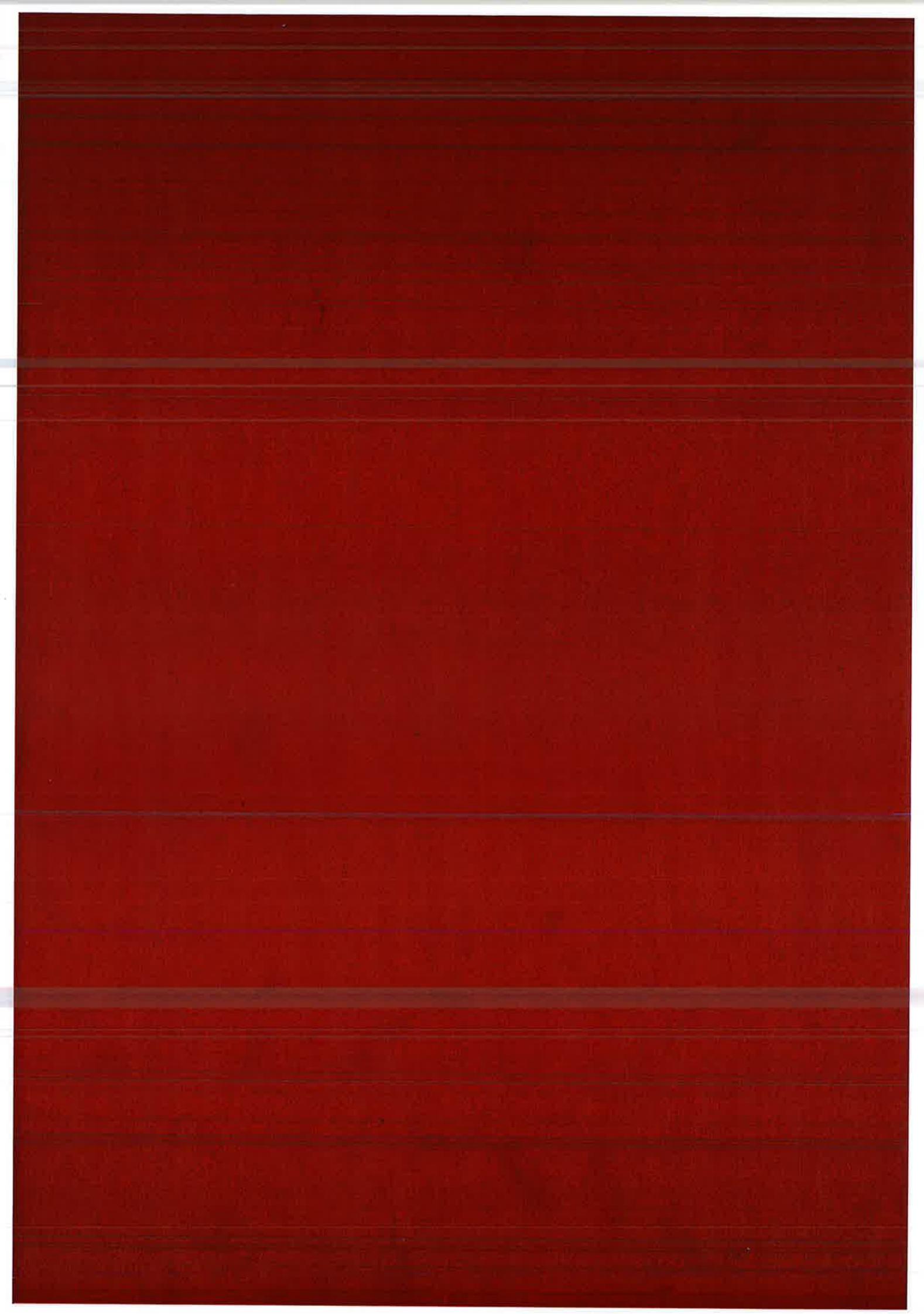


RAPPORT ANNUEL

2005

 **Capgemini**
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING





SOMMAIRE	2	Extraits d'une interview croisée De Serge Kampf et Paul Hermelin
	15	Équipe de direction Les dirigeants du Groupe
	16	Les grandes tendances du marché des Services Informatiques Marché mondial, Amérique du Nord, Europe de l'Ouest
	17	Chiffres clés Confirmation du redressement et du renouveau de Capgemini
	21	Événements marquants Capgemini en mouvement
	25	Présentation de Capgemini <ul style="list-style-type: none"> • Quatre métiers, une mission • Les expertises sectorielles du Groupe
	35	Collaborative Business Experience (CBE) Un mot, « ensemble »
	37	Histoires de clients <ul style="list-style-type: none"> • Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Transformer la fonction achat de l'État français • La Police métropolitaine de Londres Faire de Londres une ville plus sûre • Eurotunnel Pour un plus grand confort des passagers • Bombardier Le <i>Rightshore</i>™ au service de la productivité
	42	Gestion des Ressources Humaines <ul style="list-style-type: none"> • Attirer et fidéliser les talents • Des collaborateurs racontent
	48	Responsabilité Sociale de l'Entreprise Être une entreprise mondiale... et responsable
	51	Perspectives <ul style="list-style-type: none"> • Consolider le redressement des opérations américaines • Une production mondialisée • L'innovation, un moteur de développement pour nos clients • Accélérer la rentabilité de l'activité Infogérance
	58	Principaux points de contact Où nous joindre dans le monde?
	63	Glossaire

EXTRAITS D'UNE INTERVIEW CROISÉE
DE SERGE KAMPF, Président Fondateur ET PAUL HERMELIN, Directeur Général



(...) Serge Kampf, vous avez soutenu le management en 2004 à des moments difficiles. Avec les résultats de 2005, les faits vous donnent-ils raison ?

Serge Kampf: En soutenant le management, c'est-à-dire essentiellement Paul (Hermelin), je n'ai fait que mon devoir ! Quand on nomme quelqu'un dans une fonction, c'est qu'on a de bonnes raisons de croire en ses capacités. Il aurait donc été malvenu de scier la branche sur laquelle je l'avais assis ! J'ajoute que si les procès s'étaient focalisés sur Paul, c'est parce qu'aux yeux de certains, il n'avait pas la légitimité d'un patron de société privée.

Les gens de la « Cité » – c'est-à-dire les patrons du CAC 40 et avec eux le petit groupe des gens qui « font l'opinion » des cercles parisiens – sont toujours très sévères pour ceux qui ne font pas partie de ce monde. Les choses se sont améliorées quand j'ai mis Paul en présence de quelques-uns de ses censeurs et qu'ils se sont parlé. Aujourd'hui, avec notre retour à meilleure fortune, ces mêmes gens conviennent que c'est sans doute grâce au pari que j'ai fait sur Paul que le Groupe est parvenu à remonter à la surface.

Paul Hermelin: Je voudrais ajouter que le soutien de Serge, c'est aussi le soutien à toute une équipe qui a eu la sagesse de revenir aux règles et aux principes de management du Groupe, un retour aux *basiques* en quelque sorte. À propos de la « Cité », celle-ci a toujours un doute vis-à-vis de quelqu'un comme moi qui vient de la fonction publique et a servi plusieurs ministres. On se demande s'il a vraiment embrassé l'entreprise, s'il n'a pas gardé le démon de la politique ou de la chose publique. On a tort de se poser la question à mon sujet : il n'y a pas de billet de retour dans mon voyage vers l'entreprise. J'ai le sentiment d'y faire tellement plus de choses qu'en politique ! On réfléchit plus, on travaille autant pour la position de la France dans le monde quand on embauche quatre mille personnes en Inde, quand on prépare aussi l'avenir de la génération suivante en investissant dans l'innovation, quand on trouve les moyens de développer ses affaires sur plusieurs continents à la fois, etc.

Serge Kampf: Je suis bien conscient du fait que l'entreprise peut avoir un rôle social à jouer, mais il ne faut pas oublier que le rôle d'un directeur général, c'est de diriger, de développer ou encore de protéger sa société. Ce n'est pas de s'atteler à refaire le monde, ni de faire à leur place le travail des politiques.

Paul Hermelin: Oui Serge, cela n'empêche pas de croire en certaines valeurs. Quand tu as défini les sept valeurs du Groupe, tu as considéré, par exemple, qu'il était de l'intérêt des actionnaires

qu'il y ait une certaine stabilité, une fidélité parmi les salariés et tu as voulu pour cela qu'ils soient fiers de travailler dans le Groupe. Tu savais qu'on ne retient pas les gens dans une entreprise seulement par des bons salaires mais aussi par l'intérêt du travail qu'elle leur fournit et par l'adhésion à certaines de ses valeurs. C'est aussi l'intérêt de l'entreprise de se doter d'une culture et d'une identité qui soutiennent sa performance économique, elle ne le fait pas par charité.

Serge Kampf, quand vous avez créé Capgemini il y a près de quarante ans, que vouliez-vous donner comme colonne vertébrale à ce Groupe ?

