professional Services*" ou LPS).

Les métiers du Conseil et de l'Intégration de systèmes et applications informatiques de Capgemini sont structurés géographiquement et intégrés dans un réseau mondial permettant de partager les meilleures pratiques et de mobiliser à tout moment les ressources disponibles. L'Infogérance et les Services Informatiques de Proximité sont l'un et l'autre des métiers organisés globalement et bénéficiant de solides présences locales.

Pour mieux répondre aux attentes du marché au travers de ces quatre métiers, Capgemini s'efforce de bien comprendre les activités de ses clients dans leurs domaines respectifs. Les compétences de chaque métier sont adaptées aux exigences spécifiques d'un secteur, et les offres de services répondent aux besoins particuliers des clients des principaux secteurs économiques. La satisfaction client est une priorité absolue pour le Groupe, ce qui fait que toutes les prestations sont mesurées selon un référentiel dénommé OTACE ("*On Time and Above Client Expectations*").

Cette présentation des activités du Groupe couvre les quatre métiers de Capgemini et propose la synthèse des évolutions récentes du marché dans les principaux secteurs.



LES MÉTIERS DE CAPGEMINI

Le Conseil "Consulting Services"

En 2004, dans un marché stable, la demande s'est confirmée pour des services de conseil spécialisés à forte valeur ajoutée, produisant des résultats tangibles. Alors que le retour à la croissance ne se manifestait pas avant le quatrième trimestre, l'exercice affiche une bonne amélioration du résultat d'exploitation.

L'activité Conseil a tiré parti des investissements réalisés auparavant dans le développement des compétences et dans les offres de services. La spécialisation des différentes composantes de ce métier (conseil en transformation, gestion de la relation client, gestion de la chaîne logistique, transformation des fonctions financières et des ressources humaines) a été poursuivie. Les services dédiés à la chaîne logistique, par exemple, considèrent l'ensemble de la problématique, mais se focalisent sur les achats, la gestion des transports et la planification de la demande.

Tandis que le conseil en gestion d'entreprise reste le fondement de ce métier, le conseil en technologie gagne en importance. Les clients qui investissent massivement dans les systèmes d'information veulent être certains que leur stratégie informatique soit parfaitement en phase avec les objectifs de l'entreprise. En intégrant des informaticiens de haut niveau dans ses activités de conseil, Capgemini s'assure que son expérience pratique de premier plan dans toutes les technologies de l'information s'applique directement aux enjeux de l'entreprise cliente.

En 2005, nombre de clients vont à nouveau se préoccuper de la croissance de leur chiffre d'affaires, sans renoncer à des efforts d'amélioration significative de leur résultat net. "Consulting Services" proposera de nouveaux services pour développer la croissance et pour améliorer la gestion du cycle de vie des produits. De nouveaux types de services partagés, associant les quatre métiers du Groupe, contribueront à renforcer la productivité des clients tout en ouvrant la voie à l'externalisation de ces services.

L'Intégration de systèmes et applications informatiques "Technology Services"

À l'instar des années précédentes, le premier semestre 2004 a souffert d'un contexte particulièrement difficile, marqué par l'atonie des marchés et une pression sur les prix. L'intégration de systèmes et applications informatiques est néanmoins parvenue, au second semestre, à stabiliser son activité et à dégager un résultat d'exploitation positif, remobilisant ainsi ses professionnels.

Stabilisation des prix, hausse du taux d'utilisation et baisse des coûts : ces progrès ne doivent rien au hasard. Outre les nombreuses améliorations apportées à son exploitation, l'Intégration de systèmes et applications informatiques s'est concentrée sur des domaines majeurs tels que les plates-formes applicatives, SAP notamment, et les applications d'aide à la décision. Ce métier a également porté ses efforts sur des prestations dédiées à des secteurs prioritaires, ce qui représente une stratégie de différenciation et de valeur ajoutée traduite par de meilleurs prix de vente. À titre d'exemple, les services "Extended Retail" dédiés aux chaînes de distribution et exploitant les technologies d'identification par fréquence radio (RFID) ont déjà séduit une vingtaine de clients. Par ailleurs, le recours plus systématique au mode "Rightshore"™ a contribué à réduire les coûts de production de Capgemini.

En 2005, à la faveur de marchés en progression dans la plupart des pays, Capgemini table sur une hausse de la demande en services technologiques due à la baisse des coûts de développement informatique et à un regain des investissements liés à la croissance. L'Intégration de systèmes et applications informatiques profitera aussi de ses liens avec les autres métiers, dans la mesure où, par exemple, la transformation des entreprises requiert la transformation des systèmes informatiques, et où ce sont les refontes techniques qui permettent de vraiment tirer parti de l'externalisation. La tendance observée au second semestre 2004 plaide en faveur d'une poursuite du redressement de ce métier.

L'Infogérance "Outsourcing Services"

En 2004, Capgemini a réuni la plupart de ses activités européennes d'infogérance au sein d'une organisation internationale unique, pleinement responsable de son exploitation. Les avantages de ce changement se ressentent déjà puisque Capgemini est devenu un leader mondial de l'infogérance.

Cette entité gère ses grands contrats avec une meilleure efficacité, et exige une attention particulière à l'obtention rapide de la rentabilité. Les compétences sont optimisées au-delà des frontières et les centres de production ont harmonisé leurs pratiques, ce qui a permis en un an de réduire de soixante-quinze pour cent le nombre d'outils logiciels utilisés.

Point essentiel, cette structure unique permet de mieux se concentrer sur la stratégie d'infogérance. Les services qui dégagent des marges plus élevées, comme la maintenance applicative et l'externalisation des processus "Business Process Outsourcing", représentent actuellement les trois quarts de l'activité commerciale. Plusieurs offres sont regroupées pour favoriser l'innovation et la valeur ajoutée dans des domaines tels que la mobilité ou la



LE PEINTRE ET LE MODÈLE VOLODIA POPOV

sécurité. Les grands contrats d'externalisation peuvent viser à créer de véritables plates-formes de compétences pour certains segments du marché.

Cette structure dédiée à l'infogérance devient résolument globale en 2005, avec l'intégration des activités d'infogérance nord-américaines. Un seul référentiel de normes et de méthodes gouvernera les centres d'infogérance et les offres de services dans le monde entier. C'est en fonction des priorités et forces du Groupe que les clients seront sélectionnés, par opposition aux priorités d'une seule entité géographique. L'accent sera systématiquement mis sur l'infogérance de transformation, où les compétences sectorielles et les meilleurs savoir-faire techniques du Groupe s'associent à une force d'infogérance globale. Ce qui constitue un atout majeur pour Capgemini.

Les Services Informatiques de Proximité "Local Professional Services"

Depuis janvier 2002, Sogeti, entité mondiale unique et filiale de Capgemini, fournit des services informatiques de proximité en s'appuyant sur ses implantations nationales. Après l'acquisition de Transiciel par Capgemini à la fin de 2003, la fusion des activités de Sogeti-Transiciel s'est achevée au premier semestre 2004. Cette entité dispose désormais d'une puissance de feu de 15 000 collaborateurs répartis dans neuf pays (Allemagne, Belgique, Espagne, États-Unis, France, Luxembourg, Pays-Bas, Suède et Suisse).

Au second semestre de 2004, la croissance de Sogeti-Transiciel a été, dans certains pays, deux fois plus rapide que celle d'un marché en convalescence.



CONCERTO POUR LA PASSION YVES CASS

Des alliances et des partenaires prestigieux

Pour offrir à ses clients de meilleurs services, Capgemini noue avec les firmes de logiciel des partenariats techniques et commerciaux. Techniques, pour disposer du meilleur accès aux laboratoires de ces firmes, et maîtriser tous les aspects de leurs produits. Commerciaux, lorsqu'il s'agit de développer une offre commune ou conjointe.

Les partenariats avec des firmes spécialisées sont ciblés sur des besoins précis des clients, d'autres ont une ambition plus générale. En termes de chiffre d'affaires, les partenaires les plus importants du Groupe sont les suivants, par ordre alphabétique : Cisco Systems, Hewlett Packard, IBM, Intel, Microsoft, Oracle / Peoplesoft, SAP, Siebel Systems, Sun Microsystems.



C'est désormais une croissance à deux chiffres qui est visée pour 2005, accompagnée d'une progression du résultat d'exploitation.

L'activité se concentre sur trois domaines principaux : les services d'infrastructure (gestion sur site de l'infrastructure du client), les services d'applications et les services d'ingénierie (conseil en haute technologie). Ces services sont offerts sous forme d'expertise, sous forme de projets de petite ou moyenne envergure ou sous forme d'externalisation. **Les clients bénéficient des savoir-faire** individuels des collaborateurs, mais aussi de compétences collectives, par exemple en matière de tests de systèmes, de sécurité ou encore de systèmes d'exploitation.

L'organisation est simple, claire et pérenne : les filiales travaillent dans un mode entrepreneurial et définissent leur propre stratégie commerciale, tandis que la direction veille au transfert de savoir-faire et cultive l'esprit d'entreprise. Cette démarche se fonde sur la satisfaction du client et Sogeti-Transiciel devance ses concurrents dans de nombreuses études comparatives.

Sogeti-Transiciel continuera en 2005 à développer ses services de proximité de qualité, tout en prenant des initiatives majeures. Par exemple, les services Haute Technologie vont être étendus à plusieurs autres pays – apportant à l'industrie des compétences et ressources d'ingénierie ainsi que l'externalisation de certaines fonctions de recherche et développement.

LES MARCHÉS DE CAPGEMINI

Les services du Groupe sont adaptés aux exigences des divers secteurs d'activités. Pour répondre parfaitement aux besoins des clients, Capgemini intègre fréquemment les savoir-faire de plusieurs de ses quatre métiers. La présentation ci-dessous permet de mieux appréhender les activités du Groupe dans les principaux secteurs de l'économie.

Dans le **secteur public**, les administrations se transforment pour devenir des fournisseurs de services plus efficaces et à coûts mieux maîtrisés. Capgemini a pour ambition d'être leur partenaire de choix. En conséquence, la part du secteur public dans l'activité du Groupe s'est développée ces dernières années pour représenter 15 % en 2004.

En 2005, les administrations vont poursuivre leurs efforts vers la qualité et l'efficacité des services publics, tout en relevant de nouveaux défis, comme l'attention croissante portée sur la sécurité publique. Pour répondre aux contraintes budgétaires, l'externalisation gagnera de nouveaux pays, l'utilisation des technologies civiles se répandra dans le domaine militaire et la délocalisation, un sujet longtemps tabou, gagnera du terrain.

Le secteur de l'**industrie, du commerce et de la distribution** représente environ un tiers des activités du Groupe. Il a apporté la moitié des commandes européennes d'infogérance en 2004. L'externalisation des fonctions de support (BPO) devient d'actualité dans les segments de l'industrie manufacturière et des sciences de la vie, tandis que les applications et la gestion des données à l'échelle de l'entreprise connaissent un regain d'intérêt, illustré par de nouveaux projets de taille, plus nombreux que les années précédentes.

Parallèlement à ces tendances générales, chaque segment de marché répond aux problématiques et aux attentes spécifiques des clients du secteur. Dans le domaine de la distribution et des produits de grande consommation, Capgemini assiste les entreprises à tirer parti des technologies émergentes en leur proposant synchronisation globale des données, identification par fréquence radio, mobilité et gestion de la relation client sur le point de vente. Dans le domaine des sciences de la vie, l'accent se porte principalement sur la gestion du cycle de vie des produits, la lutte contre la contrefaçon, la gestion de la qualité et la transformation permanente de la recherche et du développement.

En 2005, la croissance du secteur industrie, commerce et distribution sera soutenue par l'adaptation des

solutions de nos partenaires aux spécificités de chaque segment. En Chine, zone de croissance par excellence, Capgemini va accompagner de grands groupes sur ce marché, tout en aidant par ailleurs les sociétés locales à s'ouvrir à l'international.

2004 a été une année phare pour le Groupe dans les **secteurs de l'énergie, "utilities" et chimie**. L'entreprise américaine TXU s'est engagée dans un partenariat d'envergure avec Capgemini. Ajouté aux précédents contrats d'infogérance canadiens, ce partenariat constitue une solide plate-forme de compétences pour les acteurs du secteur de l'énergie en Amérique du Nord.

L'externalisation de l'ensemble de la chaîne de facturation, du relevé de compteurs jusqu'à l'encaissement des factures, permet à ces clients de se concentrer sur leur cœur de métier et de gagner en compétitivité sur des marchés déréglementés.

En Europe, Capgemini a profité de l'ouverture des marchés le 1^{er} juillet 2004 pour étoffer sa gamme de services. Ses clients peuvent ainsi se conformer à la nouvelle législation et réussir à prospérer dans un contexte de concurrence croissante.

Auprès des compagnies pétrolières, le Groupe s'est renforcé dans le domaine des lubrifiants et dans des fonctions telles que la relation client et la gestion des ressources humaines.

Ces actions se poursuivront en 2005, accompagnées d'un transfert accéléré de savoir-faire des deux côtés de l'Atlantique.

Dans le **secteur des services financiers**, les clients ont renoué avec une profitabilité solide et durable et se concentrent à nouveau sur la croissance de leur chiffre d'affaires. Ils accélèrent le lancement de nouveaux produits et services et poursuivent leurs acquisitions, tout en investissant dans des solutions de relation client. Ils allouent aussi plus de ressources pour l'observation des nouvelles réglementations telles que "Basel II" pour les banques, "Solvency II" pour les compagnies d'assurance, "Sarbanes/Oxley" ou autres dispositions contre le blanchiment d'argent.

Dans ce contexte, le Groupe a développé de nouvelles offres de gestion des risques, de mise en conformité et d'assurance de détail, tout en renforçant sa position de leader dans les secteurs de la gestion du patrimoine, de la banque de réseau et des services de transactions. En 2005, le Groupe devrait tirer profit de son positionnement et de ses compétences.



Dans les **secteurs des télécommunications, média & "entertainment"**, les principaux acteurs concentrent leurs efforts sur la croissance, dans un marché en pleine effervescence et riche en opportunités pour Capgemini.

La convergence de la téléphonie traditionnelle, des communications mobiles et des médias conduit à des réorganisations majeures. Les applications changent radicalement elles aussi, afin par exemple de développer des systèmes de facturation en temps réel associant pré-paiement et post-paiement, des solutions de gestion des droits numériques et des garanties de service de bout en bout. Dans le domaine de l'infogérance, la gestion applicative reste la prestation principale, tandis que l'externalisation des processus métiers monte en puissance aux États-Unis. Tous ces éléments promettent un bon niveau de demande des services de Capgemini en 2005.



CAPGEMINI : UN POSITIONNEMENT FONDÉ SUR LA COOPÉRATION AVEC SES CLIENTS

Capgemini a pour ambition de s'imposer comme un acteur majeur, différent et compétitif dans les métiers du conseil et des services informatiques. Le Groupe entend conjuguer le caractère global que lui confère sa taille à la culture entrepreneuriale, proche des clients, par laquelle il peut mieux les écouter et répondre plus finement à leurs besoins en évolution constante. Fort d'une longue expérience et d'une connaissance approfondie des entreprises, des technologies et de la transformation, Capgemini met un point d'honneur à satisfaire le mieux possible ses clients.

En matière de production de services, il ne suffit plus, comme auparavant, de faire appliquer des méthodes mondiales selon une gestion locale. La nature même de la production est en pleine mutation, du fait de la possibilité de réaliser à distance certains services. Avec le concept "Rightshore"™ de Capgemini, les activités s'effectuent à l'endroit le plus pertinent du point de vue de la qualité de service, de la disponibilité des compétences et du coût. Capgemini met ainsi en place un nouveau système de production des services, ce qui représente un changement fondamental. Qui dit la production optimale de services dit aussi excellentes relations avec les clients – ce qui représente pour toutes deux des objectifs clés du Groupe, fruits d'une longue tradition. En préparant en 2004 l'annonce de son nouveau nom Capgemini, le Groupe a eu une occasion exceptionnelle de retrouver ses racines et de bâtir le tremplin de sa réussite future.

Pour cela, le Groupe a recueilli les avis de ses clients et partenaires, ce qui a permis de dégager deux idées fondamentales.

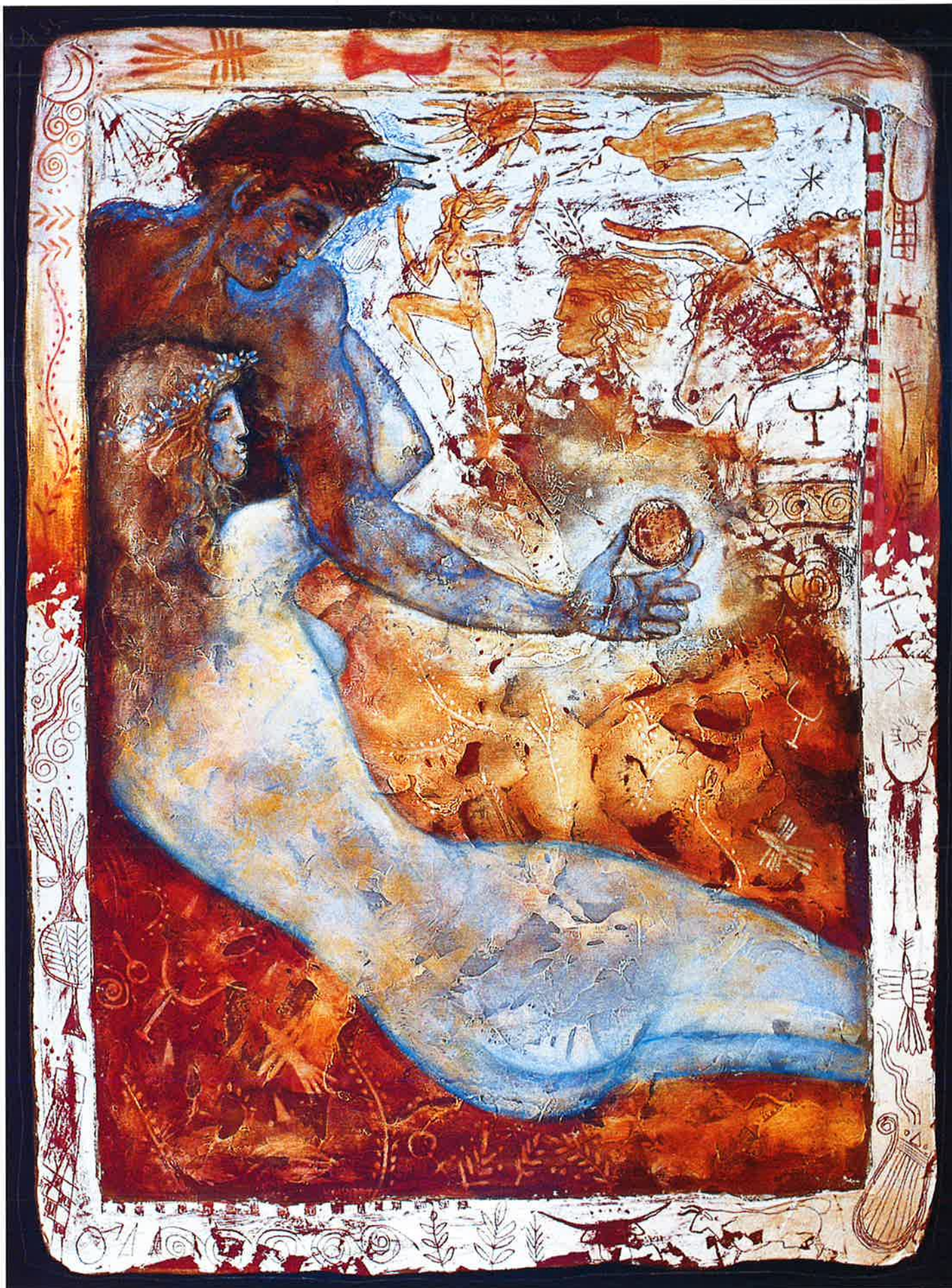
Tout d'abord, les clients sont conscients qu'ils ont besoin de pouvoir rapidement disposer d'un large éventail de compétences et d'expériences, et sont convaincus que la coopération avec un vrai partenaire – par opposition à un simple contrat avec un fournisseur – conditionne leur propre réussite.

Ensuite, les clients comme les partenaires apprécient la façon dont Capgemini travaille avec eux, la compétence de ses experts et la qualité des relations entre leurs propres collaborateurs et ceux du Groupe. Pour eux, la caractéristique dominante de Capgemini tient en sa manière proche et fructueuse de coopérer.

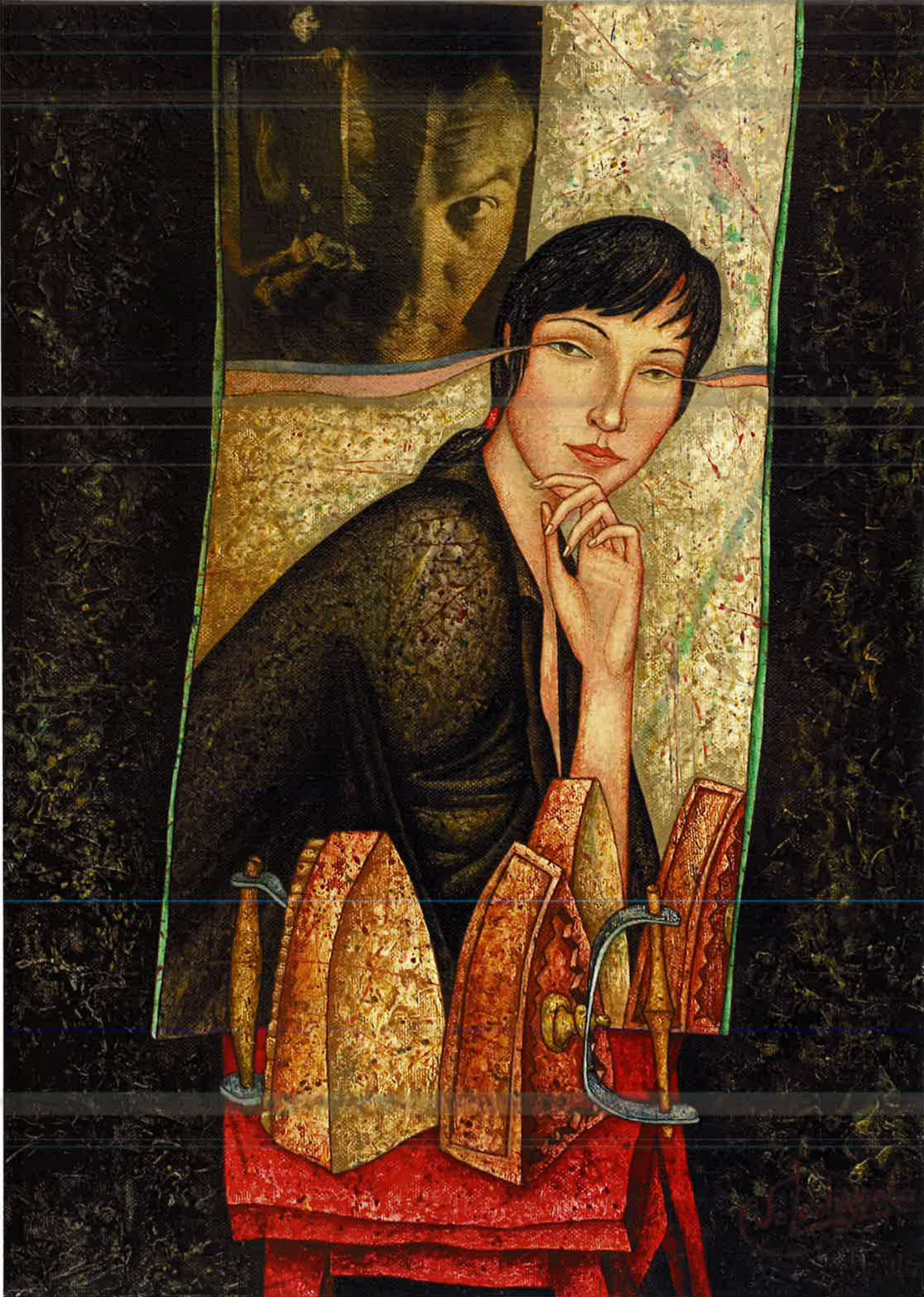
Prenant ces deux idées en compte, Capgemini a lancé la "Collaborative Business Experience" (CBE), qui fait du Groupe **le leader naturel dans le développement de partenariats** plus étroits, plus efficaces et axés sur la confiance. La "Collaborative Business Experience" est bien plus qu'un simple slogan : elle représente ce qu'est fondamentalement Capgemini, son ADN. Grâce à cette démarche, les relations professionnelles sont plus proches ; elles apportent de meilleurs résultats et permettent aux clients de prendre des décisions plus rapidement, de réagir avec une plus grande souplesse et de se montrer plus compétitifs sur des marchés en perpétuel mouvement.

Pour développer davantage cette coopération, de nouveaux outils ont été développés et de nouvelles méthodes définies. La "Collaborative Business Experience", conçue comme un programme à long terme pour le Groupe, a déjà porté ses premiers fruits. La campagne de communication qui a entouré son lancement a conféré une nouvelle notoriété à Capgemini. Pour les collaborateurs du Groupe, ce concept représente également une concrétisation de leurs convictions. Les valeurs de Capgemini – **honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, simplicité et plaisir** – qui accompagnent le Groupe depuis son origine, prennent avec le "CBE" une nouvelle dimension qui touche toutes les composantes de la relation client.

Pour les clients de Capgemini, la "Collaborative Business Experience" confirme et renforce ce qu'ils apprécient dans le Groupe. Ils savent que les collaborateurs de Capgemini s'épanouissent lorsqu'ils contribuent au succès de leurs clients. Les clients se familiarisent et apprécient ce nouveau mode de coopération que Capgemini entend renforcer dans les années à venir.



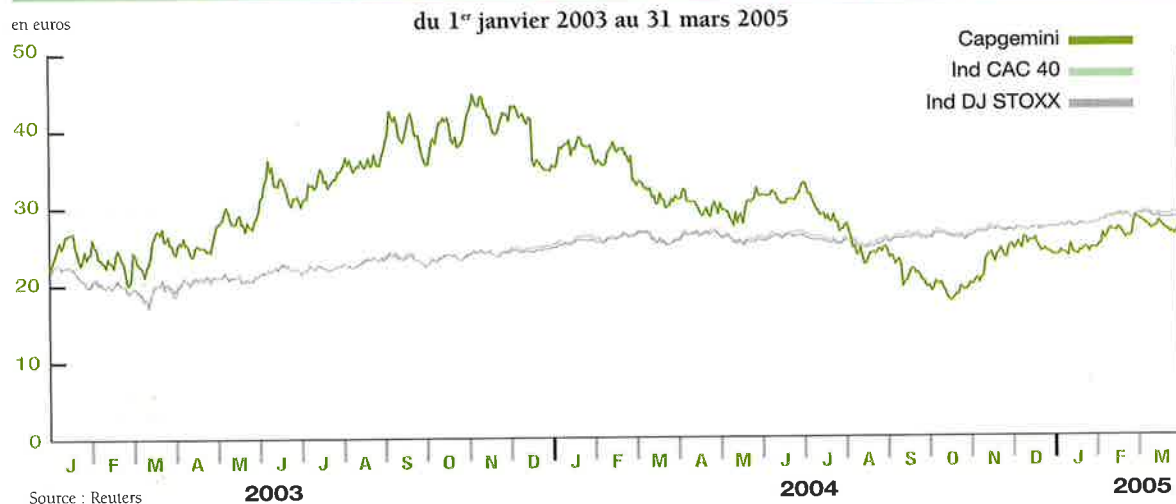
PRÉLUDE À L'APRÈS-MIDI D'UN FAUNE YVES CASS



CONVERSATION SÉRIEUSE VOLODIA POPOV

SUR LA VOIE DU REDRESSEMENT

COURS DE L'ACTION CAPGEMINI : PERFORMANCE RELATIVE DES INDICES CAC 40 ET DJ STOXX



EFFECTIF

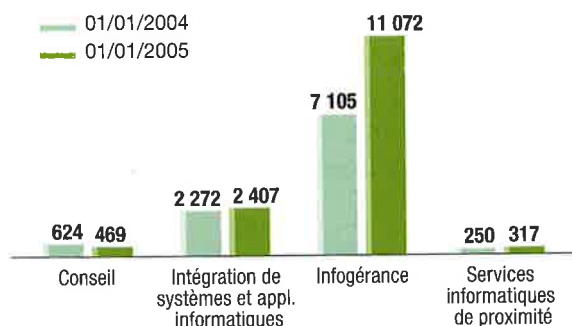
au 31 décembre 2004



L'augmentation d'environ 3 700 personnes par rapport au 31 décembre 2003 est principalement due aux grands contrats d'infogérance.

ÉVOLUTION DU CARNET DE COMMANDES

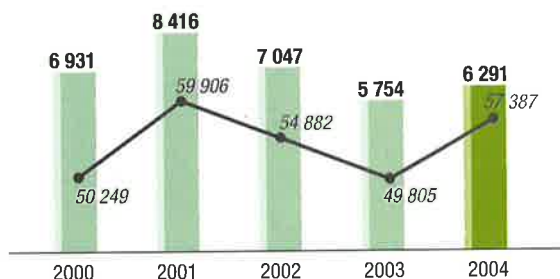
en millions d'euros



Le carnet de commandes, qui s'est élevé à près de 10 milliards d'euros en 2002 et 2003, a atteint un niveau record en 2004 à 14 milliards d'euros dont 11 milliards d'euros sont relatifs à des contrats d'infogérance.

CHIFFRE D'AFFAIRES ET EFFECTIF

en millions d'euros



Le chiffre d'affaires 2004 s'établit à 6 291 millions d'euros, soit une hausse de 9,3 % à taux de change et périmètre courant (2,7 % à taux de change et périmètre constant) comparé à celui de l'exercice 2003.

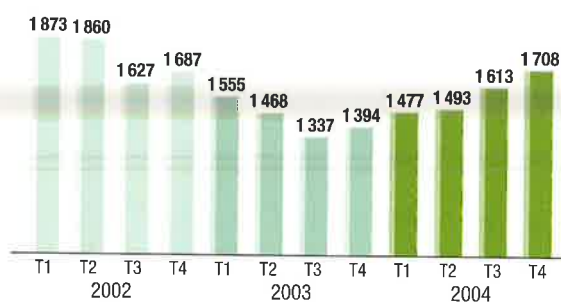


VARIANTE DE CARRÉ DE SOIE - TREILLIS DE ROSES PATRICIA NIX



ÉVOLUTION TRIMESTRIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

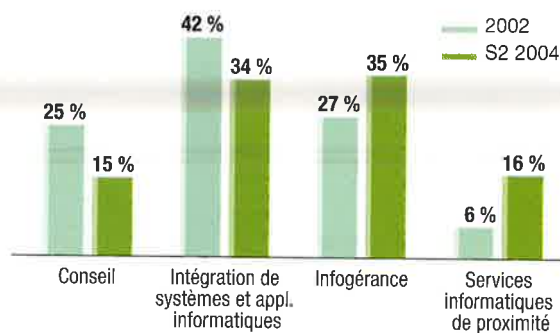
en millions d'euros



En 2004, le Groupe a renoué avec la croissance. Après un premier semestre durant lequel l'activité s'est stabilisée, le second semestre a enregistré une forte croissance, particulièrement au quatrième trimestre, en hausse de 7,5 % par rapport au troisième trimestre à taux de change et périmètre constant.

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE

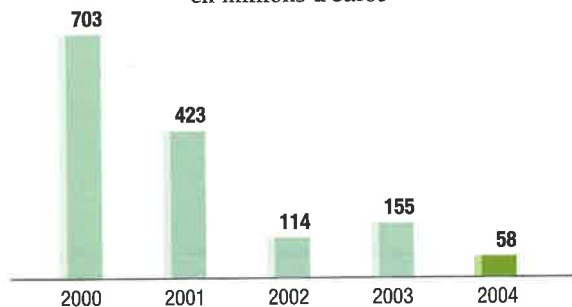
pourcentage du CA



Capgemini a rééquilibré son portefeuille d'activités et confirmé sa percée dans l'activité d'infogérance, principalement l'infogérance de transformation et l'externalisation des fonctions de support (Business Process Outsourcing).