Serge Kampf : J'ai créé ma société surtout pour être libre, pour ne plus avoir de patron. La première vertèbre de la colonne vertébrale dont vous parlez, c'est donc la liberté. J'ai voulu ensuite que l'entreprise elle-même ait aussi cette liberté, c'est-à-dire qu'elle ne soit inféodée ni à de très gros clients, ni à de trop puissants actionnaires. J'ai voulu, par exemple, ce qui était original à l'époque et l'est encore plus aujourd'hui, que cette société soit honnête : l'honnêteté, je voulais que ce soit la première de ses valeurs. Ce que j'entends par là, c'est qu'elle devait avoir des pratiques commerciales loyales et ne se mette jamais dans des situations dans lesquelles on aurait pu la prendre à défaut et ainsi faire pression sur elle.

Paul Hermelin : Quand tu as créé cette société, tu as voulu aussi qu'elle soit constituée de managers disposant eux-mêmes d'un maximum de libertés. Ce souci de liberté, tu lui as donné l'occasion de s'exprimer en décidant de doter l'entreprise de structures les plus décentralisées possibles, de faire la plus grande confiance à ses managers locaux. C'est ce qui m'a le plus frappé en arrivant dans le Groupe en 93.

Quand vous évoquez le « bonheur » de vos clients ou de vos actionnaires mais aussi de vos salariés, croyez-vous que ce soit un discours tenu par tous les managers de grands groupes ?

Serge Kampf : Je ne sais pas, mais ce que je sais c'est que dans la vie on ne peut pas être heureux tout seul. Un patron heureux parmi des collaborateurs malheureux, ce n'est pas possible et ce ne serait pas admissible. Dans l'entreprise, il faut que chacun trouve du bonheur, du plaisir, plaisir qui figure d'ailleurs parmi les sept valeurs du Groupe. Nous avons toujours beaucoup insisté sur la recherche du bonheur. Pas le bonheur qui viendrait de l'opulence, pas le bonheur matériel, mais le vrai bonheur. La fierté fait partie du bonheur. Gagner des affaires sans avoir utilisé des moyens déloyaux en fait partie aussi.

Paul Hermelin : L'explication du redressement des États-Unis en 2005 tient beaucoup à ce genre de considération. On a fait confiance à des équipes soigneusement choisies et elles ont retrouvé fierté et esprit de conquête.



Serge Kampf: C'est aussi ce qui s'est passé pour toi: je t'ai fait confiance, je t'ai soutenu quand il le fallait, et je te soutiens encore aujourd'hui justement parce que tu prends le relais avec une ferme adhésion à ces mêmes valeurs et la ferme intention de les faire respecter. Si tu n'y croyais pas, nous ne serions pas amis et l'un de nous deux ne serait pas là aujourd'hui. Pour être vraiment l'ami de quelqu'un, il faut au moins partager avec lui un certain nombre de valeurs...



accomplissements les plus spectaculaires, notamment le redémarrage aux États-Unis. Les gens ont pris leurs responsabilités, se sont remis à mieux gérer leurs contrats, leur portefeuille clients, leurs effectifs. C'est très clairement ce retour aux fondamentaux qui nous a permis de rétablir la situation sur le marché américain, réputé le plus avancé du monde.

Pourquoi avoir attendu 2005 pour revenir à ces fondamentaux ?

Serge Kampf: Nous avons tout simplement mis quatre ans à nous sortir d'une situation dans laquelle des comportements habituels (et peut-être acceptables) dans un partnership l'emportaient sur les notions d'engagement et de responsabilité.

Paul Hermelin: La chirurgie américaine a été assez lourde. Il y avait une vraie discontinuité, donc un vrai risque à gérer. Pour se permettre une thérapeutique aussi radicale, il fallait s'appuyer d'abord sur une Europe qui commencerait à aller mieux: c'était perceptible en 2004, c'est devenu évident en 2005, mais dans les années 2002/2004, l'Europe était elle-même en restauration et cela ne nous permettait pas de prendre des risques aux États-Unis.

Ce qui se passe dans l'offshore est-il selon vous conforme à la fois à l'intérêt du Groupe et aux valeurs que vous voulez porter ?

Serge Kampf: Il y a des phénomènes contre lesquels il ne faut pas lutter. Le proverbe dit qu'« *à pisser contre la bise, on mouille ses sabots* ». Parmi les bons principes du Groupe, il y a toujours eu celui de faire du bon travail mais aussi de faire des bénéfices. Pour cela, il faut maîtriser les coûts et si l'un des moyens d'y parvenir est de réaliser une partie du travail dans des pays à salaires moins élevés qu'en Europe, je n'y vois pas d'inconvénient.

Vous semblez plus résigné que volontaire !

Serge Kampf: C'est peut être dû à un manque d'anticipation ou d'imagination de ma part. Il faut reconnaître que c'est Paul qui nous a tirés dans cette voie et j'ai parfois du mal à le suivre car il y va très vite. C'est peut-être aussi une crainte diffuse, celle que le phénomène s'amplifie et qu'un jour on n'ait plus en Europe que quelques têtes pensantes, la totalité du travail matériel se faisant dans des pays dits à bas coûts. Il y a aussi le fait que j'ai toujours trouvé dangereux de prendre le risque d'ouvrir à nos concurrents les portes de nos clients. Mais bon ! Quand on a décidé d'aller quelque part, il faut y aller vite. Grâce à Paul, nous y sommes allés et nous nous y développons très vite. Il faut donc continuer, peut-être en prenant quelques précautions ou en se fixant des limites. Mais Paul est bien conscient des risques à éviter et je suis sûr qu'il a des solutions.



Paul Hermelin: Le problème est qu'il nous faut dépasser deux contradictions. La première veut que nos clients souhaitent un service qui soit à la fois très innovant et très bon marché. La seconde est qu'il n'y a aucune chance de motiver des unités de productions délocalisées si on les confine dans des tâches répétitives. J'ai très vite été frappé en Inde par l'enthousiasme de gens dotés d'un fonds culturel assez spectaculaire leur permettant de passer en une génération d'une économie « primaire » à celle du xxie siècle. Nous devons donc conjuguer productivité et innovation et il faut pour cela qu'il y ait de l'innovation en France et aux Pays-Bas mais aussi en Inde. N'oublions pas que la puissance des pure players indiens est frappante et qu'ils constituent déjà des concurrents crédibles. N'oublions pas non plus que l'Inde, c'est un continent, pas un pays : quand les salaires montent dans une région, ils s'installent ailleurs et arrivent ainsi à maintenir une certaine pression salariale. Si nous voulons les battre au jeu de la qualité, cela oblige le Groupe à avoir aussi une compétence indienne. Quant à nos clients, nous leur offrons une prestation plus intéressante quand on leur propose une combinaison (que nous appelons *Rightshore™*), entre ce que l'on fait localement et ce qu'on peut sans dommage délocaliser. À nous d'inventer quelque chose qui utilise l'atout compétitivité de l'*offshore* mais y ajoute l'innovation, l'intimité de l'*onshore*. C'est la clé de la réussite et c'est pour cela que j'ai l'ambition à la fois de développer l'*offshore* et de maintenir et même d'accroître l'emploi en Europe et aux États-Unis. Ceux qui vont perdre sont ceux qui ne prendront pas le virage car ils n'auront au mieux que le volet innovation. Se développer très vite en Inde consolidera l'ensemble du Groupe : le pari, c'est qu'un relais de puissance indien consolidera nos 19 000 emplois français ou nos 7 000 emplois néerlandais.

Serge Kampf: Deux remarques qui ne sont pas en contradiction avec ce que Paul vient de dire mais qu'il ne faut pas négliger dans nos réflexions. D'abord notre chiffre d'affaires est réalisé année après année avec plusieurs milliers de clients, de l'ordre de 5 à 6 000. Et sur ces 5 ou 6 000 clients, seules quelques centaines, les plus gros, sont sensibles à ce genre de considérations.

Donc n'oublions pas les 5 000 autres. Ensuite, on peut faire aussi de l'offshore dans d'autres pays : il y a des pays proches, francophones et/ou francophiles, comme le Maroc ou la Roumanie, où nous pouvons aussi poser des jalons et créer des relais proches de nous. Ceci n'excluant pas cela, évidemment.



Si l'on revient aux résultats de 2005, comment analysez-vous les facteurs principaux du redressement qu'ils attestent ?

Serge Kampf: Paul l'a déjà dit : une re-mobilisation de tout le management du Groupe sur des principes de gestion qui ont fait leurs preuves. J'y ajouterai une meilleure prise de contrôle du directeur général sur ses équipes. Et aussi, bien sûr, la conjoncture, bien meilleure qu'il y a deux ans.

Paul Hermelin: 2005 a été une bonne année de progrès de l'efficacité opérationnelle. D'abord on a mieux géré les dépenses : dans ce domaine, rien n'est jamais acquis et on doit toujours maintenir la pression (*Serge Kampf approuve par un sonore « merci »*) mais c'est un des points positifs de l'exercice. Ensuite, 2005 a été l'année d'entrée en production des très gros contrats d'*outsourcing* signés en 2004 et même s'il y a eu ici ou là quelques difficultés de démarrage, cette entrée a été plutôt réussie. Enfin, pour que notre croissance ne vienne pas que de ces grands contrats, nous avons relancé tous les métiers du Groupe. Ainsi par exemple, le conseil, qui affichait encore une petite décroissance au début de l'année, était en progression de plus de 7% à la fin.