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

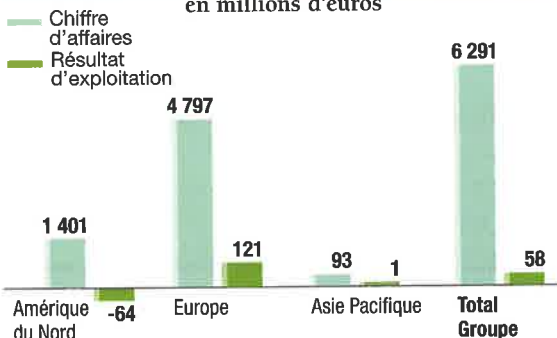
en millions d'euros



Après un résultat d'exploitation déficitaire au premier semestre, le redressement s'est confirmé au deuxième semestre pour un résultat d'exploitation de 78 millions d'euros.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR RÉGION

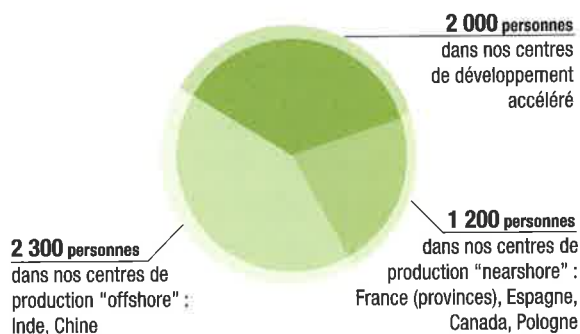
en millions d'euros



Toutes les opérations européennes ont vu leur résultat d'exploitation s'améliorer au second semestre.

MODÈLE DE PRODUCTION "RIGHTSHORE"™

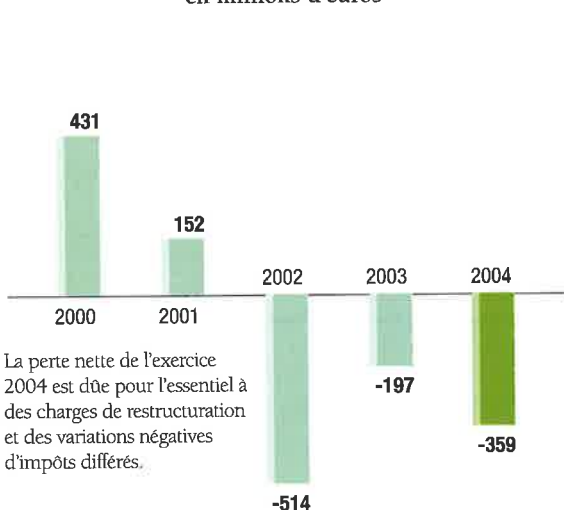
effectif à fin 2004



Le réseau de Centres de Productions Délocalisées "Rightshore"™ développé par le Groupe, constitue un atout de compétitivité pour nos offres, tant dans l'infogérance que dans l'intégration de systèmes.

RÉSULTAT NET

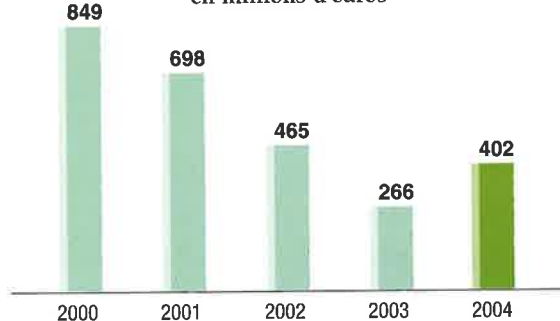
en millions d'euros



La perte nette de l'exercice 2004 est due pour l'essentiel à des charges de restructuration et des variations négatives d'impôts différés.

TRÉSORERIE NETTE

en millions d'euros



À fin 2004, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 402 millions d'euros à comparer à 266 à fin 2003. Cette structure financière est d'autant plus solide qu'à l'exception des États-Unis, l'essentiel des opérations de restructuration est désormais accompli.

UNE ÉQUIPE RENFORCÉE

AU 15 AVRIL 2005



Direction Générale

► **Paul HERMELIN (*)**
Directeur Général

Pierre DANON
Directeur Général Adjoint en charge des Opérations

Nicolas DUFOURCQ
Directeur Général Adjoint en charge des Finances

Alain DONZEAUD
Secrétaire Général & Ressources Humaines



Serge KAMPF (*)
Président



Comité Exécutif

Paul HERMELIN Président

Pierre DANON

Nicolas DUFOURCQ

Alain DONZEAUD

► Strategic Business Unit leaders

Henk BROEDERS
Europe du Nord et Asie-Pacifique

Philippe DONCHE-GAY
France et Coordination globale TS ⁽¹⁾

Luc-François SALVADOR
Services Informatiques de Proximité
Sogeti-Transiciel

Antonio SCHNIEDER
Europe Centrale et Sud
et Coordination globale CS ⁽²⁾

Chell SMITH
Amérique du Nord

Paul SPENCE
Infogérance

► Directeurs Groupe

Pierre-Yves CROS
Stratégie

Philippe GRANGEON
Communication

⁽¹⁾ Intégration de systèmes
et applications informatiques.

⁽²⁾ Conseil.



Comité Opération

Pierre DANON Président

► SBU leaders

Henk BROEDERS

Philippe DONCHE-GAY

Luc-François SALVADOR

Antonio SCHNIEDER

Chell SMITH

Paul SPENCE

► Marketing

Colette LEWINER

► Ventes et Alliances

Patrick NICOLET

► Production et Qualité

Gilles TALDU

Directeurs de Secteurs

Didier BONNET Télécommunications, Media & Entertainment

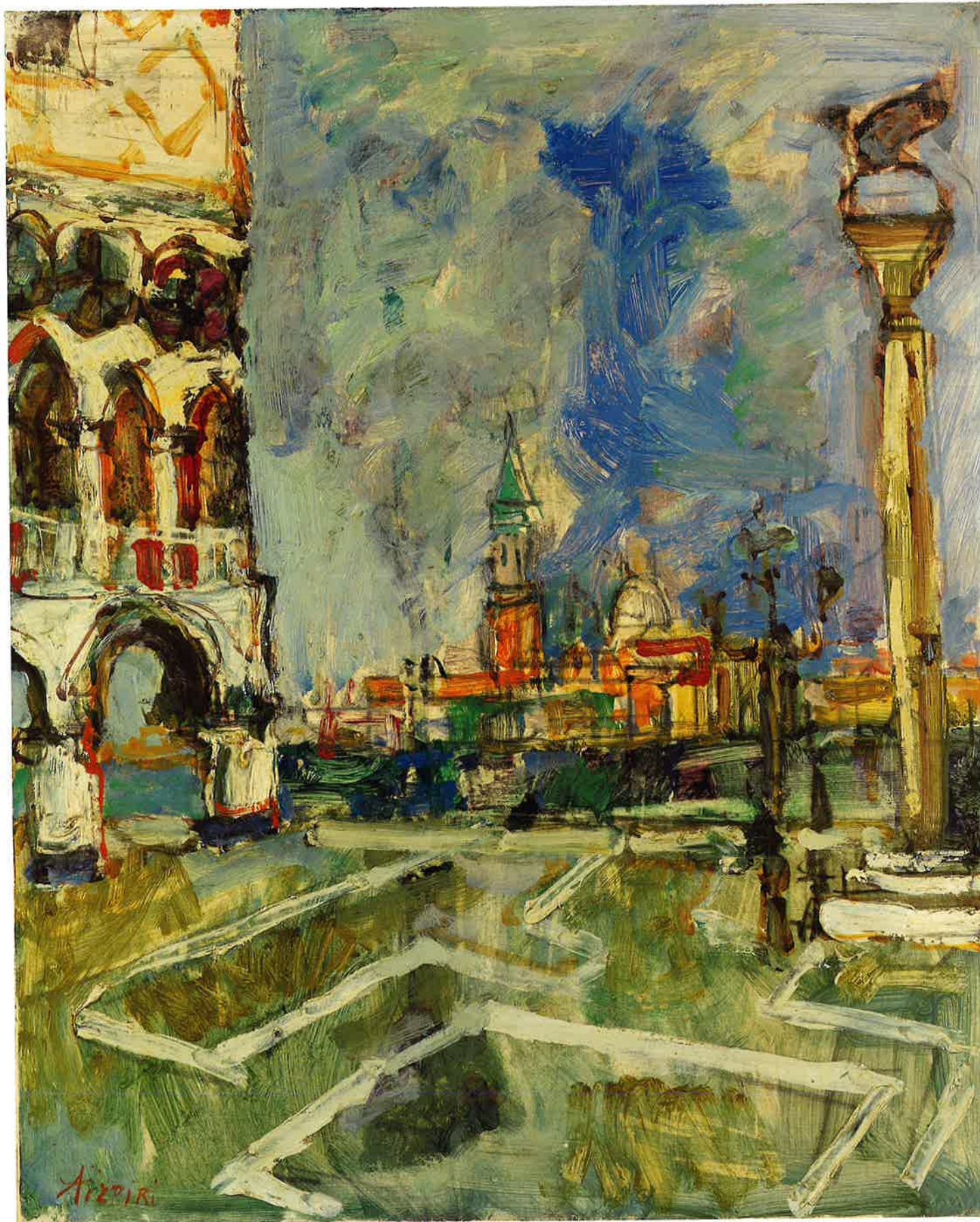
Stanislas COZON Secteur Public

Bernard HELDERS Industrie, Commerce & Distribution

Bertrand LAVAYSSIÈRE Banque & Assurance

Colette LEWINER Energie, "Utilities" & Chimie

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



PLACE SAINT-MARC PAUL AÏZPIRI



ELIZABETH I, VARIANTE (SCARABÉES) PATRICIA NIX



2004 : ALLER DE L'AVANT

Malgré une année difficile pour l'ensemble du secteur du conseil et des services informatiques, Capgemini a relevé de nombreux défis et atteint ses principaux objectifs stratégiques. Un regard sur 2004 révèle la mobilisation du Groupe et de ses collaborateurs, un facteur de succès déterminant pour l'exercice 2005.

La nouvelle image de Capgemini

L'un des événements les plus marquants de cette année pour le Groupe restera son changement de nom et de logo, effectif au 15 avril 2004. L'engagement avait effectivement été pris de ne plus utiliser l'appellation 'Ernst & Young' à compter de mai 2004.

L'annonce de la nouvelle identité du Groupe a accompagné le lancement du concept "*Collaborative Business Experience*" ou "CBE" ; cette "*Expérience d'une nouvelle collaboration*" repose principalement sur les notions de coopération et d'échange avec nos clients.

Ce lancement a donc fait l'objet d'une campagne de publicité mondiale, tout d'abord à la télévision et par affichage, puis également dans la presse internationale.

Grâce à cette communication, les principes de proximité et de confiance qui caractérisent le "CBE" ont été très bien appréhendés par nos clients. Cette campagne a reçu le 19 octobre 2004 le "*Diamond Award for Excellence Marketing*", catégorie "*Renforcement de la Marque et Notoriété*" décerné par l'ITSMA ("*Information Technology Services Marketing Association*").

Le défi réussi de l'infogérance

En termes d'activité, il faut signaler la nette percée de Capgemini dans le domaine de l'infogérance, qu'il s'agisse de l'externalisation des infrastructures ou de celle des processus métier "BPO". L'infogérance a représenté trente-trois pour cent du chiffre d'affaires du Groupe en 2004, en augmentation de vingt et un pour cent sur un an.

Cette tendance, initiée fin 2003 avec l'obtention du contrat **ASPIRE** auprès de l'administration fiscale britannique **Inland Revenue**, s'est poursuivie au long de l'année 2004. Ainsi, aux États-Unis, le contrat **TXU Energy** était signé en mai. Depuis, Capgemini s'est associé avec ce spécialiste de l'énergie pour créer **Capgemini Energy**. Au total, avec ces deux opérations, 4 900 nouveaux collaborateurs avaient rejoint Capgemini

au 1^{er} juillet 2004. Le 2 novembre, un accord d'infogérance d'une durée de dix ans avec **Schneider Electric** venait encore confirmer ces succès.

Cependant l'infogérance ne se limite pas à quelques signatures majeures. Capgemini a également remporté de nombreux contrats qui témoignent de son rôle de premier plan au niveau mondial. Parmi ceux-ci :

- En janvier, le Groupe a remporté un contrat de gestion pour cinq ans des filiales informatiques de **Drägerwerk AG**, spécialiste allemand des technologies médicales. Deux cent trente personnes ont ainsi rejoint Capgemini.
- En juin, un accord de cinq ans a été signé avec le fournisseur de solutions technologiques **ABB**, couvrant la reprise de son entité suédoise "*Swedish Business Systems*" et de ses deux cent soixante-dix employés.
- En juillet, l'activité d'infogérance de Capgemini s'est étendue jusqu'au Japon, avec un accord d'assistance à long terme pour les systèmes SAP de **Daiichi**, l'une des premières entreprises pharmaceutiques japonaises.
- En octobre, Capgemini et l'opérateur néerlandais de téléphonie mobile **Telfort** ont signé un contrat de services pour cinq ans, portant sur le développement et la maintenance d'applications. Cet accord, qui prolonge et étend le précédent contrat implique un grand volume de prestations.
- En novembre, le Groupe signait un contrat d'infogérance aux Pays-Bas avec **Pharma Bio-Research**.

Pour reprendre le commentaire des analystes du cabinet Ovum publié fin 2004 : « ... Tout ceci vient renforcer la pertinence de la stratégie de Capgemini qui consiste à augmenter de manière significative son chiffre d'affaires par l'infogérance ».



Le "Rightshore"™, un concept Capgemini sur mesure

Comme l'infogérance, le concept "Rightshore"™ figure parmi les grandes réussites de Capgemini cette année. Plus évolué que le simple "offshore", il s'appuie sur un réseau de centres de développement industrialisés, situés aussi bien à proximité "nearshore" que dans d'autres parties du monde "offshore". Cette prestation exclusive s'adresse aux clients qui souhaitent optimiser l'équilibre entre travaux réalisés à proximité et tâches plus ou moins délocalisées. "Rightshore"™ leur procure **les ressources voulues à l'endroit voulu**.

Fort du succès de ses centres de développement déjà bien implantés à Guangzhou en Chine et à Cracovie en Pologne (tous deux certifiés ISO 9001 en 2004), et de ceux de Mumbai en Inde, Capgemini a poursuivi l'élargissement de sa gamme de services "Rightshore"™ au cours de l'année 2004.

En janvier, les trois centres de Mumbai ("Accelerated Delivery Center", "Applications Management Service Center" et "Infrastructure Management Service Center") ont obtenu la certification "CMM Level 5", niveau le plus élevé de l'échelle "Capability Maturity Model".

Le 24 octobre 2004, Capgemini a ouvert une deuxième implantation d'une capacité initiale de six cents postes pour la maintenance applicative à **Bangalore**, le cœur de la "Silicon Valley" indienne. Fin 2004, la capacité totale des centres de Mumbai et de Bangalore atteignait deux mille postes.

Un nombre croissant d'entreprises connaissent l'approche "Rightshore"™, et beaucoup la citent comme un **facteur déterminant** dans le choix des solutions sur-mesure Capgemini. En voici quelques exemples récents :

- En mars, une équipe totalisant cent vingt personnes situées à New York et à Mumbai développe une solution innovante de gestion de patrimoine en ligne pour **Merrill Lynch**. La partie stratégique du projet est réalisée presque pour moitié en offshore. Le Groupe a mobilisé des compétences dans le monde entier, ainsi

que ses "Accelerated Delivery Centers", "Applications Management Service Centers" et "Accelerated Solutions Environments". Cette mission a valu à Capgemini de recevoir, lors des "Banker Technology Awards" remis en juin 2004, la "Wealth Management Solution of the Year".

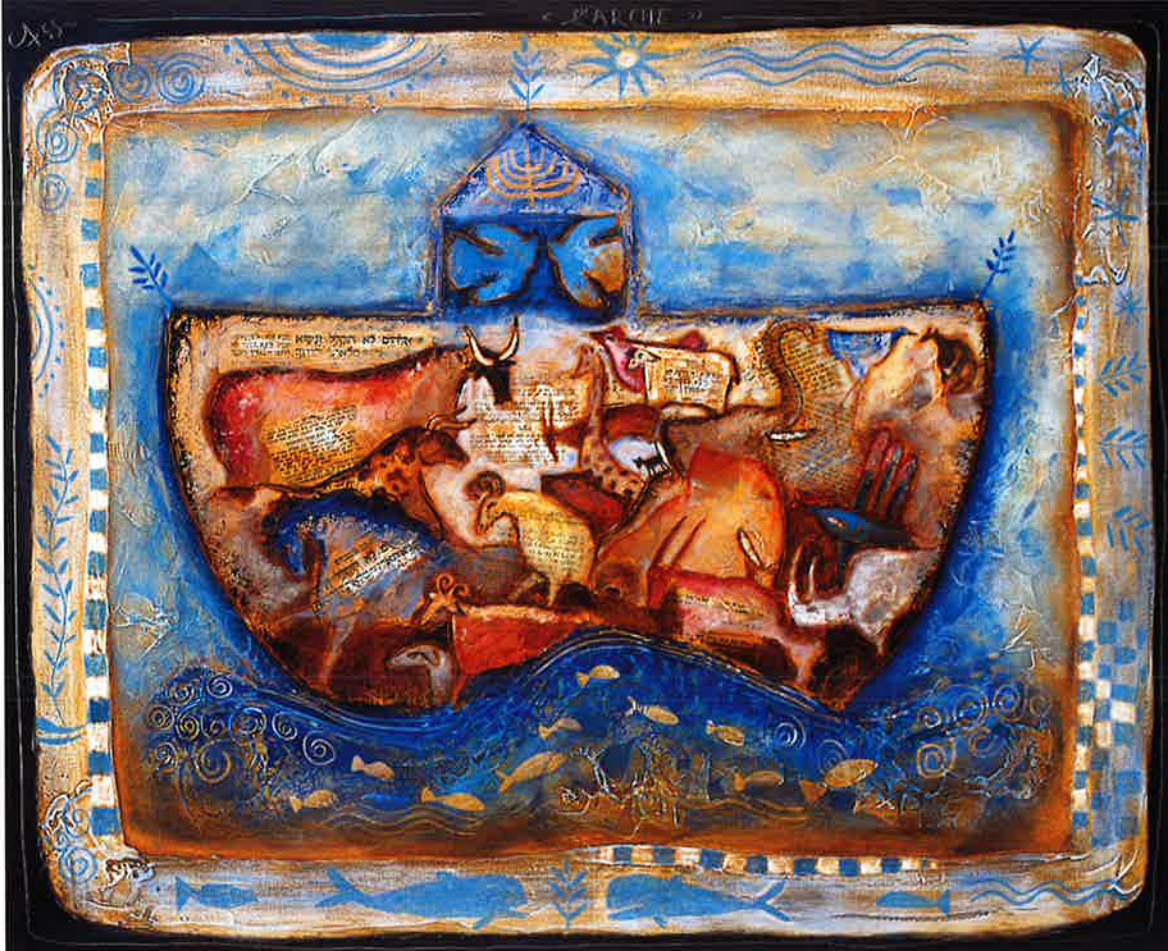
- En avril, Capgemini signe un accord majeur au Benelux avec l'**UVW**, organisme de gestion de la Sécurité Sociale des Pays-Bas. Le développement informatique du projet est assuré conjointement à Utrecht et Mumbai. Ce contrat ouvre de nouvelles perspectives au modèle "Rightshore"™ dans le secteur public en Europe.
- En avril également, toujours au Benelux, Capgemini conclut avec **LG.Philips Displays** un partenariat de six ans pour l'externalisation des fonctions de support de son service comptabilité, mettant à contribution les centres de Cracovie et Guangzhou. Une belle référence pour l'activité "MRD" (Industrie, Commerce et Distribution) de Capgemini.

À l'opposé des délocalisations massives et systématiques, Capgemini propose une proximité différenciée, optimisée et individualisée. C'est la solution que privilégie un nombre croissant de clients.

Un niveau d'activité élevé pour les autres métiers du Groupe

Parallèlement à ces importants contrats d'infogérance et de "Rightshore"™, les prises de commandes se sont poursuivies à rythme soutenu dans les métiers de Conseil, d'Intégration de systèmes et applications informatiques et des Services informatiques de proximité. Voici quelques uns des projets les plus représentatifs de l'année 2004 :

- En janvier, Sogeti-Transiciel obtient le développement d'un ensemble de services pour le **Parlement européen**. Le contrat de cinq ans couvre l'assistance aux utilisateurs, l'évaluation des produits et l'intégration de systèmes, mais aussi l'exploitation et l'administration 24 heures sur 24 de tous les serveurs du Parlement et le développement d'applications en plusieurs langues. L'appel d'offres a attiré de nombreux candidats et Sogeti-Transiciel l'a emporté à la fois pour



L'ARCHE YVES CASS

son expertise technologique, pour sa capacité à apporter ses services aux trois différentes implantations du Parlement (Bruxelles, Luxembourg et Strasbourg), et pour la compétitivité de son offre.

- **Euroclear** est la plus grande plate-forme mondiale de règlement-livraison pour les transactions sur titres, avec une clientèle répartie sur plus de quatre-vingts pays. En mai 2004, Capgemini s'est vu confier la réalisation d'un système de règlement unique pour les implantations d'Euroclear en Belgique, en France, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. La réputation du Groupe comme intégrateur de systèmes, ainsi que son expérience des grands projets ont été déterminantes dans l'attribution de ce contrat.
- En mai également, Capgemini a signé un contrat de cinq ans auprès d'**Endesa**, premier fournisseur d'électricité en Espagne, pour les solutions informatiques de ses systèmes de distribution : maintenance et évolution des systèmes actuels et développement de nouveaux projets. Ce succès consacre l'expertise du Groupe sur les métiers du transport et de la distribution d'énergie, tant en Europe qu'en Amérique du Nord.
- Pour la banque d'affaires **ABN AMRO**, le Groupe a remporté en octobre un contrat pluriannuel de conseil stratégique et de transformation informatique,

impliquant des équipes transnationales des activités Conseil, Technologie, Services financiers de Capgemini et Sogeti-Transiciel aux Pays-Bas, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Ce succès démontre la capacité du Groupe à réaliser la première phase d'un projet d'intégration de systèmes complexe, durable et transversal, de dimension mondiale et locale, selon un calendrier exigeant.

- Également en octobre, la division Services Financiers de Capgemini a obtenu en Suède un important contrat de migration des systèmes pour **Bankgirocentralen**. La compétence du Groupe et son expérience dans la gestion de projets d'envergure, ainsi que sa méthodologie en matière de changement de plate-forme ont compté pour beaucoup dans la décision. La solution permettra au client d'accélérer notablement la mise sur le marché de nouveaux produits.
- En novembre, la refonte totale des processus informatiques de la chaîne de distribution britannique **Matalan** a été achevée dans les délais. Dans les cent quatre-vingt-six points de vente, les nouveaux systèmes étaient en effet opérationnels à temps pour la période des fêtes de fin d'année. Grâce à ses compétences dans le domaine de la distribution, Capgemini a assuré des missions de conseil, de gestion et d'architecture technique du projet, mais aussi la mise en œuvre et l'intégration des systèmes et la formation du personnel.



- En décembre, Capgemini a livré en Australie la solution **Councils Online** à cinq municipalités de l'État de Nouvelle Galles du Sud. Cette mission visait à concevoir, mettre en place et gérer un programme de réorganisation de leurs activités. Elle prévoyait l'établissement d'une solution informatique évoluée, la redéfinition des processus métier et l'adoption d'une plate-forme informatique commune.
- Enfin, Capgemini a poursuivi tout au long de 2004 sa mission de conseil et d'intégrateur de systèmes auprès de l'opérateur français **EDF**. Elle vise à préparer le premier fournisseur d'électricité européen à la déréglementation complète du marché, prévue pour 2007. Capable d'apporter une gamme complète de conseil et de services informatiques, Capgemini a été choisi pour faire évoluer les processus et les systèmes informatiques de plusieurs entités d'EDF en vue de la déréglementation, mais aussi pour accroître leur compétitivité.

La mobilisation des collaborateurs de Capgemini

Pendant les périodes sensibles que peut traverser une entreprise, motiver l'ensemble de ses collaborateurs est parfois difficile mais toujours nécessaire. Parmi les événements et initiatives destinés à préserver le moral des équipes du Groupe, voici quelques exemples marquants :

L'engouement pour la certification

Les programmes de certification de Capgemini apportent aux clients une vision claire des niveaux de compétence qu'ils peuvent attendre des collaborateurs. Aux salariés du Groupe, ils offrent des plans de développement de carrière aptes à les mener aux plus hauts niveaux de réalisation professionnelle.

En 2004, de nouveaux programmes sont venus compléter les modules en place pour les architectes, ingénieurs logiciels et responsables de mission. Depuis peu, ces certifications ne s'adressent plus seulement aux ingénieurs d'infrastructure, mais aussi aux ingénieurs d'applications. Une nouvelle méthodologie globale et de nouvelles voies de certification ont aussi été adoptées

pour les consultants en transformation. Ainsi, au 31 décembre, plus de trois mille collaborateurs représentant six communautés de métiers avaient obtenu une certification.

Par ailleurs, du 20 au 25 septembre, l'Université Capgemini a ouvert ses portes à près de trois cents collaborateurs, à l'occasion de la "Business Priority Week". Chacun suivait des sessions individuelles de formation, l'ensemble des participants se retrouvant régulièrement autour de la "Collaborative Business Experience" et du "Rightshore"™, thèmes centraux du séminaire. Cette rencontre a connu un tel engouement qu'elle figure désormais au calendrier annuel de l'Université de Capgemini.

Geronimo remporte le trophée Jules Verne : illustration des valeurs du Groupe

Le 29 avril 2004, le trimaran géant parrainé par Capgemini et Schneider Electric remportait le trophée Jules Verne, le tour du monde en équipage à la voile. Cette victoire de Geronimo, avec son skipper Olivier de Kersauson et ses onze membres d'équipage, a contribué à renforcer la notoriété de la marque. Pour les collaborateurs, cette aventure humaine a mis en exergue les valeurs de Capgemini : honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, simplicité et plaisir.

Un dernier trimestre déterminant

L'une des plus belles qualités des collaborateurs de Capgemini est sans doute leur capacité à se mobiliser dans une période délicate. Le 9 septembre, lorsque le Groupe a publié ses résultats pour le premier semestre, avec des marges inférieures aux attentes malgré une hausse soutenue du chiffre d'affaires et des prises de commandes, le directeur général et les équipes de direction ont lancé un appel à la mobilisation. Dans toutes les régions, tous les métiers et tous les secteurs, celui-ci a été accueilli par une forte vague de détermination et de solidarité. Cette manifestation d'esprit d'équipe a été un levier important pour le redressement du Groupe au cours du second semestre 2004, comme en témoignent les chiffres de l'exercice publiés le 24 février 2005.





LES NOCES DE BACCHUS YVES CASS



LA COOPÉRATION, FIL CONDUCTEUR DES RÉUSSITES CLIENTS

Le mieux pour évaluer le succès de sa stratégie est de recueillir directement l'appréciation de ses clients. Une méthode que Capgemini applique de différentes manières, notamment en évaluant la cohérence de sa démarche globale par des études de cas, dont huit vous sont présentées dans ce rapport annuel.

Ces études de cas sont l'occasion d'une réflexion approfondie avec certains des clients du Groupe. Ensemble, nous abordons différents aspects, parmi lesquels l'approche des marchés, les types et niveaux de relations ou encore les compétences mises à leur disposition. Ces études favorisent l'échange et la coopération, et le Groupe en retire des renseignements précieux sur l'état d'esprit de ses clients. Ces derniers peuvent quant à eux mieux appréhender tout ce que Capgemini saura leur apporter dans l'avenir en qualité de partenaire de leurs activités.

Les études de cette année sont particulièrement significatives, dans la mesure où elles ont été réalisées quelques mois après le lancement de la "Collaborative Business Experience" ou "CBE". En abordant cette démarche directement avec ses clients, Capgemini a pu mesurer la pertinence du positionnement "CBE" par rapport aux besoins exprimés, et évaluer ainsi l'apport de cette coopération dans leur réussite.

Les résultats tangibles du "CBE" témoignent d'évolutions marquées dans les attentes des clients en matière de partenariats, ceci dans les différents secteurs d'activité et régions couverts par Capgemini.

Pour l'activité d'Infogérance, les entreprises **TXU** et **Mölnlycke Health Care** ont apprécié les capacités du Groupe à partager le risque, en percevant une rétribution au résultat. Il s'agit pour ces clients d'un élément primordial de leur stratégie d'entreprise.

En matière de Conseil, autant le **DfES**, le ministère britannique de l'éducation, que **AKOP**, une grande entreprise norvégienne, s'accordent à souligner le même point : Capgemini les a aidés à adopter eux-mêmes une attitude plus coopérative, ce qui représente un apport essentiel pour les succès à venir de ces organismes publics ou privés.

En ce qui concerne l'Intégration de systèmes et applications informatiques, **Vodafone España** a mis l'accent sur la contribution de Capgemini à l'optimisation de sa position concurrentielle, grâce à un apport de compétences internationales et pluridisciplinaires. L'exemple de l'**IFP** illustre quant à lui à quel point une démarche de coopération s'impose dans la réalisation de projets informatiques complexes.

Enfin, dans le domaine des Services informatiques de proximité, aux États-Unis, le **Minneapolis Police Department** et le géant de l'automobile en France, le **Groupe PSA Peugeot Citroën**, relèvent tous deux que la souplesse et la nature de leur partenariat avec Sogeti-Transiciel ont été des éléments déterminants dans la réussite de leurs projets.

Capgemini pressentait l'an dernier que, dans la conquête d'avantages concurrentiels et la recherche du succès à long terme, la "Collaborative Business Experience" représenterait sans nul doute le facteur le plus décisif de ses actions. Les études de cas de cette année le montrent : bon nombre de dirigeants partagent déjà cette opinion, quelles que soient leurs structures, leur secteur d'activité ou leur implantation géographique.



TXU

Un partenariat pour construire l'avenir

Le lancement du partenariat entre Capgemini et le leader texan de l'énergie TXU a été l'un des moments forts de l'année 2004 pour le Groupe. Avec la création de Capgemini Energy, qui lui apporte des services informatiques de gestion mutualisés, TXU a pu se recentrer sur ses activités principales. La nouvelle entité a également pour vocation de servir d'autres acteurs du secteur de l'énergie.

Rédigé en
collaboration avec :

John Wilder
Président-directeur
Général
TXU

Dan Farell
Directeur Financier
TXU

Bob Pryor
Directeur Général
Capgemini Energy
LP

Lorsque John Wilder a été nommé Président-directeur Général de TXU en février 2004, l'entreprise avait connu plusieurs années difficiles. Il fallait repenser la stratégie et avancer rapidement, se souvient John Wilder : « Nous avons une vocation de service public dans un environnement très réglementé, et nous devons devenir une entreprise compétitive dans un marché ouvert, où les clients arrêtent leur choix sur la qualité du service. Nous ne devons pas évoluer mais nous transformer ».

Il était devenu nécessaire de rehausser la qualité du service client et de gagner en efficacité dans d'autres domaines stratégiques. Après trois mois d'une étude approfondie, la direction de TXU est parvenue à la conclusion qu'une externalisation classique de services informatiques ne permettrait pas d'obtenir les résultats recherchés. Une démarche plus ambitieuse s'imposait.

John Wilder souhaitait donc faire passer TXU d'un modèle de service public à celui de véritable entreprise commerciale, ce qui nécessitait d'améliorer les méthodes, les compétences et les niveaux de service. Ce programme exigeait aussi et surtout une capacité d'innovation et d'évolution bien plus grande qu'auparavant.

Un nouveau départ

C'est ainsi qu'un partenariat inédit liant TXU et Capgemini était présenté mi-mai 2004, annonçant la naissance de Capgemini Energy. Cette filiale commune est désormais responsable de six fonctions stratégiques de TXU, dont le service client et la gestion financière.