Y a-t-il des domaines où vous pensez que vous auriez pu mieux faire ?

Serge Kampf: On peut toujours mieux faire, c'est vrai partout et plus encore dans une société de services. Je vais peut-être choquer Paul, mais je pense qu'on n'a pas fait l'année 2005 qu'on aurait pu faire : à cela, je vois plusieurs raisons, la principale étant que les gens du Groupe ont été traumatisés par des années de sécheresse et de vents contraires. Il a fallu qu'ils reprennent confiance, qu'ils redeviennent ambitieux, audacieux. Ce n'était pas facile. Cela va peut-être payer en 2006. C'est en tout cas ce que j'espère.

Paul Hermelin: Ce que dit Serge est tout à fait vrai. Après tant d'années où les gens n'avaient pas réalisé leur budget, ils se sont dit « *Ouf, j'y suis !* ». Il y a peut-être eu un excès de prudence dans la négociation des budgets 2006, mais cela permettra à beaucoup de rattraper (au moins en partie) plusieurs années de vaches maigres. Par ailleurs, il y a des endroits où le redressement est plus lent et où nous devons travailler davantage. C'est vrai que nous pouvons faire mieux si nous mobilisons vraiment toutes les forces du Groupe.

En 2005, les choses allant mieux, le conseil d'administration a pu remettre la stratégie au centre de sa réflexion. Pour aller où et comment ?

Serge Kampf: Dans un métier à évolution aussi rapide que le nôtre, la stratégie est l'objet d'une réflexion permanente. Mais on peut faire aussi de la stratégie a posteriori et rationaliser des opportunités qui avaient été saisies au moment où elles se sont présentées ! En tout cas, un plan stratégique ne doit pas fermer la porte à de telles opportunités, lesquelles peuvent se traduire par des acquisitions mais aussi des cessions, l'entrée dans de nouveaux métiers aussi bien que le retrait de certains autres. Je ne suis pas certain par exemple que l'acquisition d'Ernst & Young (qui avait d'un seul coup multiplié par quatre ou cinq le nombre de nos consultants) ait procédé d'une très forte réflexion stratégique. C'est une opportunité qui s'est présentée en septembre 99 mais qui n'a pu être juridiquement verrouillée qu'en mai 2000, c'est-à-dire juste au moment où éclatait la fameuse bulle Internet et avec elle une crise qui allait durer plusieurs années. Cette crise, que personne n'avait prévue, nous a pris à contre-pied et nous a coûté beaucoup de sang, de larmes et d'argent. Mais avec le recul, je considère que cette acquisition d'Ernst & Young Consulting est un mouvement positif qui nous a beaucoup apporté dans beaucoup de domaines. C'est lui, par exemple, qui nous a permis d'être consultés pour la réalisation de très grands contrats d'*outsourcing* et d'en remporter plusieurs parmi les plus spectaculaires. En revanche, il est certain que notre entrée en force dans l'infogérance est le résultat d'une réelle volonté stratégique. Nous y sommes allés à marche forcée tout en nous imposant des contraintes qui ne facilitaient pas les choses, notamment parce que nous n'avions pas les moyens d'investir massivement dans l'acquisition de nouveaux clients. Pour revenir à votre question, je dirais que notre stratégie consiste aujourd'hui à poursuivre ce que nous avons commencé tout en gardant les yeux et les oreilles grands ouverts, à étudier les opportunités qui se présentent et à saisir les meilleures, à nous consolider dans les pays où nous sommes forts, quitte à faire marche arrière dans ceux où il est prouvé que nous ne réussissons pas. J'ajoute que la stratégie est aussi affaire de moyens et qu'elle est donc affaire de structures. C'est ainsi que le patron de notre Comité Stratégie (*Jean-René Fourtou*) nous presse de réfléchir aux possibles évolutions des structures du Groupe qui nous permettraient de mieux faire face aux défis des années à venir. Nous nous posons aussi une autre question fondamentale : devons-nous nous cantonner à nos quatre métiers actuels ou devons-nous en ajouter d'autres à notre portefeuille, par exemple le BPO ? On ne peut pas tout faire et nous devrons choisir.



Paul Hermelin : On peut dire aussi que la pondération actuelle entre les quatre métiers du Groupe n'est pas gravée dans le marbre. Être un acteur puissant avec une ambition globale ne signifie

pas que nous devons être partout dans le monde. Il ne faut aller ou rester dans un pays que si on peut y être le meilleur ou parmi les meilleurs. Cela implique de se renforcer dans certains pays et peut-être de se désengager d'autres.



Vous avez évoqué d'éventuelles acquisitions mais dans l'autre sens, comment verriez-vous l'hypothèse d'un groupe se portant acquéreur de Capgemini ?

Serge Kampf: Au plan du capital, notre indépendance n'est plus qu'une vieille chimère depuis l'assemblée générale du 24 mai 1996, c'est-à-dire depuis que le capital de la société mère n'est plus contrôlé. Aujourd'hui, le « flottant » représente plus de 90 % du capital du Groupe. Nous sommes donc à la merci par exemple d'un prédateur disposant d'un gros carnet de chèques et qui proposerait aux actionnaires d'acheter leurs actions avec une prime de 30 ou 50 %. Il faut vivre avec ça. Nous vivons depuis dix ans déjà avec ce risque et nous n'en sommes pas morts. Ce qui

nous protège peut-être est notre mode d'organisation, la solidarité dont nous faisons preuve, notre volonté de continuer à vivre libres et indépendants. Prendre le contrôle d'une société de services contre le gré du management, ce n'est pas facile !

Paul Hermelin: Le monde du service a attiré des acteurs de la périphérie. Certains ont réussi, d'autres pas. IBM est devenu un formidable groupe de services. Cet exemple peut-il en inspirer d'autres qui pourraient regarder dans notre direction ? Ce n'est pas impossible mais notre ferme volonté est de préserver notre statut de société de « pur service » car c'est ce qui apporte à nos clients la garantie de qualité et d'indépendance qu'ils exigent. Comme le dit Serge, le vrai danger est aujourd'hui celui d'opérateurs ayant des motivations purement financières, des spécialistes de la « vente à la découpe ». Le management du Groupe serait unanime à s'y opposer : nous avons constitué un vrai groupe et nul n'aurait plaisir à le voir dépecer.

Comment fonctionnez-vous tous les deux en termes de gouvernance ? Qui fait quoi, en somme ?

Serge Kampf: J'aurais volontiers répondu que Paul est maître après Dieu mais certains prétendent que dans ce Groupe, Dieu c'est moi... (*Ils s'esclaffent tous les deux...*). En fait, Dieu ce n'est pas moi : le patron d'une société anonyme, c'est le conseil d'administration, qui lui-même dépend très directement de l'assemblée des actionnaires, lesquels ont de plus en plus tendance à mettre leur nez dans les affaires de la société. Si l'on remonte plus loin, au-dessus des actionnaires, il y a la loi qui impose des règles de plus en plus contraignantes. La vérité, c'est qu'on n'est jamais tout à fait maître après Dieu.

Paul Hermelin: Il existe entre Serge et moi un équilibre assez rare. Nous dialoguons énormément mais Serge n'intervient pas. Sur beaucoup de points importants, je ne pourrais pas avancer

sans son assentiment car je ne me sentirais pas en mesure de convaincre le board sans lui. Et lui s'étonnerait que je prenne certaines décisions sans avoir au préalable pris son avis ou obtenu son accord. Mais cela n'arrive jamais. Et dans l'exécution, il n'y a aucun interventionnisme de sa part. Je n'ai jamais senti avec Serge un risque de court-circuit. J'anime l'équipe de direction et Serge est mon interlocuteur permanent entre deux réunions du conseil.

Vous avez évoqué l'importance du variable des rémunérations dans une société de services. C'est pour vous un élément constitutif de l'identité du Groupe ?

Serge Kampf: Tout à fait. Il y a maintenant plus de trente ans que le Groupe applique un système de rémunération variable qui a survécu à tous les apports et à toutes les tentatives de remise en cause. Dans ce système, la variabilité est forte et elle doit être effective. Au départ, 40% de la rémunération théorique est variable, une partie étant indexée sur la performance individuelle de l'intéressé, l'autre sur celle de l'unité à laquelle il appartient, l'objectif étant aussi d'associer esprit de compétition et solidarité. Nous faisons respecter ces règles et nous les rappelons lorsqu'elles ont été oubliées. Cela étant fait, nous n'avons jamais de problème avec le Comité des rémunérations ni entre nous deux quand il s'agit de décider des salaires fixes ou de mesurer les variables des 100 ou 200 principaux managers du Groupe.



L'entreprise, c'est comme le rugby, on ne peut jouer qu'en équipe ?

Serge Kampf: Le rugby est une des meilleures écoles de management que je connaisse et c'est ce que j'essaie d'expliquer à nos managers, ce qui n'est pas toujours facile. Certains, par exemple, sont réfractaires à l'idée même de prendre ce sport comme modèle parce qu'ils le considèrent trop compliqué, ou trop élitiste, ou trop brutal, ou encore trop salissant. Pourtant, c'est dans le rugby qu'on trouve les meilleures leçons de solidarité, d'abnégation, d'humilité. Et aussi la démonstration que l'on peut faire jouer dans une même équipe des grands, des petits, des gros et des moyens, à la seule condition que leurs talents se complètent. Ce que je reproche à certains managers, c'est d'embaucher systématiquement des gens qui leur ressemblent, peut-être parce qu'ils se sentent plus en mesure de les commander. Je leur explique qu'ils doivent justement recruter des gens qui ne leur ressemblent pas de telle sorte que les points forts de l'un compensent les points faibles de l'autre et vice-versa.

Mais alors, Paul Hermelin est-il assez différent de vous ?

Serge Kampf: Ah oui ! Lui il est bardé de diplômes, moi je n'ai qu'une licence en droit (option sciences économiques, quand même !).

Paul Hermelin : L'un des talents de Serge est d'avoir donné leur chance à des gens très différents. Il m'a dit un jour que je n'aurais pas pu réussir dans le Groupe s'il ne m'avait pas protégé dès

le début. Je le crois volontiers. De même plusieurs membres du comité exécutif d'aujourd'hui n'occuperaient pas cette place s'ils n'avaient pas fait l'objet d'une sorte de discrimination positive leur donnant une meilleure chance de réussir dans le Groupe. Pour nourrir des talents un peu atypiques apportant des choses différentes, il faut avoir la volonté de rechercher la diversité culturelle.

À propos de renouvellement, Serge Kampf, vous avez déclaré en 2003 à « L'Équipe Magazine » qu'en 2006 vous ne seriez plus président. Alors ?

Serge Kampf: Non, j'ai déclaré que j'avais « rempilé » jusqu'en 2006. Nous sommes en 2006, je suis donc là et l'année ne fait que commencer. Pour le moment, le renouvellement de mon mandat d'administrateur figure dans les résolutions proposées à la prochaine assemblée générale. Sauf si je change d'avis entre aujourd'hui et le 11 mai au matin, il y a donc de bonnes chances pour que je me retrouve dans le prochain conseil d'administration ! Mais cela ne veut pas dire que je serai réélu comme président et encore moins que je serai candidat à ce poste. Reparlons-en dans un mois.

Vous avez tout de même pensé à votre succession ?

Serge Kampf (*son regard et sa main gauche pointent alors en direction de Paul Hermelin*) : Mais... elle est là ma succession !

Le Groupe va avoir quarante ans l'année prochaine. Si vous deviez le décrire en une phrase, à quoi ressemblera Capgemini dans quarante ans ?

Serge Kampf: Il n'y a pas beaucoup de métiers où l'on peut faire des prévisions à 40 ans mais dans le nôtre, il n'y a strictement rien de certain au-delà de 5 ans. Tout y pousse à être prudent : la concentration de la concurrence, l'évolution de la technologie, des modes de gestion de l'entreprise, des législations nationales ou transnationales, l'irruption toujours possible d'un nouvel actionnaire, la situation politique dans notre pays ou dans telle ou telle partie du monde, le marché, le climat boursier, etc. Dans ces métiers de services qu'on dit aussi de « haute technologie », on est à la merci de beaucoup d'incidents de parcours, négatifs ou positifs. Ce que je peux au moins vous dire sur mes prévisions personnelles, c'est qu'il est probable que dans quarante ans, je ne serai plus là !

Paul Hermelin : Quarante ans, c'est loin en effet. Mais je veux croire, à condition que l'économie de marché survive (ce qui reste un pari plausible), qu'il y aura encore dans 40 ans une place pour de tels métiers d'hommes, guidés par le goût de l'innovation et l'esprit d'entreprise. Cela m'inspire la plus grande confiance dans l'avenir de Capgemini en même temps que cela met le Groupe dans l'obligation continue de faire évoluer intelligemment la palette de ses services et de trouver jour après jour le bon dosage entre raison et ambition. (...)

*Propos recueillis le 11 avril 2006 à Grenoble
par Michel Sarazin et Arnaud Jean*





SERGE KAMPF

Président



E. A. SILLIÈRE

Vice-Président



DANIEL BERNARD



CHRISTIAN BLANG



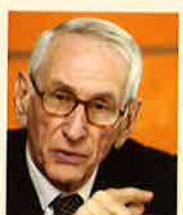
YANN DELABRIÈRE



JEAN-RENÉ FOURTOU



PAUL HERMELIN



MICHEL JALABERT



PHIL LASKAWY



THIERRY DE MONTBRIAL



RUUD VAN OMMEN



TERRY OZAN



BRUNO ROGER

Les censeurs



PIERRE HESSLER



MARCEL ROULET



GEOFF UNWIN

BERNARD RASLE
PwCJEAN-LUC DECORNOY
KPMG

Les commissaires aux comptes

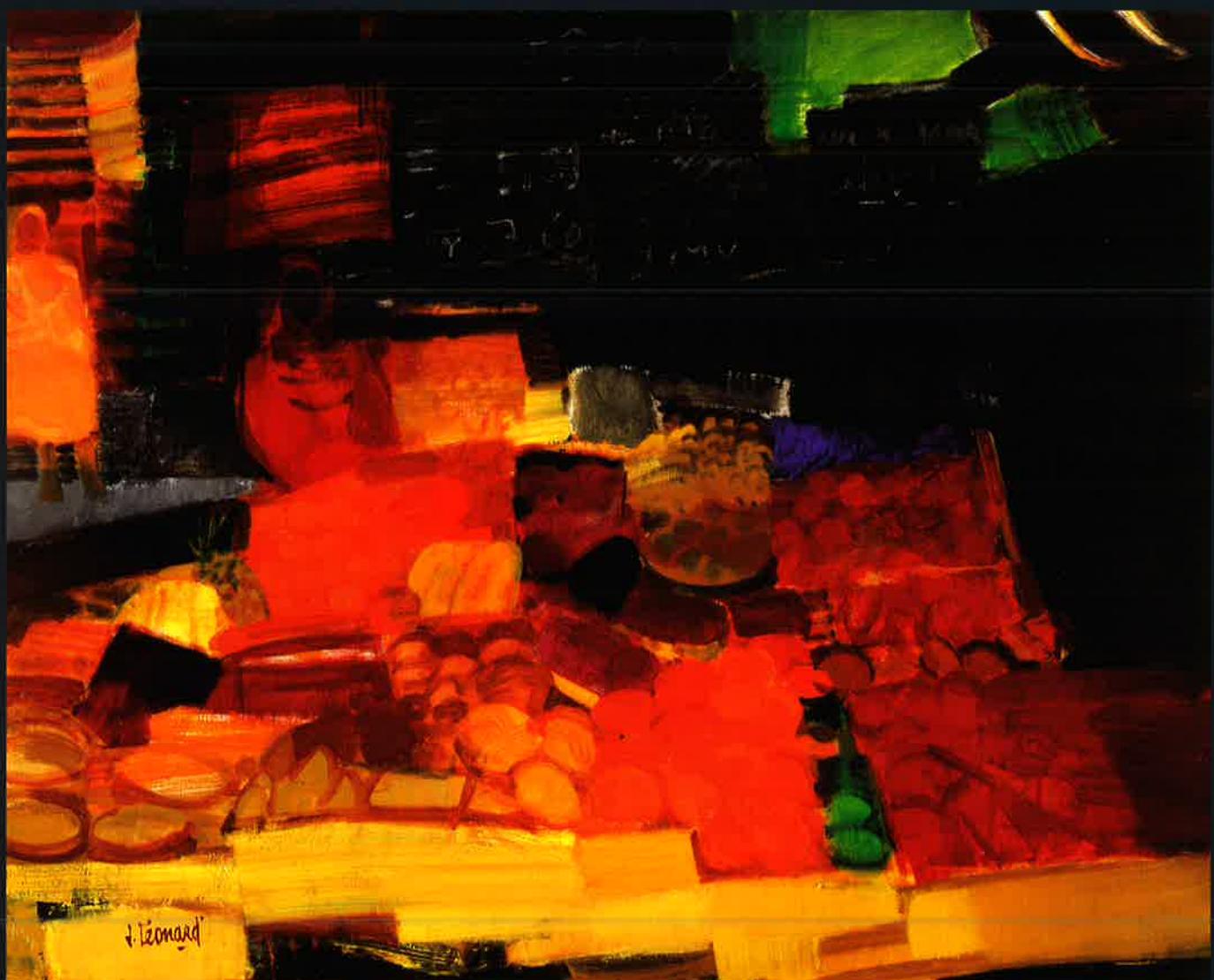


PHILIPPE HENNEQUIN

Le secrétaire du conseil



En surligné: Noms des administrateurs et censeurs dont le mandat vient à expiration le jour de l'Assemblée Générale du 11 mai 2006.