Selon un schéma de production distribuée, Capgemini Energy exploite des moyens locaux situés au Texas en parallèle avec d'autres ressources localisées en Pologne, en Inde et en Chine. TXU bénéficie ainsi de l'innovation permanente, de la maîtrise des coûts et des améliorations du niveau de service réalisé par Capgemini Energy.

Toutes les entreprises de service public des États-Unis peuvent désormais recourir à cette méthode sophistiquée.

Ce changement s'est opéré très rapidement et Bob Pryor, Directeur Général de Capgemini Energy, se souvient : « Près de deux mille sept cents collaborateurs ont dû être transférés en une journée. Nous devons à la fois afficher une amélioration du service immédiate et réduire les coûts d'exploitation de trente pour cent, soit environ cent cinquante millions de dollars (110 millions d'euros) par an, alors même que la nouvelle stratégie n'était pas encore totalement en place ».

Des résultats solides

Dan Farell, Directeur Général en charge du projet, évoque la hauteur du défi : « Transférer tous ces collaborateurs était une véritable gageure ! Et notre modèle économique était dans une période d'évolution permanente. La vitesse incroyable de ces changements et leur ampleur n'ont pourtant pas empêché Capgemini de tenir ses promesses ».

En 2004, TXU a entrepris une mutation profonde qui s'est traduite par une progression de six milliards de dollars (4,4 milliards d'euros) de sa capitalisation boursière, une amélioration de trois milliards de dollars (2,2 milliards d'euros) de sa trésorerie et une progression de cent soixante-quinze pour cent du cours du titre. Une stratégie couronnée de succès, dans laquelle la filiale commune Capgemini Energy joue un rôle moteur pour la croissance future.

Le mot de la fin revient à John Wilder, dont l'ambition et l'audace animent le partenariat dans son ensemble : « Ce sont les idées nouvelles qui amèneront les avantages concurrentiels : des idées que nous n'envisageons même pas aujourd'hui. Nous avons désormais un partenaire capable de nous apporter ces idées nouvelles ; à nous de les adapter pour les exploiter au mieux ». Nul doute que le secteur de l'énergie tout entier suit de près ce partenariat.



MÖLNLYCKE HEALTH CARE

Les défis de la réussite

Mölnlycke Health Care est l'un des principaux fournisseurs mondiaux du secteur de la santé en produits à usage unique pour la chirurgie et le traitement des blessures. L'entreprise a connu ces dernières années une croissance fulgurante, au point de doubler de taille depuis qu'elle est devenue indépendante en 1998. Son modèle économique est largement fondé sur l'externalisation et Capgemini a contribué de manière significative à sa réussite.

De dimension internationale, ce groupe occupe une place conséquente sur les principaux marchés mondiaux. Pour la gestion de son informatique, près de soixante-quinze pour cent des tâches et des moyens sont externalisés, avec Capgemini comme principal partenaire technologique depuis l'origine. Klas Bendrick, Directeur des Systèmes d'Information de Mölnlycke Health Care, ne s'en cache pas : « *Sans Capgemini, nous n'aurions pas pu parvenir là où nous sommes* ».

Les dirigeants de Mölnlycke Health Care ont prévu de nouvelles évolutions conformes à leur vision de l'entreprise, qui est celle d'un leader mondial en forte croissance. La société doit gagner en réactivité et en esprit d'entreprise, ce qui exige de parvenir à une souplesse encore plus grande dans ses principaux processus et fonctions.

La valeur par l'innovation

Comme le précise, Klas Bendrick, Mölnlycke Health Care oriente désormais sa démarche vers l'innovation plutôt que vers la gestion des affaires courantes : « *Il nous faut investir moins sur les activités quotidiennes, mais plus sur le développement de solutions nouvelles* ». Cette ambition réaffirmée a conduit à faire évoluer en profondeur les relations entre Mölnlycke Health Care et Capgemini.

Renouvelé en 2004, le contrat d'externalisation en place a été élargi et fondé sur une coopération renforcée. Au-delà de l'informatique, Capgemini prendra en charge les processus, et sa rémunération dépendra des résultats obtenus, plutôt que de reposer sur les seuls accords de qualité de services (SLA). Associé dans le partage des risques, Capgemini doit anticiper pour concevoir les solutions innovantes qui accompagneront Mölnlycke Health Care dans la poursuite de sa stratégie.

Une présence mondiale

L'avance de Capgemini, tant liée au "BPO" ("Business Process Outsourcing") qu'à son offre "Rightshore"™, est essentielle dans cette nouvelle vision de l'avenir. Si les contacts commerciaux sont toujours assurés en Suède, les prestations sont maintenant effectuées dans des centres "offshore" de Capgemini comme celui de Mumbai en Inde. Capgemini offre désormais, via un interlocuteur unique et pour des prix extrêmement compétitifs, des services qu'il réalise dans la région adéquate.

Dans sa démarche de coopération, Capgemini accompagne la stratégie de croissance de Mölnlycke Health Care en intégrant rapidement de nouveaux éléments dans des plates-formes communes. Les processus en place seront améliorés en permanence, en fonction du développement de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes. Toujours dans cet esprit de coopération, certains projets seront menés par des équipes mixtes Capgemini-Mölnlycke Health Care pour assurer des transferts de savoir, élever les niveaux de compétence et privilégier la création de valeur.

Klas Bendrick souligne sur ce point : « *La fonction informatique ne vaut que par sa capacité à servir la stratégie de l'entreprise. Ici, elle doit à la fois assurer l'exploitation 24 heures sur 24 et permettre une croissance à rythme soutenu. Capgemini y tient un rôle essentiel pour satisfaire ces exigences* ».

La relation entre Mölnlycke Health Care et Capgemini a connu un changement majeur avec le passage d'une assistance informatique à un partenariat stratégique mondial. Ce dernier est fondé sur une collaboration réelle et profonde, accompagnée d'objectifs ambitieux et permet d'entrevoir des résultats potentiels significatifs. Après cinq années de succès, l'avenir s'annonce prometteur de réussites encore supérieures.

Rédigé en collaboration avec :

Klas Bendrick
Directeur des
Systèmes
d'Information
Mölnlycke Health
Care

Arnold Stifors
Vice-Président
Capgemini



DEPARTMENT for EDUCATION and SKILLS

Construire les écoles de l'avenir

Le ministère britannique de l'éducation ("*Department for Education and Skills*" – DfES) a autorité sur un domaine très sensible au regard du public qui est l'enseignement. Capgemini a eu le privilège d'être retenu pour conduire des changements d'orientations au sein de cette institution. C'est sans doute l'une des missions de conseil les plus passionnantes entreprises en 2004 par Capgemini.

Rédigé en
collaboration avec :

Stephen Crowne
Directeur Général,
Direction des
investissements
DfES

Joan Minogue
Directeur de
Compte
Capgemini

La direction qui a connu le changement le plus profond au sein de ce ministère est celui des investissements. Ces derniers ont été multipliés par dix entre 1997 et 2005, ouvrant ainsi des perspectives nouvelles, mais impliquant également une lourde responsabilité : s'assurer que cette augmentation des investissements se traduise par des résultats tangibles.

Dans cette optique, le DfES a mis en place un programme intitulé "*Building Schools for the Future*" (Construire les écoles de l'avenir) dans le cadre duquel organismes publics et sociétés privées s'associent sous forme de partenariats locaux pour partager les risques. Le DfES a créé au niveau national un organisme appelé "*Partnerships for Schools*" (Partenariats pour les écoles), qui intervient comme partenaire et comme conseil, dans une véritable approche coopérative de la politique de l'éducation.

Comme l'explique Stephen Crowne, Directeur Général de la "*Schools Capital Division*" – la Direction des investissements dans les écoles du ministère, « les entreprises sont impliquées dès le départ dans le partage des risques. Leur rémunération est liée à l'efficacité, à la qualité et à la portée de leurs prestations ».

Innovation pédagogique

Le programme "*Building Schools for the Future*", dont le budget s'élève à plus de deux milliards de Livres Sterling (soit environ 2,8 milliards d'euros), concerne en priorité les établissements du secondaire. Il incite les architectes, les concepteurs, les éducateurs et les entreprises du bâtiment à développer pour les élèves des lieux d'étude innovants et originaux. Les projets

financés dans ce cadre ont déjà reçu plusieurs distinctions et bénéficient d'un accueil favorable de la part des élèves et de leurs parents.

Ce programme a également entraîné des bouleversements au sein du DfES lui-même. Stephen Crowne précise : « Désormais, notre rôle consiste à inspirer les grandes orientations, ce qui nous impose de disposer de compétences nouvelles. Par ailleurs, nous passons d'une gestion administrative à une gestion stratégique. Enfin, il nous faut aussi acquérir une expertise dans des activités que nous n'avions jamais exercées auparavant ».

Accompagner le changement

Avec l'aide de consultants de Capgemini, le ministère a atteint des résultats rapides en termes de culture, de comportement et de méthodes de travail, sans perturbation de ses activités. Capgemini est intervenu pour apporter les compétences nouvelles nécessaires et pour gérer et limiter les risques sur un terrain nouveau pour ce ministère.

Pour Stephen Crowne, cette expérience peut se résumer ainsi : « Nous privilégions une démarche de coopération pour construire le meilleur environnement pédagogique possible. Nous avons estimé que le meilleur moyen d'y parvenir était de collaborer avec une société extérieure aux compétences établies. Grâce à Capgemini, nous avons pu faire appel à différents intervenants avec une grande souplesse et régler ainsi les questions urgentes tout en laissant nos experts se consacrer aux questions d'orientation générale ».

L'investissement dans l'éducation au Royaume-Uni est en pleine révolution et Capgemini y contribue largement.





AKER KVAERNER OFFSHORE PARTNER

Le changement au service de la croissance

Aker Kvaerner Offshore Partner (AKOP) est le premier prestataire de services de maintenance auprès des producteurs de pétrole et de gaz offshore sur le plateau continental norvégien. La direction générale de cette entreprise a toutefois jugé que, malgré la progression de son activité, l'amélioration de ses principaux indicateurs de performance était insuffisante et qu'un changement en profondeur s'imposait à AKOP pour rester compétitive dans un marché en rapide évolution.

Rédigé en
collaboration avec :

Tore Sjursen
Président
AKOP

Lars Henningsson
Directeur de
Compte
Capgemini

Dans les régions où la production de pétrole et de gaz est parvenue à maturité, l'objectif principal des compagnies pétrolières est de prolonger la viabilité économique de l'exploitation des ressources existantes en améliorant l'efficacité de leur gestion. Pour y parvenir, AKOP devait se transformer en véritable partenaire de ses clients et proposer des services les plus complets possibles.

Les principaux actifs d'AKOP sont, avec la qualité et l'efficacité de ses méthodes de travail, les compétences et le professionnalisme de ses équipes. Aucune avancée significative n'était possible sans qu'un accent particulier soit mis sur la formation des collaborateurs. AKOP intègre systématiquement le point de vue de ses clients puisqu'un partenaire authentique se doit d'être responsable de la réalisation de ses objectifs et d'être rémunéré en fonction de ses résultats.

Conscient qu'il fallait faire appel à une expertise extérieure pour la conduite du changement, AKOP s'est adressé à Capgemini pour des raisons précises évoquées par son Président, Tore Sjursen : « *Capgemini a compris que les changements nécessaires touchaient à notre culture et à notre comportement, et pas simplement à notre organisation* ». Capgemini était prêt par ailleurs à s'engager pendant les deux années jugées nécessaires pour que la transformation soit effective. Un point important selon Tore Sjursen : « *J'ai vu des projets échouer par manque de suivi à long terme. Capgemini a insisté sur la nécessité d'agir dans la durée, et nous étions prêts à entendre ce message* ».

Mobilisation et participation

Le projet a été lancé au début de l'année 2004 dans un contexte de mobilisation générale de l'entreprise. Tous les collaborateurs ont participé à des réunions ouvertes au cours desquelles l'équipe de direction a présenté la

situation dans laquelle se trouvait l'entreprise, a évoqué les risques que cela représentait, mais aussi et surtout a livré sa vision pour l'avenir. « *Je suis fier de notre personnel* », s'enthousiasme Tore Sjursen, « *car nos équipes ont compris la situation et se sont impliquées dans la réalisation de notre propre changement* ».

De nombreux clients ont également été séduits par la démarche nouvelle d'AKOP : l'année 2004 a été riche en nouveaux projets, la plupart des contrats stratégiques signés au cours de cet exercice pour l'entreprise ayant été conclus sur la base d'un partage des risques et d'une rémunération liée aux résultats. En fin d'année, le succès se mesurait sur tous les indicateurs : prises de commandes, chiffre d'affaires, résultats et marges sont tous en hausse et AKOP a publié les meilleurs résultats annuels de son histoire.

Capitaliser sur les succès obtenus

Et Tore Sjursen de conclure : « *Nous devons agir en véritable partenaire pour nos clients si nous voulons conserver notre avance ; pour cela, il nous a fallu devenir nous-mêmes une autre entreprise. Nous rencontrerons encore d'autres défis à l'avenir, mais nous disposons désormais d'une base solide pour nous développer, nous montrer compétitifs et nous étendre sur de nouveaux marchés* ».

Si AKOP a réussi cette transformation, c'est notamment grâce à la mise en place d'une équipe mixte, composée de ses propres effectifs et de collaborateurs de Capgemini, qui ont travaillé ensemble, comme les acteurs d'une même entité poursuivant un but commun. Enrichie par la nature coopérative de cette relation avec Capgemini, AKOP a appris à travailler de la même manière avec ses propres clients. Là aussi, le changement était à l'œuvre.

VODAFONE ESPAÑA

Un avantage concurrentiel capital

Le marché de la téléphonie mobile aborde une nouvelle étape de son développement avec la prestation de services multimédia à forte valeur ajoutée. Capgemini a permis à Vodafone, le leader mondial de se créer un avantage capital sur un marché espagnol très concurrentiel, puisque son taux de pénétration dépasse à présent quatre-vingt-dix pour cent.

La technologie mobile de troisième génération dote les opérateurs d'une nouvelle arme : les services à valeur ajoutée tels que le transfert et le téléchargement de vidéos, de photos, de musiques et de jeux ou encore l'accès nomade à Internet. Ces services de données sont synonymes d'avantages concurrentiels pour les acteurs du marché pour peu qu'ils soient capables de les commercialiser avant la concurrence.

Vodafone, qui dispose de la plus large couverture internationale, ambitionne de se hisser au premier rang des fournisseurs de services à forte valeur ajoutée avec comme fer de lance de cette stratégie "Vodafone Live!", un portail multimédia novateur, rapidement et facilement accessible à partir d'un téléphone mobile, en tous lieux et à tout moment.

Partage d'expérience réussie

Avec la possibilité de télécharger des applications Java, "Vodafone Live!" détient un sésame indispensable pour les jeux, la musique numérique et les services. C'est à la fin de l'année 2003 que Vodafone España cherchait un partenaire capable de lui développer cette solution informatique clé en main pour un coût global maîtrisé. Son choix s'est arrêté sur Capgemini, en raison de la capacité du Groupe à partager et à réutiliser l'expérience acquise. Au cours de l'année 2004, cette coopération réussie à tous niveaux permettait à Capgemini d'atteindre les objectifs fixés par Vodafone España.

Où coopération rime avec évolution

Compte tenu des évolutions rapides que connaît ce secteur, la réussite du projet nécessitait une démarche de coopération bien menée. Le centre "ADC" ("Accelerated Development Center") de Paris disposait déjà des principales compétences pour mettre en œuvre la technologie choisie. Une équipe commune franco-espagnole a été formée pour exploiter les acquis existants. Aimery Fustier, Directeur de l'activité Technologie de Capgemini

Espagne, témoigne : « Nous disposons d'une véritable 'dream team', pour assurer le succès du projet. Une équipe qui associait l'expérience de nos collègues français de l'ADC, l'engagement de l'équipe commerciale en charge du client au niveau mondial et la capacité des équipes locales à collaborer étroitement avec Vodafone España ».

L'intégration s'est réalisée à tous les échelons : savoir-faire et métiers, coopération internationale au sein de Capgemini, pilotage d'experts externes, collaboration entre l'équipe commerciale en charge du client au niveau mondial et les équipes de déploiement. Et surtout, la confiance et le respect mutuel entre Capgemini et Vodafone España ont été décisifs. Cela a permis d'affiner la vision stratégique qui a par ailleurs conduit les services et la technologie à évoluer au cours du projet.