L'équipe de direction du Groupe Capgemini

au 10 mai 2006



PAUL HERMELIN
Directeur Général

Comité Exécutif (13 membres)



SERGE KAMPF
Président



HENK BROEDERS
Europe du Nord
et Asie-Pacifique



PIERRE-YVES CROS
Stratégie



PHILIPPE DONCHE-GAY
France
Coordination globale TS (1)



ALAIN DONZEAUD
Secrétaire Général et
Ressources Humaines



NICOLAS DUPOURCQ
Directeur Général adjoint
Finances



PHILIPPE GRANGEON
Communication



PATRICK NICOLET
Ventes et Alliances



SALIL PAREKH
Amérique du Nord



LUC-FRANÇOIS SALVADOR
Services Informatiques
de Proximité (Sogeti)



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



PAUL SPENCE
Infogérance



GILLES TALDY
Production et Qualité

Autres Directeurs Groupe



DIDIER BONNET
Secteur
Télécommunications,
Médias et Entertainment



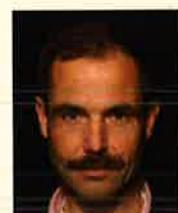
PHILIPPE CHRISTELLE
Audit interne



STANISLAS COZON
Secteur Public



JEAN-PIERRE
DURANT DES AULNOIS
Contrôle opérationnel



BERNARD HELDERS
Secteur Industrie,
Commerce et Distribution



BERTRAND LAVAYSSIÉRE
Secteur Banque,
Finance et Assurance



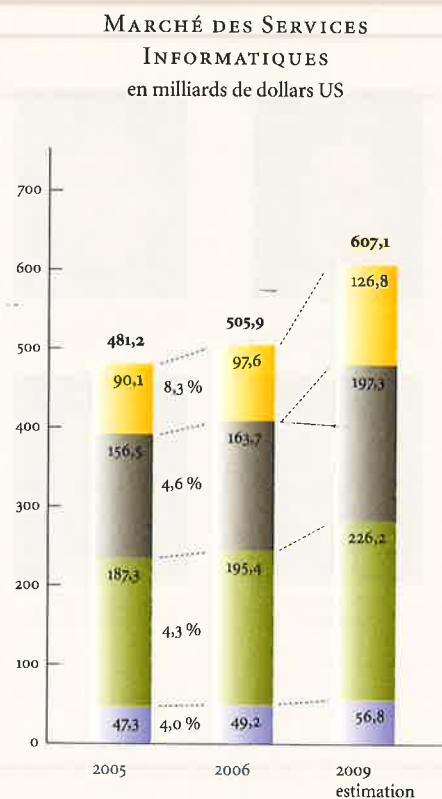
COLETTE LEWINER
Marketing et
Secteur Énergie et Utilities

(1) TS : Technology Services (Intégration de systèmes et développement d'applications informatiques)

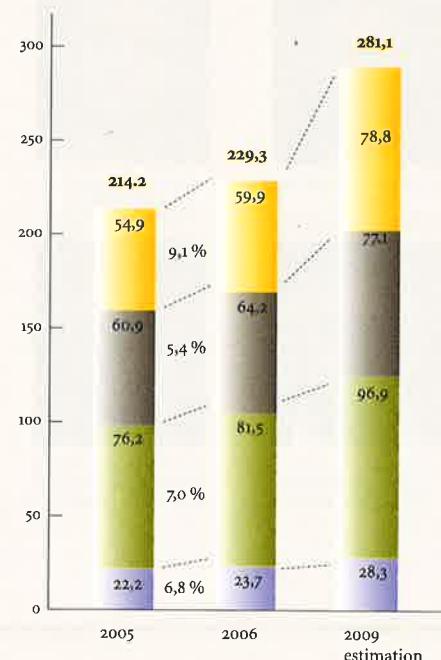
(2) CS : Consulting Services

Les grandes tendances du marché des Services Informatiques

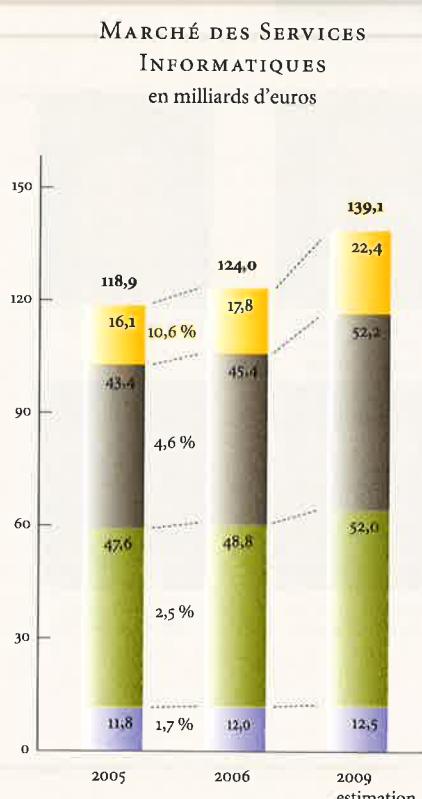
MARCHÉ MONDIAL



AMÉRIQUE DU NORD



EUROPE DE L'OUEST



Croissance annuelle estimée du marché de 6 % sur la période 2005 – 2009

Croissance annuelle estimée du marché de 7 % sur la période 2005 – 2009

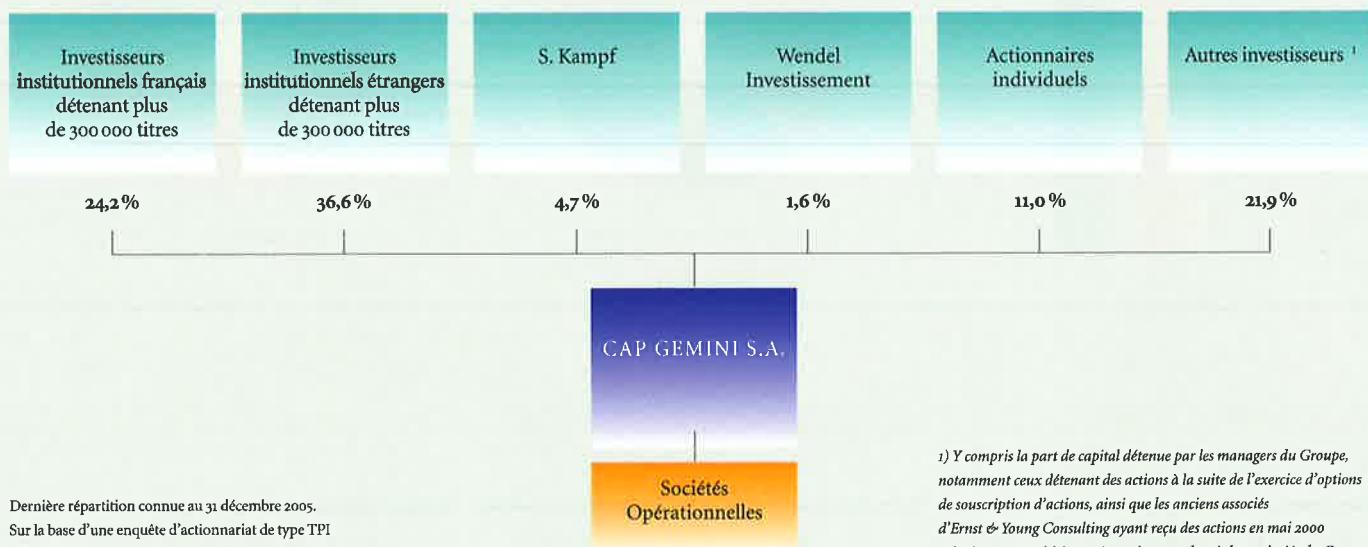
Croissance annuelle estimée du marché de 4 % sur la période 2005 – 2009

- 📁 Process Management (BPO)
- 💻 IT Management (OS)
- 💻 Development & Integration (TS & LPS)
- 📊 Consulting (CS)

Les chiffres clés de Capgemini

Confirmation du redressement et du renouveau du Groupe

RÉPARTITION DU CAPITAL au 31 décembre 2005



COURS DE L'ACTION CAP GEMINI

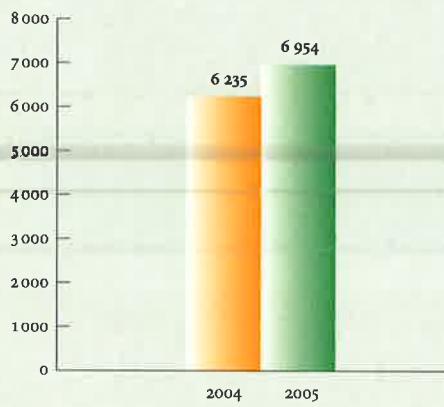
PERFORMANCE RELATIVE DES INDICES CAC 40 ET DJSTOXX

du 1^{er} janvier 2005 au 31 mars 2006

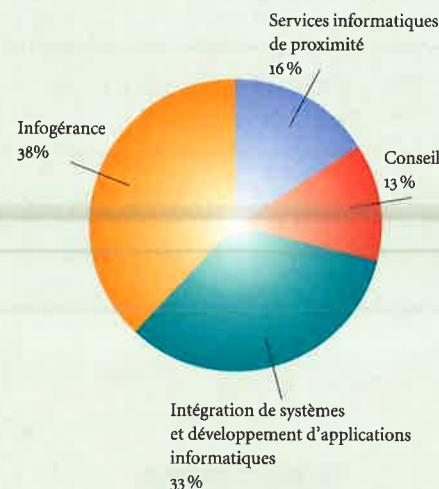
- CAP GEMINI
- Indice CAC 40
- Indices sectoriels
- Dow Jones Stoxx



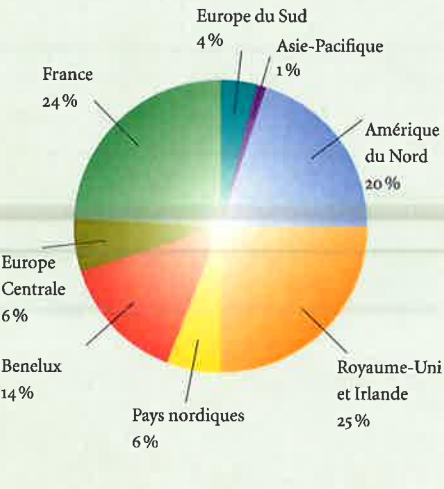
CHIFFRE D'AFFAIRES*
en millions d'euros



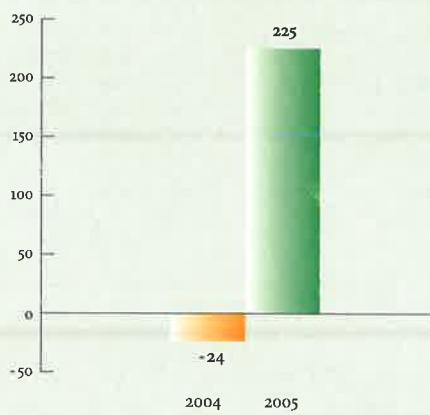
**RÉPARTITION
PAR MÉTIERS
DU CHIFFRE D'AFFAIRES**



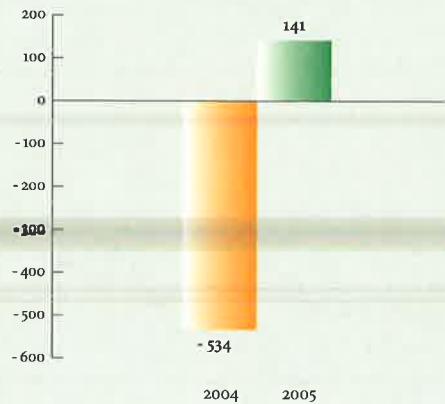
**RÉPARTITION
PAR GÉOGRAPHIES
DU CHIFFRE D'AFFAIRES**



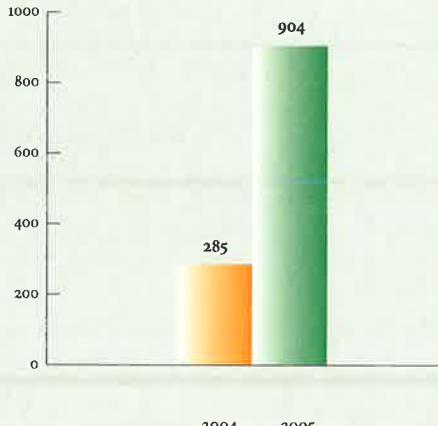
MARGE OPÉRATIONNELLE*
en millions d'euros



RÉSULTAT NET*
en millions d'euros

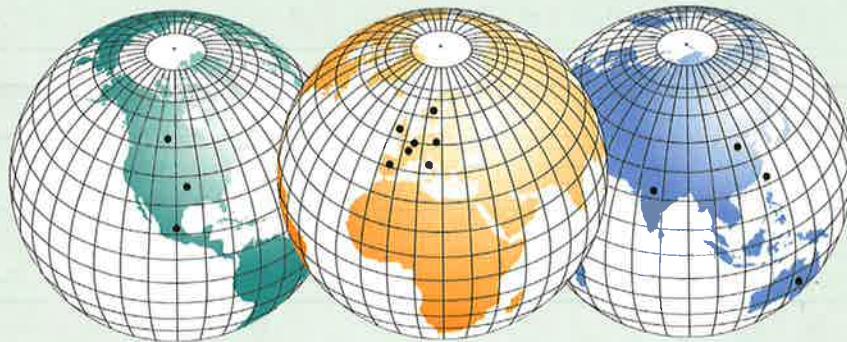


TRÉSORERIE NETTE*
en millions d'euros



* Chiffres 2004 retraités selon les normes IFRS

EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2005 : 61 036 collaborateurs

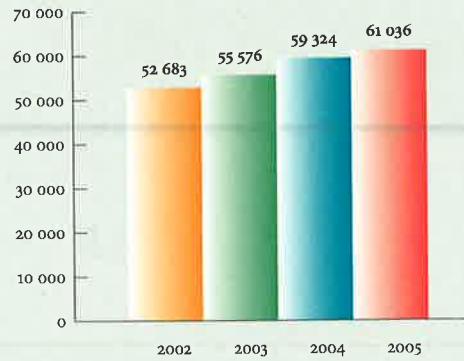


6 351 Amérique du Nord

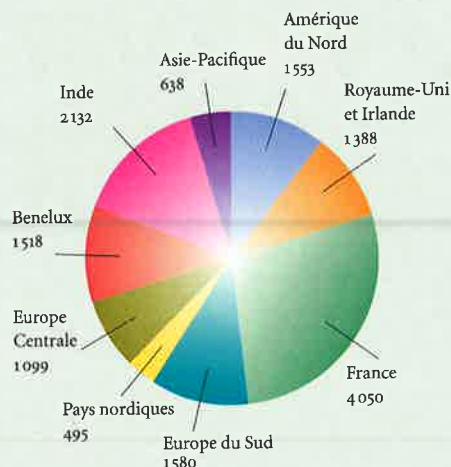
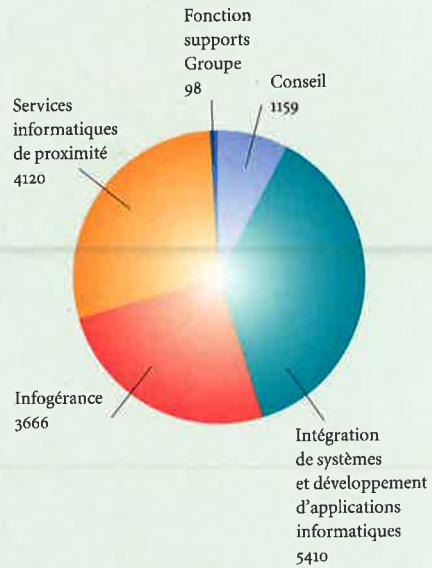
 8 826 Royaume-Uni et Irlande
 19 866 France
 5 591 Europe du Sud
 3 429 Pays nordiques
 3 732 Europe centrale
 8 613 Benelux

 4 628 Asie-Pacifique
 dont 3 535 en Inde

HISTORIQUE DES EFFECTIFS

NOMBRE DE RECRUTEMENTS
2005

14 453

RÉPARTITION
DU RECRUTEMENT
PAR MÉTIERS EN 2005

FORMATION

Nombre d'heures dispensées	1,8 million
Nombre de journées de formation par collaborateur	4,1
Nombre de sessions dispensées	60 870
donc 3 631 sont des formations de certification	



Événements marquants 2005

Capgemini en mouvement

produits et la fourniture de ressources. Cette certification s'ajoute à la *SW-CMM Level 5* obtenue en janvier 2004 et à l'*ISO 9001* [→ **GLOSSAIRE**] reconduite depuis novembre 2001.

Sogeti réalise le portail « métier » de Striker Trauma | Dans Mars

le cadre de sa forte internationalisation, cette division de Striker Corporation (Groupe américain), spécialisée dans les produits de traumatologie, a confié à Sogeti, la filiale de Capgemini pour les Services Informatiques de Proximité, la conception et la réalisation de son portail électronique. Objectif: rassembler les diverses applications existantes au sein d'une solution pérenne, facile à administrer et évolutive. Ce portail comprend un espace dédié aux spécialistes en traumatologie, un extranet pour informer les chirurgiens partenaires sur l'utilisation des produits et un intranet destiné aux collaborateurs, notamment aux 80 itinérants de Striker Trauma. Cet exemple fait école dans les métiers du *BtoB*.

British Energy choisit le centre de services de Capgemini à Glasgow pour maintenir ses applications de gestion | Le

plus important producteur d'électricité du Royaume-Uni a signé avec Capgemini un contrat d'un montant de 20 millions de livres sterling pour l'infogérance de tout son système de gestion: transfert sur le site de Capgemini à Glasgow (Écosse) de 300 serveurs, support d'environ 6 500 utilisateurs et administration des applications de gestion. Les perspectives d'évolution de carrière offertes par Capgemini aux personnes transférées dans le cadre du contrat ont pesé dans le choix final du client.

Publication de l'étude mondiale *World Retail Banking Report* [→ **GLOSSAIRE**] | Capgemini a publié, en partenariat avec la banque néerlandaise ING et l'*European Financial Management and Marketing Association*, cette étude mondiale dédiée aux « prix des services bancaires génériques ». Cette édition 2005 présente les pratiques tarifaires de 130 établissements issues de 19 pays. Les principaux enseignements tirés sont: une convergence des tarifs dans les pays de la zone euro et une focalisation des banques sur le développement de leur clientèle existante dans les marchés dits « matures ».