« Capgemini a su associer les compétences nécessaires avec une remarquable souplesse. C'est là un facteur clé de succès face à la complexité de ce déploiement », résume Cristina Álvarez, Directrice du Département "Ingénierie Produits" au sein de Vodafone España.

Rédigé en collaboration avec :

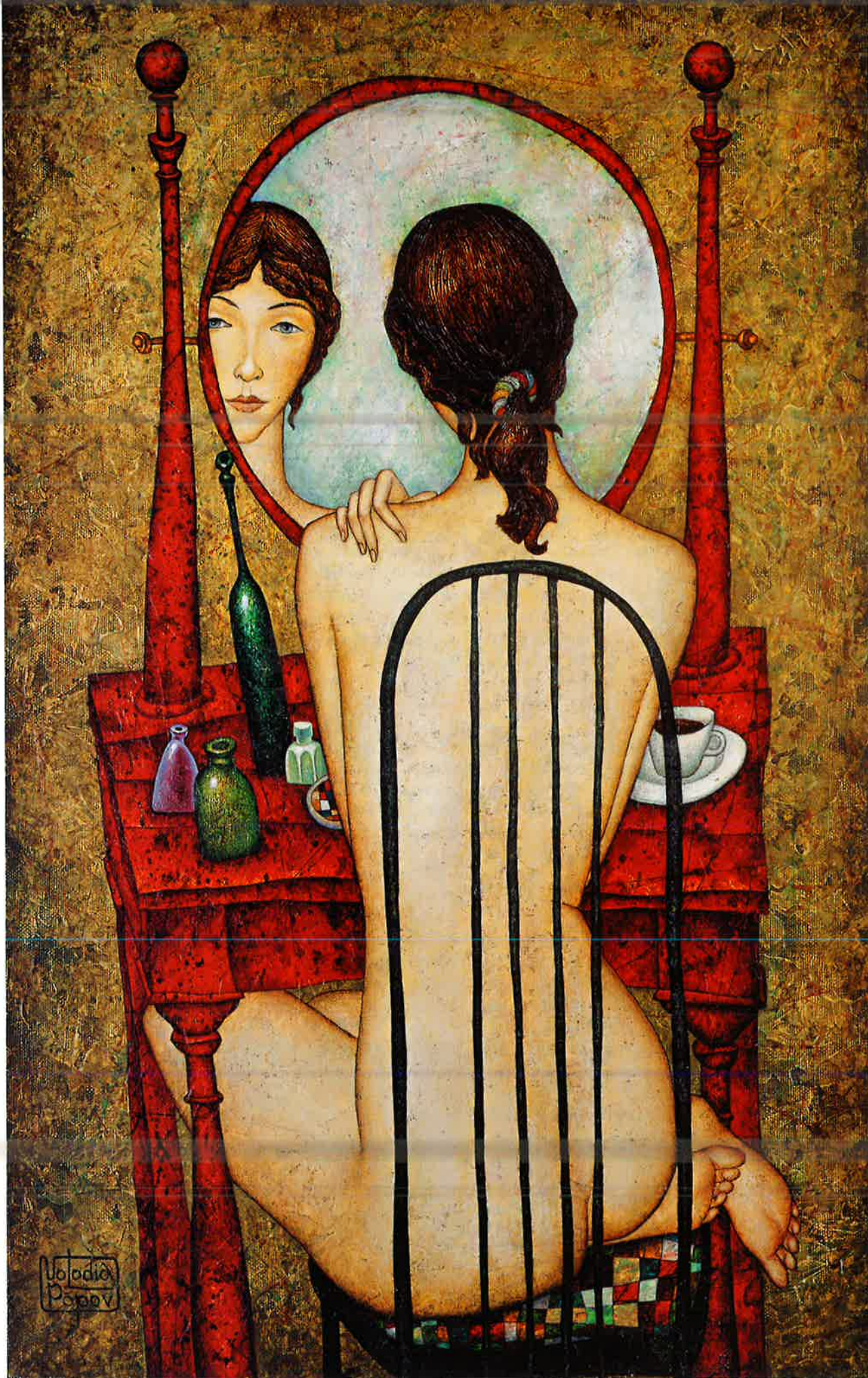
Cristina Álvarez
Directrice du
Département
"Ingénierie Produits"
Vodafone España

Javier Valle
Chef de Projet
Vodafone España

Maria Teresa Oliva Garcia
Directeur de
Compte
Capgemini



LE PORT II PAUL AÏZPIRI



IFP^(*)

Un système d'information modernisé

Périmètre large, prestations variées... la mise en œuvre en une seule étape et dans un délai court d'un progiciel de gestion intégrée à l'IFP doit une large part de son succès à une bonne compréhension des enjeux client ainsi qu'à un pilotage du projet exercé en commun et en toute transparence.

Des projets, cela fait quarante ans que l'IFP en conduit avec succès. Ils consistent principalement en des programmes de Recherche et Développement appliqués à des domaines techniques touchant à l'industrie des hydrocarbures, de leurs dérivés et substituts, ainsi que leurs impacts environnementaux.

En revanche, mettre en œuvre un "ERP" en mode "big bang" destiné à gérer les activités finances, achats, gestion de projet et Ressources Humaines de l'IFP, le tout sur la base de seize modules fonctionnels, un véritable changement d'échelle pour cet institut ! « C'est d'ailleurs notre premier projet à caractère aussi transversal par le nombre des directions concernées, et aussi majeur, avec plus de mille huit cents utilisateurs impactés » confirme Georges Picard, Directeur-général Adjoint de l'IFP.

Un profond changement

Les raisons de cette modernisation ? En premier lieu la modification du statut fiscal de l'IFP, qui le contraint à disposer désormais d'une comptabilité commerciale de droit privé, et non plus de droit public ; ensuite, un système d'information devenu ancien, composé de plates-formes hétérogènes sur lesquelles fonctionnaient des applications non-communicantes.

« Ce projet concrétise surtout un profond changement à plusieurs niveaux : nous découplons les directions fonctionnelles, nous modifions nos procédures, nous changeons de technologie... » précise Georges Picard.

Coopération et transparence

Capgemini a tout d'abord remporté la maîtrise d'œuvre de ce projet sur consultation. Georges Picard explique : « La différence s'est faite sur la qualité de la réponse, la connaissance de la solution, les compétences des équipes. Nous avons également mis une forte pression sur les délais : là encore, Capgemini a su répondre, en mettant en place des structures et outils ».

Dès le début, une base contractuelle précise a été élaborée, définissant les relations entre équipes, les conditions d'assistance et de transfert de compétences, les modalités et le référentiel de pilotage conjoint du projet. Différents comités opérationnels réunissant les équipes, ainsi que des comités de pilotage impliquant la direction se sont réunis selon une fréquence adaptée aux phases du projet.

Ce fonctionnement offre autant d'occasions de favoriser la coopération entre les équipes IFP et Capgemini et autant de moyens de solliciter l'arbitrage, le contrôle et la transparence.

« Ne rien laisser dans l'ombre, décider vite et ensemble, partager les objectifs, avoir une réelle envie d'aboutir : telles ont été les recettes de ce succès, dont nous sommes fiers pour l'IFP » : à elle seule, cette conclusion de Georges Picard illustre bien la nature et les fruits de cette coopération.

Rédigé avec la participation de :

Georges PICARD
Directeur-général
Adjoint
IFP

Patrick FONDANECHÉ
Directeur
Commercial
Capgemini

^(*) IFP : Institut Français du Pétrole



MINNEAPOLIS POLICE DEPARTMENT

Gérer la complexité

En 2004, la Police de Minneapolis "Minneapolis Police Department" et Sogeti USA ont créé ensemble une solution innovante d'aménagement des horaires de travail. Une application qui procure des avantages sur le long terme pour la police de cette métropole du Minnesota, en même temps qu'elle est susceptible d'être déployée ailleurs aux États-Unis et dans le monde.

Rédigé en
collaboration avec :

Phil Hafvenstein
Responsable
projets de propriété
intellectuelle
Minneapolis Police
Department

John Broghammer
Directeur de
Compte
Sogeti USA

La gestion du temps de travail est un facteur essentiel pour assurer une bonne présence des services de police, elle contribue en outre à maîtriser la charge financière supportée par la collectivité. L'aménagement des horaires de service des policiers reste néanmoins une tâche complexe. L'hétérogénéité des conditions contractuelles, de la durée des cycles de travail et des recours aux heures supplémentaires (dans le contexte d'un fonctionnement impératif 24h/24 et 7j/7) s'ajoutent à l'extrême diversité des événements à traiter, qui, planifiés ou non, vont des visites officielles aux affaires criminelles.

La police de Minneapolis souhaitait depuis longtemps pouvoir disposer d'une gestion des plannings en temps réel. Mais aucun logiciel du marché ne répondait aux multiples exigences posées par des services de police d'une grande ville.

Finalement, sous la responsabilité des lieutenants Phil Hafvenstein et Jody Nelson et avec l'assistance de Bert Sletten, expert informatique, la police a développé et mis en place une application dotée des fonctionnalités requises. Le résultat est probant : des économies d'heures supplémentaires qui s'élevaient à cinq millions de dollars (3,7 millions d'euros) entre 1998 et 2003, et une réduction de quatre-vingt-dix-sept pour cent des heures supplémentaires de formation sur la même période.

Un succès qui se conjugue au futur

L'histoire ne s'arrête pas là. Le comté de Hennepin, dont fait partie la ville de Minneapolis, cherchait également une solution de suivi des horaires adaptée aux besoins de sa police locale. La nécessité d'une coopération est ainsi apparue évidente. Pour rendre une telle application utilisable par l'ensemble des services concernés (police, pompiers, urgences), il devenait impératif d'adopter une plate-forme basée sur les technologies

normalisées du Web. Consciente qu'elle devait à ce stade faire intervenir un partenaire technologique de premier plan, la ville a donc choisi Sogeti USA fin 2003, celle-ci a alors collaboré étroitement avec la police de Minneapolis pour transformer l'application originale en "WORKFORCE DIRECTOR™" (*), une solution Web basée sur des composants Microsoft et, par conséquent, facilement ré-utilisable. Toujours très liée au "Minneapolis Police Department", Sogeti USA s'attache dorénavant à adapter et proposer cette solution à d'autres villes et à d'autres services. Elle rétrocède à la ville de Minneapolis une partie des bénéfices ainsi réalisés.

Des bénéfices partagés

Comme l'explique Phil Hafvenstein, « Cette application est distribuée gratuitement aux utilisateurs des services de police, conformément à la réglementation fédérale. Notre objectif étant la pérennité du projet sur le long terme, la ville devait s'assurer de recettes récurrentes pour pouvoir financer les améliorations à venir. Notre partenariat avec Sogeti USA tient un rôle vital dans ce domaine, puisqu'il nous apporte des recettes générées par les activités de déploiement et de personnalisation de cette solution ».

Cette collaboration s'étend au-delà des seuls intérêts commerciaux puisque pour John Broghammer, Directeur de Compte de Sogeti USA, « ce partenariat vise à étoffer une communauté d'utilisateurs prêts à mettre en commun leurs idées et leurs expériences personnelles pour le plus grand bénéfice de chacun ».

Associant un partenariat fondé sur le partage des risques, sur un marketing actif et sur une coopération croissante, ce qui semblait au départ être une utopie est devenu aujourd'hui une réalité.

(*) La solution WORKFORCE DIRECTOR™ est la propriété de la ville de Minneapolis, MN., qui en détient les droits.



GROUPE PSA PEUGEOT CITROËN

Une relation gagnant-gagnant

Depuis maintenant six ans, Sogeti-Transiciel apporte au Groupe PSA Peugeot Citroën des outils et services associés. Ils permettent d'améliorer le fonctionnement des systèmes et composants électriques et électroniques équipant les véhicules haut de gamme. Avec à la clé, de précieux gains de temps de mise sur le marché et une qualité accrue !

La direction des Études du Groupe PSA Peugeot Citroën est très attachée à améliorer techniquement les organes électriques, électroniques et les systèmes logiciels embarqués dans ses nouveaux véhicules haut de gamme (407, 607, C5, C6...). « Nous avons besoin de compétences dans ces domaines pour nos services de Vélizy, mais aussi sur notre site de production de Rennes. Nous avons donc fait appel à Sogeti-Transiciel dès 1999 » se souvient Éric Dorel, le responsable de l'architecture électricité-électronique des véhicules haut de gamme.

Une très forte émulation

Tout au long de la phase de lancement de la C5, c'est aux ingénieurs de Sogeti-Transiciel qu'a été confié le soin de représenter les Études sur le site de production de Rennes.

Dans le même temps, les Études accueillent des ingénieurs rennais, pour travailler sur l'architecture électrique/électronique de la 407. « Cette 'formule de fertilisation croisée' permet des avancées spectaculaires. Mais encore fallait-il que les équipes travaillent avec les mêmes outils pour étudier, valider, diagnostiquer et fiabiliser l'architecture réseaux et les systèmes embarqués »



LA BAIE DE ST-TROPEZ ET LES RÉGATES PAUL AÏZPURI

poursuit Éric Dorel. Ce qui n'était pas le cas. Nous avons donc décidé de faire concevoir et réaliser par le laboratoire électronique de Sogeti-Transiciel à Rennes un outil universel de diagnostic. « Il régnait entre les équipes des Études et celles de Sogeti-Transiciel une très forte émulation technique. D'ailleurs la réussite de ce projet a été de cent pour cent ».

Désormais, la solution "Diamux" est diffusée dans le groupe PSA comme chez ses fournisseurs. Sogeti-Transiciel poursuit sa mission en assurant la formation des équipes utilisatrices et les différents changements de version.

Quatre réseaux CAN multiplexés

La 407 marque alors un changement : la mise en œuvre d'une architecture électrique/électronique de type multiplexé avec différents réseaux au standard CAN "Controlled Area Network" « Il nous fallait un enregistreur paramétrable, qui devait travailler simultanément sur quatre réseaux et permettre, en fonction des événements constatés, de 'discriminer' ses enregistrements selon chaque composant, système ou sous-ensemble » explique Éric Dorel. Là encore, Sogeti-Transiciel a su répondre en proposant "Transmux", la "juste" solution répondant à ce besoin technique complexe.

En industriel aguerri, Éric Dorel tire un bilan pragmatique de l'emploi de cet outil et des services associés : « sur les pré-séries de la 407, nous avons gagné environ trois mois, ce qui représente des enjeux considérables ! ».

Une approche gagnant-gagnant

Revenant sur sa collaboration avec Sogeti-Transiciel, Éric Dorel conclut : « La confiance aidant, nous allons bien au-delà d'une relation strictement contractuelle. Nous travaillons en privilégiant une approche gagnant-gagnant... et avec la 407, cette formule vient de faire ses preuves à nouveau ! » Et qui prévaut aujourd'hui encore pour la C6.

Rédigé avec la participation de :

Éric Dorel
Responsable de
l'architecture
électricité-
électronique des
véhicules haut de
gamme
Groupe PSA
Peugeot Citroën

Michel Guillotin
Directeur de
Compte
Sogeti-Transiciel



LA LIQUEUR DES BAIES VOLODIA POPOV

LE DÉFI SOCIAL DE L'INFOGÉRANCE

En 2004, les contrats d'externalisation (qui n'ont rien à voir avec les problématiques de la délocalisation puisqu'il s'agit, en matière d'externalisation, de transférer localement des collaborateurs d'une entreprise nationale vers une autre entreprise nationale) ont conduit le Groupe à accueillir au total 5 363 nouveaux collaborateurs.