Vente du pôle conseil « Santé » américain | Capgemini a Avril

cédé pour 175 millions de dollars son activité conseil dédiée au secteur de la santé aux États-Unis et

Opérations Tsunami | Suite à la terrible catastrophe naturelle qui a frappé l'Asie du Sud-Est le 26 décembre 2004, le Groupe Capgemini a mis à la disposition des secours et des organismes

humanitaires des ressources et des compétences en termes de logistique, d'informatique et d'ingénierie. Le Groupe a fait une donation appropriée et chaque pays a apporté son soutien aux victimes à travers des collectes de fonds, couvertures, outils, vêtements, fournitures scolaires...

Extension jusqu'en 2018 du contrat d'infogérance de Bruce Power | Cette extension souligne la satisfaction et la confiance de cette entreprise d'électricité de l'Ontario (Canada) dans les services de Capgemini. La fiabilité à long terme du système d'information de Bruce Power est particulièrement importante pour la gestion de ses réacteurs nucléaires.

Telekurs Financial Information séduit par l'approche

Février **Rightshore™** | Ce leader des services d'informations financières a signé un contrat de BPO [→ **GLOSSAIRE**] (*Business Process Outsourcing*) de 3 ans pour la gestion de 80 postes de saisie de données. La maîtrise des coûts combinée à la souplesse et à l'évolution du contrat a joué en faveur de Capgemini. Ce premier contrat de BPO signé en Inde par Capgemini est géré par son centre de Bombay.

Nouvelle reconnaissance de la qualité des opérations indiennes | Capgemini Inde a obtenu la certification *CMMI* [→ **GLOSSAIRE**] *Level 5*, délivrée par le *Quality Assurance Institute* (QAI [→ **GLOSSAIRE**]), pour l'ingénierie logicielle, l'ingénierie des systèmes, l'intégration des processus, le développement de

au Canada. Cette activité concernait 600 personnes. Deux raisons à cette transaction : les difficiles synergies d'approche entre le secteur de la santé américain privé et son homologue européen à dominante publique, ainsi que la volonté de gérer le portefeuille d'activités du Groupe de manière plus dynamique.

Capgemini « On the move » | La campagne *On The Move*, avec ses nombreuses récompenses décernées aux collaborateurs, et la semaine CBE [→ **GLOSSAIRE**] (*Collaborative Business Experience*), ont rythmé la vie du Groupe dès leur lancement au mois d'avril. L'objectif commun de ces deux opérations de communication interne était de promouvoir les initiatives individuelles en récompensant les projets et les talents dans de nombreux domaines – sites Web, optimisation des coûts, mobilité, gestion de la connaissance... – tout en valorisant les valeurs identitaires du Groupe.

Nouveau contrat avec Lucent Technologies | Cent millions

Mai
de dollars, c'est le montant du nouveau contrat que Lucent Technologies, leader mondial des télécommunications, a signé avec Capgemini aux États-Unis, pour le développement et la maintenance d'applications critiques pour son cœur de métier. Au programme : l'optimisation des chaînes logistique et commerciale et l'amélioration de la gestion des projets technologiques. Les objectifs de Lucent Technologies rejoignent ceux de la plupart de nos clients : augmenter les niveaux de services et réduire le coût des opérations. Trois compétences métiers de Capgemini sont sollicitées pour ce contrat : le conseil, l'intégration de systèmes et le développement d'applications ainsi que l'infogérance.

Mise en œuvre opérationnelle du plan Booster [→ **GLOSSAIRE**] **pour redresser les performances en Amérique du Nord** | Et ce durablement, grâce à trois axes stratégiques : le changement du modèle opérationnel (en unités régionales) des activités conseil et intégration de systèmes ; la réduction drastique des coûts ; l'évolution de la culture managériale au profit du pragmatisme, de la responsabilisation et de la rigueur. L'objectif fixé par ce plan élaboré au début de l'année était un retour à la croissance des opérations américaines en 2006. Avec une marge opérationnelle proche de 3 % dès le deuxième semestre 2005, les attentes ont été très largement dépassées.

Projet de 17,9 millions d'euros pour le CNES (Centre National d'Études Spatiales) | Le

Juin
consortium Capgemini et CS (COMMUNICATION & SYSTÈMES) a été choisi par le CNES pour développer, intégrer et maintenir la chaîne de production des deux futurs satellites de la mission d'observation Pléiades. Ce nouveau succès couronne vingt ans d'expertise dans le secteur spatial.

Victoire du Biarritz Olympique Pays Basque dans le championnat de France de Rugby | Obtenue de haute lutte au Stade de France face au Stade Français Paris, cette victoire de l'équipe, que Capgemini sponsorise depuis 1992, est une forme de symbole des valeurs partagées par les deux partenaires, notamment la capacité à mettre les compétences individuelles au service de la force collective pour vaincre les difficultés.

Externalisation des processus comptables et financiers de

Juillet
Danfoss | Le groupe danois, spécialiste des appareils de chauffage, de réfrigération et de traitement de l'air, a choisi l'offre de BPO [→ **GLOSSAIRE**] (*Business Process Outsourcing*) de Capgemini. D'une durée de sept ans et d'un montant de 20 millions d'euros, ce contrat comprend le rassemblement et la rationalisation dans le centre BPO de Capgemini de Cracovie (Pologne) des applications financières – principalement SAP – émanant de 26 sites européens différents. C'est pour son savoir-faire éprouvé en la matière et pour le multilinguisme de ses services que Capgemini a été retenu.

Alliance stratégique avec le japonais NTT Data Corporation | Cette alliance, qui ouvre d'intéressantes opportunités commerciales croisées, s'est traduite par l'acquisition par la filiale du géant japonais des télécommunications, Nippon Telegraph and Telephone Corp, de 95 % des actions de Capgemini Japon.

Université d'été pour les métiers du conseil | Avec un record

Août
de 300 participants, l'Université d'été a été l'occasion de présenter le programme « Vision, stratégie et revitalisation des métiers du conseil » à travers débats et formations. Idée phare : développer des processus de management transnationaux pour

mieux collaborer et partager les expériences afin d'apporter toujours plus de valeur aux clients dans les missions de conseil. Une belle initiative pour aider notamment le secteur public européen à relever ses nouveaux défis réglementaires.

Septembre **Seuil des 3 000 collaborateurs franchi en Inde** | Crée en 1997, l'activité de Capgemini en Inde s'appuie aujourd'hui sur plus de 3 000 collaborateurs et devrait atteindre les 10 000 d'ici à 2007.

Cette croissance est nécessaire pour répondre à l'engouement des entreprises européennes et américaines vis-à-vis de l'approche *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE] de Capgemini.

Analysts Days à Cambridge (États-Unis) | Point d'orgue de ces journées destinées aux analystes métiers, aux analystes financiers et aux médias : l'annonce des premières retombées positives du plan *Booster* [→ GLOSSAIRE], avec de bons résultats et de belles signatures pour les deuxième et troisième trimestres, qui confirment le retour à la croissance outre-Atlantique.

Octobre **Contrat avec la Police métropolitaine de Londres** | Il aura fallu deux ans de négociations et de réflexions à cette institution anglaise pour trancher en faveur du groupement CUBIT – Capgemini,

Unisys et British Telecom –, dirigé par Capgemini. Le contrat de sept ans et d'un montant de 350 millions de livres sterling débutera à l'été 2006. Son objectif : l'amélioration de la qualité des services informatiques et télécommunications ainsi que la maîtrise de leurs coûts par rapport à l'existant. Et ce, pour aider la Police métropolitaine à faire de Londres une ville plus sûre.

Business Priority Week [→ GLOSSAIRE] **Rightshore™, pour standardiser cette approche de production** | Parce que les projets *Rightshore™* de Capgemini sont de plus en plus nombreux, architectes, ingénieurs, consultants et responsables commerciaux de nombreux pays se sont réunis durant une semaine à l'Université de Capgemini – Les Fontaines –, afin de travailler à la standardisation de cette approche et à l'élaboration de son modèle économique.

Announce du plan MAP [→ GLOSSAIRE] **pour l'Infogérance** |

Novembre

L'unité Infogérance a décidé de lancer le plan MAP – *Margin Acceleration Plan* – dont la mise en œuvre a commencé dès le mois

de décembre 2005. Ce plan prévoit notamment une rationalisation des structures, un renforcement de l'offre *offshore*, une réduction des dépenses et de l'usage de sous-traitants, une renégociation des contrats déficitaires, mais aussi le rééquilibrage du portefeuille clients vers des contrats de plus petite taille, plus de BPO [→ GLOSSAIRE] et plus de maintenance applicative.

Record battu pour le trimaran Capgemini dans la Transpacifique | Sponsorisés par Capgemini et Schneider Electric, Olivier de Kersauson et son équipage ont battu le record de la traversée du Pacifique en 4 jours, 19 heures et 31 minutes. Cette victoire du trimaran Geronimo démontre une fois de plus la force des valeurs qui caractérisent Capgemini : la cohésion d'équipe, l'audace individuelle, l'endurance et la réactivité.