Le succès de Capgemini repose sur sa capacité à réussir leur intégration, c'est là le défi social de l'infogérance. Si recruter et intégrer un individu constituent toujours une opération délicate, accueillir en un temps réduit des centaines, voire des milliers de nouveaux collaborateurs représente le plus exigeant des tests pour la politique des ressources humaines et sa mise en œuvre. Ces personnes qui rejoignent le Groupe dans le cadre d'un contrat d'externalisation ne sont pas toujours dans une situation facile, elles perçoivent leur position antérieure souvent comme pérenne, notamment pour les salariés issus du secteur public. La réalité est toujours la même, ce ne sont pas ces salariés qui ont décidé du transfert. Rejoindre une entreprise de services comme Capgemini c'est plonger dans un environnement où la concurrence est vive, où les clients veulent ce qu'il y a

de mieux, où au final les capacités de chacun sont jugées à l'aune de celles de collègues du monde entier, et les missions succèdent aux missions. Le représentant du personnel de l'un de nos grands clients l'a parfaitement résumé en ces termes : « Dans notre société, nous représentons clairement un élément intégré et essentiel de l'entreprise et nous avons peur d'être marginalisés chez Capgemini, ou plutôt de ne plus être que quelques informaticiens dans un océan d'informaticiens ».

Comprendre les aspirations

Faciliter le transfert de ces collaborateurs, faire vivre cette mutation de manière constructive sont probablement les facteurs de succès les plus décisifs dans le métier de l'infogérance. Leur adhésion est indispensable pour réaliser les prestations qu'attend le client – ce qui est la première de nos priorités. Mais à terme les compétences ne s'accroîtront que si elles peuvent être mises à contribution pour d'autres clients.

La démarche de Capgemini consiste, dans un premier temps, à écouter attentivement : quelles sont les aspirations de ces nouveaux collaborateurs ? Quelles sont leurs inquiétudes ? Quels sont leurs espoirs ? Qu'estiment-ils pouvoir gagner, perdre en quittant leur entreprise (notre client) pour rejoindre Capgemini ? Comme cela s'opère chaque fois qu'il est possible, les organisations représentatives des personnels transférés sont largement associées et contribuent à la construction de la nouvelle relation. Ainsi, lors du projet ASPIRE pour le fisc britannique, Capgemini a engagé des discussions approfondies avec les représentants du syndicat des services des secteurs publics et privé PCS (Public and Commercial Services), qui regroupait soixante pour cent du personnel transféré.

Concertation maximale

Dans un second temps, le Groupe expose sa politique et ses méthodes et veille à ce que les salariés transférés rencontrent leurs futurs collègues et bien évidemment à ce que les représentants du personnel puissent



La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Pour déployer plus largement sa politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Capgemini a décidé d'adhérer en mars 2004 à l'initiative du "Pacte Mondial des Entreprises" lancée en 1999 par le Secrétaire Général des Nations Unies. Le Groupe s'est ainsi engagé à soutenir et à respecter dix règles de conduite relatives aux Droits Humains, au Respect de l'Environnement, au Droit du Travail, de même qu'à une nouvelle règle établie contre la pratique de la corruption en matière commerciale. Sur ces sujets, Capgemini a lancé diverses initiatives centrées sur l'éthique et la dignité humaine.

Enfin, 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").



rencontrer les collaborateurs et les cadres, pour vérifier par eux-mêmes comment les choses se passent. Apprendre à se connaître mutuellement lors d'échanges de vue très libres est un excellent moyen pour initier une coopération. Dans le cas d'ASPIRE, les deux parties sont rapidement convenues qu'un nouvel accord, entre PCS et Capgemini, était une clef du succès.

En quatre sessions mettant à profit cette démarche, les partenaires ont rédigé un nouvel accord innovant. Comme le décrit un dirigeant national du PCS : « Nous avons apprécié cette manière de travailler dans la transparence, à partir d'une feuille blanche... Au cours de nos discussions, nous avons vu prendre forme quelque chose que nous avons bâti ensemble ».

De nouvelles carrières

Cette étape se déroule notamment sous la forme de questionnaire et d'entretiens individuels. Grâce à une telle démarche, Capgemini place le transfert des collaborateurs au cœur même de la transition vers l'externalisation. Cette phase fait l'objet de toutes les attentions, chacun étant convaincu que seule la motivation de l'équipe permettra de traiter harmonieusement les étapes suivantes, et en particulier les étapes techniques. Après l'inquiétude et l'effervescence des premiers temps vient "l'épreuve de vérité" : comment ces nouveaux collaborateurs de Capgemini s'épanouissent-ils en se construisant une nouvelle carrière dans leur nouvelle entreprise ? La contre-partie essentielle du transfert chez Capgemini est en effet l'ouverture de nouvelles perspectives professionnelles. À en juger par les nombreux postes à responsabilités occupés dans le Groupe par des collaborateurs qui y sont entrés par le biais de contrats d'externalisation, cette contre-partie est devenue une réalité pour nombre d'entre eux. C'est ce qu'exprimait encore récemment un collaborateur du Groupe qui l'a rejoint dans ces conditions en 1999 : « Capgemini a apporté à beaucoup d'entre nous une diversité à laquelle nous n'avions pas accès auparavant, tant en termes de clients que de technologies ».

Le capital humain, l'actif le plus précieux de Capgemini

Capgemini comptait 59 324 collaborateurs dans le monde entier à la fin de 2004, ce qui représente à la fois des équipes jeunes, (quarante-cinq pour cent se situent dans la tranche d'âge 25-34 ans), et expérimentées, (près de la moitié travaille depuis au moins cinq ans dans le Groupe). La moyenne d'âge de ces collaborateurs s'établit à près de 37 ans avec soixante-quinze pour cent de cette population qui est masculine.

Les prestations de Capgemini – Conseil, Intégration de systèmes et applications informatiques, Infogérance, Services informatiques de proximité – reposent essentiellement sur ces collaborateurs dont le niveau de qualification se doit d'être élevé. La gestion du capital intellectuel et la motivation des femmes et des hommes constituent des facteurs déterminants de succès du Groupe. La diversité des expériences et le développement des compétences, associés à un mode de travail en coopération avec les différentes parties prenantes des métiers de Capgemini, constituent l'essence de sa démarche en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, la politique mondiale de ressources humaines s'appuie notamment sur :

- **Les fondamentaux** qui fixent un certain nombre de principes liés à la nature de la relation que le Groupe souhaite construire avec ses collaborateurs.
- **Une gestion des carrières personnalisées** appuyée sur des modèles de compétences, sur des évaluations annuelles qui conduisent à des plans de développement personnel.
- **La formation** : Capgemini a établi une politique générale de formation qui dispose de moyens conséquents permettant d'anticiper les besoins d'évolution des compétences et de satisfaire aux plans d'évolution des collaborateurs, avec pour certains métiers un processus de certification, gage de qualité.
- **La communication interne**, moyen clé de diffusion de la connaissance et de l'information. Les nombreuses initiatives du Groupe et des entités sont destinées à favoriser l'échange au niveau du Groupe.



SAINT-TROPEZ, LA CHAPELLE SAINTE-ANNE PAUL AIZPURI



C455 - Cérémonie Secrète

CÉRÉMONIE SECRÈTE YVES CASS



UN CARREFOUR DE COMPÉTENCES EN PLEIN ESSOR

La coopération et l'apprentissage en réseau sont parmi les avancées les plus intéressantes de l'ère Internet. Ces notions s'imposent dans le monde de l'entreprise pour les méthodes, outils ou approches qu'elles apportent, mais également pour la productivité qu'elles génèrent. L'apprentissage en réseau tel que l'enseigne l'Université Capgemini est par essence un moteur d'innovation et de diffusion des idées nouvelles au sein du Groupe et auprès de ses clients.

Créée au début des années 1980, l'Université Capgemini fait partie intégrante de l'identité de l'entreprise. Ouverte au monde entier, elle permet à chacun d'élargir ses compétences, de développer ses réseaux relationnels et de rencontrer homologues, partenaires et clients. Ainsi se tissent, entre les individus comme entre les entreprises, des liens solides et durables qui confèrent à Capgemini sa culture particulière, authentiquement internationale.

En effet, l'Université ne limite plus ses services aux seuls membres du Groupe : profitant d'installations d'exception, ce carrefour relationnel est également le creuset d'une meilleure collaboration entre Capgemini, ses clients et ses partenaires commerciaux. Cela permet d'intensifier auprès des participants la notion d'appartenance à une communauté de professionnels relevant d'un même métier ou d'une même spécialité.

Site privilégié disposant d'une infrastructure remarquable tant pour la formation que pour la communication, l'Université Capgemini, accueille depuis 2003 dans le château des Fontaines, au nord de Paris, des collaborateurs et clients désireux de se retrouver, de partager des idées et de coopérer sur des projets communs. L'Université Capgemini devient ainsi une ressource essentielle pour toute entreprise qui considère l'approche coopérative comme un facteur de différenciation déterminant.

L'année 2004 se distingue par la mise en avant de ces thèmes :

L'apprentissage en réseaux

Depuis sa création, l'Université Capgemini a misé sur le concept d'apprentissage en réseaux, permettant d'associer enseignement en salle, méthodes et outils spécifiques. Les participants tirent ainsi pleinement parti des infrastructures de l'Université et d'un apprentissage permanent, qui va au-delà des salles et amphithéâtres.

En 2004, l'Université Capgemini a lancé la "Business Priority Weeks", nouvelle initiative interne propre à élargir les possibilités de l'apprentissage en réseau. Ces sessions de relationnel réunissent commerciaux, spécialistes de la production et équipes de direction Capgemini dans le but de développer les potentiels tout en se concentrant sur des points fondamentaux pour le Groupe. Au terme de ces séances, les participants se voient dotés de nouvelles compétences et d'un plan d'action personnalisé.

La coopération avec le client

En 2004, l'Université Capgemini a encore élargi son activité de formation et de communication, ouvrant ses programmes à de nombreux clients extérieurs de provenance très variée. L'équipe de l'Université a été sollicitée pour des interventions couvrant toutes sortes de secteurs, de sujets et de régions. Les solutions développées par cette Université ont su gagner le respect et l'adhésion de leurs utilisateurs.



La démarche adoptée par l'Université Capgemini se distingue à bien des égards. Les services et activités proposés visent aussi bien à atteindre des objectifs professionnels qu'à favoriser le développement personnel. Ainsi, savoir-faire et savoir-être se trouvent étroitement associés.

Ce modèle de formation et de communication puise aussi sa différence et son efficacité dans un corps professoral virtuel, constitué de professionnels expérimentés et de spécialistes externes, disséminés géographiquement mais restant en contact permanent du fait des réseaux installés. Parmi ces intervenants figurent des représentants des meilleurs établissements d'enseignement d'Europe et d'Amérique, ainsi qu'un panel d'auteurs et de leaders d'opinion du monde économique, issus de seize pays différents.

Le forum de rencontres

De par sa situation exceptionnelle, l'Université Capgemini est un lieu incontournable pour l'événementiel d'entreprise. En 2004, plus de soixante-dix sociétés internationales ont choisi "Les Fontaines" pour mettre en contact, mobiliser, faire collaborer, informer, former et motiver leurs collaborateurs. Ces actions ont pris place dans le cadre de séminaires de leadership, de programmes de formation et de développement, de réunions de lancement, d'assemblées d'actionnaires, d'activités de création d'équipes et d'événements liés à la vie des sociétés.

Les activités de Capgemini se concentrent toujours plus sur un travail de coopération, gage de résultats rapidement et facilement mesurables pour tous.

L'Université Capgemini facilite le travail en commun, contribue au développement personnel et suscite la créativité de chacun dans un univers de collaboration. Le rôle de cet établissement comme générateur d'avantages concurrentiels est donc appelé à prendre une valeur toujours plus significative.

Les Fontaines : un peu d'histoire

Les Fontaines est réputé pour son esthétique depuis maintenant plus de deux siècles. À l'origine, le site a été conçu fin du 18^e siècle par l'architecte français de renom Louis Martin Berthault comme un grand jardin ne comportant que quelques éléments architecturaux.

Un siècle plus tard, le domaine devenait la propriété du Baron James Nathan de Rothschild, qui y construisit un château majestueux. Il est resté dans le patrimoine de la famille Rothschild jusque dans les années 1950, avant d'être racheté par une congrégation jésuite et converti en un centre culturel et éducatif de grand rayonnement. En 1998, Capgemini en prenait possession avec l'idée d'en faire un établissement international dédié à ses activités et à la formation. Livré au Groupe fin 2002 dans sa configuration définitive, le nouveau site présente une forte personnalité architecturale tout en respectant la richesse des paysages environnants.

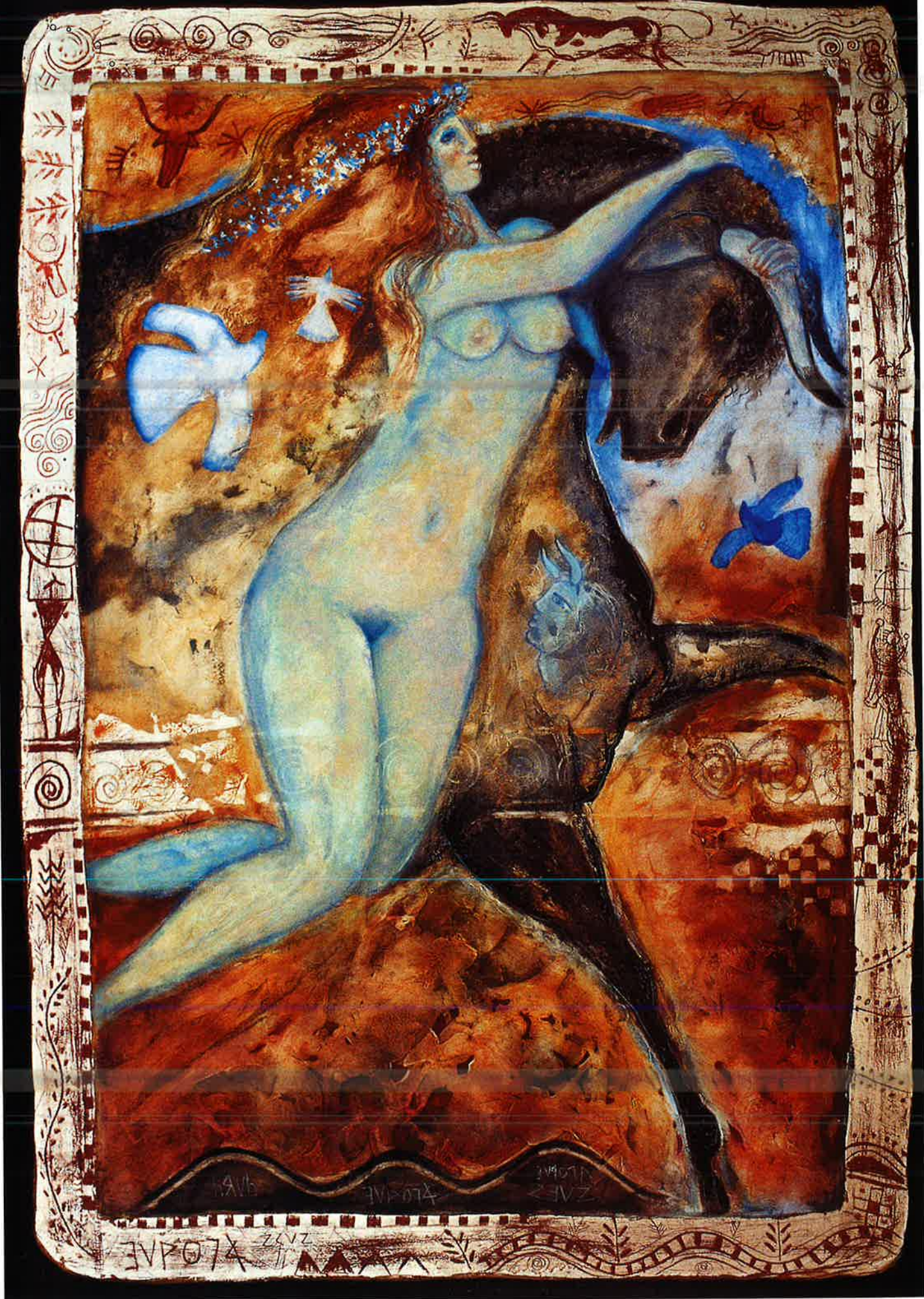
Les Fontaines aujourd'hui

Les Fontaines héberge maintenant à temps complet l'Université Capgemini. Celle-ci a largement étendu son envergure depuis son inauguration, initiant de nouveaux outils et de nouveaux programmes de formation, ou mettant en pratique de nouveaux concepts. L'année 2004 s'est montrée à cet égard tout particulièrement fertile : l'Université a contribué à lancer des initiatives comme la Collaborative Business Experience et le "Rightshore"TM. Par ailleurs, de nouvelles séries de sessions de formation réunissent désormais des collaborateurs de différents horizons autour d'un même thème de travail. Des "master classes" très innovantes ont aussi été mises sur pied en commun avec des partenaires du Groupe. L'Université en a profité pour s'internationaliser encore davantage. Elle a ainsi accueilli des intervenants et participants d'origines aussi diverses que l'Australie, le Canada, les U.S.A., la Chine ou l'Inde ; elle a également aidé d'autres pays à développer leurs propres programmes de formation. Cette année, l'Université a vu son activité prendre un nouvel élan qui ira certainement en s'amplifiant dans le futur.

De plus amples informations sont disponibles sur le site :
www.les-fontaines.com



VENISE LE GRAND CANAL PAUL AÏZPURI



EUROPA YVES CASS

OÙ NOUS JOINDRE À TRAVERS LE MONDE ?

Siège Social et Direction Générale du Groupe Capgemini

Place de l'Etoile - 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

Cap Gemini S.A.

- Paris 33 (0)1 47 54 50 00
- Grenoble 33 (0)4 76 59 63 00

Université Capgemini

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

“Strategic Business Units”

AMÉRIQUE DU NORD

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

EUROPE CENTRALE ET SUD

- Berlin 49 (30) 88 703 0

EUROPE DU NORD ET ASIE-PACIFIQUE

- Utrecht 31 (30) 689 00 00

FRANCE

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00

INFOGÉRANCE

- Woking (Surrey - UK) 44 (1483) 764 764

SOGETI-TRANSICIEL

- Paris 33 (0)1 58 44 55 66

Directions Sectorielles

ÉNERGIE, «UTILITIES» & CHIMIE

- Paris 33 (0)1 49 00 22 14

INDUSTRIE, COMMERCE & DISTRIBUTION

- Utrecht 31 (30) 689 00 00

– Automobile

- Detroit (Michigan) 1 (313) 887 14 00
- Utrecht 31 (30) 689 00 00

– Sciences de la vie

- Paris 33 (0)1 49 67 30 00
- New York 1 (917) 934 80 00

SERVICES FINANCIERS

- Paris 33 (0)1 47 54 52 00

SECTEUR PUBLIC

- Paris 33 (0)1 47 54 52 00

TELECOM, MEDIA & ENTERTAINMENT

- Paris 33 (0)1 49 00 40 00

AMERIQUE DU NORD

CANADA (1)

• Calgary (Alberta)	(403) 355 3700
• Montréal (Québec)	(514) 395 5800
• Montréal (Centre de Production)	(514) 989 4100
• Ottawa	(613) 598 7474
• Toronto	(416) 365 4400

ÉTATS-UNIS (1)

• Atlanta (Georgie)	(404) 806 4200
• Bellevue (Washington)	(425) 818 3300
• Cambridge (Massachusetts)	(617) 768 5400
• Charlotte (Caroline du Nord)	(704) 331 6512
• Chicago (Illinois) - River Center	(312) 395 5000
• Clark (New Jersey)	(732) 669 6000
• Clayton (Missouri)	(314) 290 8000
• Cleveland (Ohio)	(216) 583 3300
• Cupertino (Californie)	(408) 850 5500
• Detroit (Michigan)	(313) 887 1400

• El Segundo (Californie)	(310) 727 8400
• Englewood/Denver (Colorado)	(330) 256 6575
• Freehold (New Jersey)	(732) 358 8900
• Houston (Texas)	(281) 220 5000
• 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)	(267) 336 3600
• Pittsburgh (Pennsylvanie)	(412) 227 1100
• San Francisco (Californie)	(415) 738 1300
• Tampa (Floride)	(813) 221 6100
• Vienna (Virginie)	(571) 382 6000
• Westlake Village (Californie)	(818) 575 3500

MEXIQUE (52)

• Mexico	55 8503 2400
----------	--------------

EUROPE CENTRALE ET SUD

ALLEMAGNE (49)

• Berlin	(30) 88 703 0
• Cologne	(221) 91 26 44 0
• Düsseldorf	(211) 470 68 0
• Essen	(201) 8126 0
• Francfort (Offenbach)	(69) 9515 0
• Hambourg	(40) 2 53 18 0
• Hanovre	(511) 67 692 0
• Lübeck	(451) 882 44 00
• Munich/Dornach	(89) 94 00 0
• Stuttgart	(711) 50 50 5 0
• Walldorf	(6227) 73 39 00

AUTRICHE (43)

• Vienne	(0) 1 211 63 0
-----------------	-----------------------

ESPAGNE (34)

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

HONGRIE (36)

• Budapest	(23) 506 800
-------------------	---------------------

ITALIE (39)

• La Spezia	(0187) 98 451
• Milan	(02) 4226 1
• Naples	(081) 606 89 11

• Rome	(06) 23 19 01
• Syracuse	(0931) 79 65 11
• Turin	(011) 30 30 01

LETTONIE (371)

• Riga	(7) 50 32 50
---------------	---------------------

POLOGNE (48)

• Krakow	(12) 631 63 00
• Varsovie	(22) 850 92 00
• Wroclaw	(71) 656 42 22

PORTUGAL (351)

• Lisbonne	(21) 412 22 00
-------------------	-----------------------

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE (420)

• Prague	224 50 5270
-----------------	--------------------

SLOVAQUIE (421)

• Bratislava	(2) 444 556 78
---------------------	-----------------------

SUISSE (41)

• Bâle	(61) 692 08 42
• Genève	(22) 879 52 00
• Lausanne	(21) 317 50 11
• Pratteln	(61) 825 63 35
• Schaffhausen	(52) 631 38 22
• Zürich	(44) 560 24 00

EUROPE DU NORD ET ASIE-PACIFIQUE

BELGIQUE (32)

- Diegem 2 708 11 11
- Hornu 65 71 52 11

DANEMARK (45)

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

FINLANDE (358)

- Espoo
 - Helsinki (Infogérance)
 - Tampere
 - Turku
- (9) 452 651

IRLANDE (353)

- Dublin 1 639 0100

NORVÈGE (47)

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

PAYS-BAS (31)

- Utrecht (30) 689 00 00

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 (Surrey) (1483) 764 764

SUÈDE (46)

- Fagersta (8) 5368 5000
- Göteborg (8) 5368 5000
- Kalmar (480) 49 66 60
- Karlshamn (454) 32 59 50
- Karlskrona (455) 568 50
- Linköping (8) 5368 5000
- Luleå (920) 24 26 00
- Malmö (8) 5368 5000
- Örebro (8) 5368 5000
- Stockholm (Bromma) (8) 5368 5000
- Sundsvall (8) 5368 5000
- Växjö (470) 74 79 60

AUSTRALIE (61)

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

CHINE

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

INDE (91)

- Bangalore (80) 5191 7000
- Mumbai (22) 2518 7000

JAPON (81)

- Tokyo (3) 4560 2200

SINGAPOUR (65)

- Singapour 6484 3188

TAIWAN (886)

- Taïpei (2) 8780 0909

FRANCE (33)

Capgemini France
Cœur Défense - Tour A - La Défense 4
110, esplanade du Général de Gaulle
92931 Paris-La Défense Cedex
Téléphone : 33 (0)1 49 67 30 00 - Fax : 33 (0)1 49 67 40 66

CAPGEMINI CONSULTING

• Paris 01 49 67 30 00

CAPGEMINI EST

• Clermont-Ferrand 04 73 28 23 81
• Grenoble 04 76 52 62 00
• **Lyon 04 72 21 30 30**
• Nancy 03 83 95 85 85
• Strasbourg 03 90 22 86 10

CAPGEMINI FINANCE ET SERVICES

• Paris 01 49 67 30 00

CAPGEMINI INDUSTRIE ET DISTRIBUTION

• Lille 03 20 65 34 34
• Paris 01 49 67 30 00

CAPGEMINI OUEST

• Brest 02 98 33 60 77
• Caen 02 31 46 81 90
• Le Mans 02 43 57 45 00
• **Nantes 02 51 17 35 00**
• Niort 05 49 06 84 30
• Orléans 02 38 24 01 01
• Rennes 02 99 12 55 00
• Rouen 02 35 12 20 20
• Tours 02 47 60 67 60
• Vannes 02 97 01 29 20

CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES

• Clermont-Ferrand 04 73 28 23 81
• Paris 01 41 26 51 00

CAPGEMINI SUD

• Bayonne 05 59 25 34 00
• Bordeaux 05 56 46 70 00
• Marseille 04 91 16 57 00
• Montpellier 04 67 20 92 92
• Nice 04 93 72 43 72
• Pau 05 59 84 12 23
• **Toulouse 05 61 31 52 00**

CAPGEMINI TÉLÉCOM & MEDIA

• Paris 01 49 00 20 00
• Rennes 02 99 27 45 45

SOGETI - TRANSICIEL

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

ALLEMAGNE (49)

Düsseldorf (211) 522 85 0
Francfort (Offenbach) (69) 800 606 22

BELGIQUE (32)

Anvers (Gitek nv) 3 231 12 90
Bruxelles (Ariane II S.A./N.V.) 2 538 92 92
Temse (Ariane IT N.V.) 3 710 27 11
Zaventem (Ariane II S.A./N.V. (T.R.E.C.) 2 761 05 92
Zaventem (Ordiges S.A./N.V.) 2 290 07 00
Zaventem (Gitek N.V. (TWINSOFT) 2 716 52 80

ESPAGNE (34)

Barcelone	(93) 253 01 88
Bilbao	(94) 423 56 21
Madrid	(91) 436 46 38
Madrid	(91) 308 44 33
Valence	(96) 346 85 60
Valladolid	(98) 354 80 64

ÉTATS-UNIS (1)

Baltimore (Maryland)	(410) 581 5022
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
Dayton (Ohio)	(937) 433 3334
Des Moines (Iowa)	(515) 282 4802
Detroit (Michigan)	(248) 702 1900
Houston (Texas)	(713) 571 7823
Indianapolis (Indiana)	(317) 810 2004
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
Saint Louis (Missouri)	(314) 898 1180
Seattle (Washington)	(206) 624 4600
Washington, DC	(703) 734 1511

FRANCE (33)

Antony	01 46 74 12 00
Aix-en-Provence (Retec)	04 42 74 12 00
Aubière	04 37 24 79 50
Belfort	03 84 90 35 50
Blagnac	05 61 30 60 00
Blagnac (Retec)	05 61 16 50 62
Bouguenais	02 40 32 42 00
Boulogne-Billancourt	01 41 22 42 42
Boulogne-Billancourt (Retec)	01 41 22 41 22
Bourges (Retec)	02 48 25 06 46
Brest	02 98 44 57 93
Carry-Le-Rouet	04 42 13 26 00
Caen	02 31 47 24 89
Cesson-Sévigné	02 23 45 59 00
La Glacière (Retec)	02 33 20 07 25
Lyon	04 37 24 79 50
Marcq-en-Baroeul	03 28 32 31 00
Melun (Retec)	01 64 10 45 00
Montbonnot Saint-Martin	04 76 52 62 00
Montpellier	04 99 61 41 80
Orléans	02 38 55 49 10
Paris	01 58 44 55 66
Pau (Retec)	05 59 14 33 92

Poissy (Retec)	01 30 74 05 71
Poissy (Retec)	01 39 65 15 54
Rouen	02 32 76 41 80
Rouen	02 35 52 82 92
Saint-Cloud	01 41 12 51 12
Saint-Marcel (Retec)	02 32 71 20 00
Saint-Médard-en-Jalles (Retec)	05 56 05 12 50
Sophia-Antipolis	04 93 95 62 62
Strasbourg	03 88 65 73 80
Toulouse	05 34 50 22 00
Toulouse	05 34 56 75 00
Toulouse	05 62 47 50 00
Valbonne Sophia-Antipolis (Retec)	04 97 23 41 90
Vandœuvre les Nancy	03 83 15 22 26
Vénissieux (Retec)	04 78 77 02 70
Vélizy-Villacoublai (Sinfir Automation)	01 39 45 70 10
Vernon	02 32 51 20 60
Villeurbanne	04 72 44 46 90

LUXEMBOURG (352)

Bertrange	(31) 44 01
-----------	------------

PAYS-BAS (31)

Culemborg	(20) 660 66 20
Den Bosch	(20) 660 68 22
Diemen	(20) 660 66 00
Groningen	(20) 660 66 00
Rotterdam	(20) 660 66 00
Vianen	(20) 660 66 00

SUÈDE (46)

Borlänge	(243) 922 00
Bromma	(8) 53 68 2001
Fagersta	(223) 418 00
Gävle	(26) 63 28 00
Helsingborg	(42) 26 77 00
Jönköping	(36) 34 85 00
Karlstad	(54) 14 63 00
Linköping	(13) 25 48 00
Lulea	(920) 24 15 40
Lund	(46) 286 55 00
Örebro	(19) 601 45 00
Oxelösund	(155) 25 50 00
Skövde	(500) 42 49 30
Sundsvall	(60) 59 47 00
Umea	(90) 10 81 00
Uppsala	(18) 18 52 30
Västerås	(21) 10 58 00

SUISSE (41)

Bâle	(61) 261 75 80
Genève (Petit-Lancy)	(22) 879 16 50



LA FENÊTRE OUVERTE VOLODIA POPOV

Une publication de Capgemini
Rédaction : Direction Communication Groupe

En couverture :
Volodia POPOV : "Voilette devant le miroir"

Conception et réalisation : Les Éditions Stratégiques
Production : MAME
Imprimé en France
Copyright : Paris 2005 - Capgemini

L'actualité du Groupe Capgemini est accessible en permanence
sur le site **www.capgemini.com**
où vous pouvez aussi retrouver le rapport annuel 2004.

Paul Aizpiri

Ce qui le caractérise le plus : sa joie de vivre et son dynamisme. Sa palette devient de plus en plus claire, lumineuse et éclatante de couleurs fraîches. Son trait gagne en liberté, en simplicité, sa figuration devient subjective et suggestive. Les formes se fondent et se confondent pour aboutir dans certaines toiles à une quasi-abstraction. L'artiste touche presque à cette simplification tant cherchée. Il est sur le point de n'exprimer que l'essentiel.

Galerie Tamenaga

18, avenue Matignon - 75008 Paris
Tel : +33 (0)1 42 66 61 94
www.tamenaga.com

Yves Cass vu par Martin Gray

« Pénétrer dans l'univers de Cass, c'est regarder un monde arcaïque empreint de mythologie, qui laisse une ébauche de couleur, un dessin qui s'estompe, un bleu qui surprend comme la dernière porte cachant un secret primitif pourtant sophistiqué. Dans son imagerie qui semble inépuisable, on fait provision de feerie et de raffinement, son ambition n'est pas de montrer l'apparence des choses, mais d'en décrire les signes... Une aventure spirituelle. »

Galerie Bel-Air Fine Art

7, rue de la Corratère - CH 1204 Genève
Tel : +41 (0) 22 312 16 67
www.belairfineart.com

Patricia Nix

Issue du Surréalisme et du Dadaïsme, Patricia Nix s'inscrit dans le baroque américain. Membre de la prestigieuse National Academy of Design, elle figure parmi les peintres les plus en vue aux États-Unis. De nombreux collectionneurs du monde entier et plusieurs musées nationaux, dont le Smithsonian Institution National Museum of American Art, détiennent des toiles de Patricia Nix dans leur patrimoine.

Galerie Marie-Claude Gonnard

11, rue Visconti - 75006 Paris
Tel : +33 (0)1 46 34 13 75
www.galerie-mc-gonnard.com

Volodia Popov Messiaquine

Son élément, c'est le mouvement, c'est le voyage perpétuel. Chacun de ses tableaux est un récit de voyage même quand on n'y voit pas de frêles indices géographiques. Il existe plusieurs espaces et plusieurs temps dans chacune de ses œuvres. Le perpendiculaire y croise le parallèle. Volodia y parle les langues de plusieurs pays lointains.

Galerie Artclub

172, rue de Rivoli - 75001 Paris
(angle de la rue de Rohan)
Tel : +33 (0)1 47 03 42 23
www.artclub.fr

La reproduction des œuvres nous a été gracieusement
fournie par les artistes. Nous remercions les galeries qui
nous ont aidé à constituer cette sélection.