Rationalisation des systèmes d'Ofcom | L'organisme

Décembre

gouvernemental britannique de régulation des programmes audiovisuels a confié à Capgemini l'intégration et le remplacement

des systèmes de gestion hérités de ses prédecesseurs. Les quelques 50 applications existantes seront harmonisées au profit de solutions communes pour les fonctions les plus critiques : Siebel pour le CRM [→ GLOSSAIRE] et SAP pour la finance, les ressources humaines et les achats/approvisionnements. Montant du projet : 25 millions de livres sterling. Durée : cinq ans.

Trois clients récompensés lors de la 7^e édition des Global

Energy Awards | Crées par la société Platts, filiale de McGraw Hill, spécialiste de l'information sur le secteur de l'énergie, ces prix ont notamment récompensé cette année trois clients de Capgemini pour la qualité de leur projet de transformation : RTE (France), avec le *Lifetime Achievement Award*, ExxonMobil et MidAmerica Energy Holdings.

[→ www.capgemini.com/resources/news/]

[→ www.capgemini.com/resources/case_studies]



Le Groupe Capgemini

Quatre métiers, une mission

La mission de Capgemini est d'aider ses clients à se transformer pour améliorer leurs performances. Présent dans une trentaine de pays, fort de 61 000 collaborateurs, le Groupe, qui a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de près de sept milliards d'euros, propose une offre de services intégrés autour de ses quatre métiers et de ses expertises sectorielles.

Ces services vont de l'élaboration d'une stratégie jusqu'à la maintenance des systèmes d'information et quatre grandes disciplines constituent l'offre de services du Groupe. Chacune d'entre elles agit comme un spécialiste. De plus, par l'association de leurs compétences, elles proposent à nos clients une offre de services de transformation intégrée. Là, réside la grande force du Groupe : il sait associer ses multiples savoir-faire pour répondre aux projets impliquant des expertises croisées afin de satisfaire des clients qui demandent, au-delà des bonnes idées, un engagement sur des résultats tangibles et mesurés.

Ces quatre grands domaines d'activités sont organisés en unités autonomes avec pour chacune ses objectifs, ses modèles économiques, ses processus de recrutement. Ces quatre grandes disciplines ou métiers de Capgemini sont :

- ▶ Le conseil (ou *Consulting Services* ou CS) : aider nos clients à identifier, structurer et exécuter les chantiers de transformation qui impacteront durablement leur croissance et leur compétitivité ;
- ▶ L'intégration de systèmes et le développement d'applications informatiques (ou *Technology Services* ou TS) : concevoir, développer et mettre en œuvre tous projets techniques, du plus petit au plus grand ;
- ▶ L'infogérance (ou *Outsourcing Services* ou OS) : accompagner nos clients dans l'externalisation totale ou partielle de leurs systèmes d'information et de leurs autres activités s'y prêtant ;
- ▶ Les services informatiques de proximité (ou *Local Professional Services* ou LPS) : proposer une offre de services adaptée à des besoins locaux en matière d'infrastructures, d'applications et d'ingénierie.

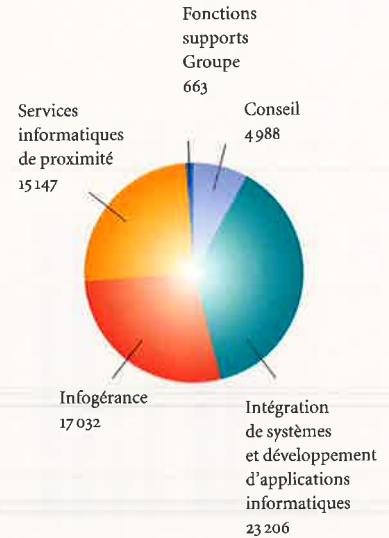
Capgemini est un acteur indépendant des éditeurs de logiciels et des fabricants de matériels informatiques. Pour

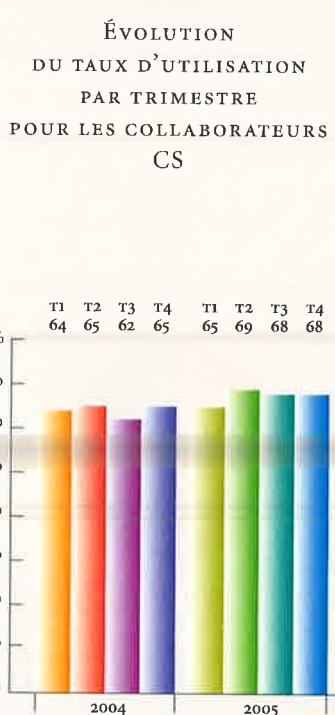
accéder aux meilleurs savoir-faire et produits, le Groupe conclut avec eux un réseau d'alliances stratégiques et de partenariats : il est ainsi capable de choisir et d'offrir à ses clients, en toute objectivité et en connaissance de cause, des solutions à l'exacte mesure de leurs besoins.

Capgemini est également un des seuls acteurs du marché, présent dans une trentaine de pays, capable de systématiquement proposer la production des services à l'endroit qui sert au mieux les intérêts de ses clients – en termes de qualité, de coût et d'accès aux meilleures compétences. Baptisée *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE], cette approche révolutionne l'économie et la valeur ajoutée des services.

Enfin, Capgemini, c'est aussi un style et des valeurs fondés sur la collaboration – la CBE [→ GLOSSAIRE] (*Collaborative Business Experience*). « *C'est la marque de fabrique d'un partenaire pour lequel la manière dont les résultats sont obtenus compte autant que les résultats eux-mêmes. Et ce, pour la satisfaction de nos clients, qui constitue notre premier critère de réussite* » déclare Nicolas Dufourcq, Directeur Général Adjoint en charge des Finances.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR MÉTIERS





mation réussie : définir la trajectoire la plus adéquate au regard des objectifs ; s'appuyer, dans la mise en œuvre, sur les leviers les plus pertinents pour tirer le meilleur parti du potentiel d'innovation des hommes et des technologies ; s'attacher à obtenir des résultats rapides, mesurables et durables. Ces activités apportent aux clients un ensemble d'expertises :

- ▶ Transformation d'entreprise (*Business Transformation*) pour accompagner les directions générales dans leurs projets de transformation en leur garantissant des résultats opérationnels rapides et significatifs ;

- ▶ Stratégie et management des systèmes d'information (*Business Information Strategy*) pour développer la capacité d'adaptation des entreprises au travers de la transformation de la fonction informatique ;

- ▶ Pilotage économique et financier (*Finance Transformation*) pour aider les directions financières à mieux diriger leur activité et renforcer leur contrôle ;

- ▶ Performance des ressources humaines (*HR Performance & Transformation*) dont l'activité est centrée sur l'accompagnement du changement ;
- ▶ Performance marketing et vente (*Marketing & Sales*) pour aider les dirigeants et leurs équipes à élaborer et déployer des stratégies marketing innovantes, et maximiser les performances des réseaux et des canaux commerciaux ;

- ▶ Gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*) dont l'objectif est d'améliorer durablement la compétitivité des opérations, d'accroître l'efficacité des services achats et d'accélérer le renouvellement des offres.

Ce qui distingue les activités conseil de Capgemini sur le marché, ce sont leur envergure mondiale, le spectre très large des services proposés aux clients et l'expérience acquise dans l'élaboration et la conduite de projets de transformation complexes. L'intégration de l'activité Conseil avec les autres métiers du Groupe est également un atout apprécié des

clients lorsque – et c'est le cas le plus fréquent – la technologie se révèle être le pivot de la transformation à opérer ou lorsque celle-ci comprend une démarche d'infogérance.

Mais au-delà de ces différences, Capgemini revendique, face à ses concurrents, une approche de son métier propre qui réside dans le mode de collaboration que Capgemini établit avec ses clients. « *Nous conduisons le changement de l'entreprise ensemble, avec nos clients* » souligne Antonio Schnieder, membre du Comité Exécutif en charge de ce métier. « *Notre métier c'est d'abord d'écouter, d'évaluer les risques et de s'engager sur des résultats concrets aux côtés de nos clients. Nous cherchons à bâtir des relations durables et de confiance qui sont souvent un des facteurs clés de la réussite des projets.* » Ce style, c'est la CBE (Collaborative Business Experience), la marque de fabrique du Groupe.

En 2005, l'activité CS a renoué avec la croissance et retrouvé une bonne dynamique en Europe. Porté par une conjoncture favorable, le conseil entre dans une nouvelle période d'expansion. Il a acquis des positions de leader dans certains secteurs d'activité – les télécommunications et les médias, par exemple, et dans certains pays, – notamment en France et aux Pays-Bas où le Groupe compte plus de 700 consultants dans chaque pays.

Comment accélérer cette croissance ? De deux façons. « *Nous devons gagner en notoriété dans le domaine de l'innovation* », souligne Jurgen Wasser (qui coordonne l'activité CS en Europe) grâce à une coopération renouvelée avec le monde universitaire et grâce à nos activités de pointe chez nos clients. « *Et nous devons systématiquement dépasser les frontières entre pays afin de favoriser les échanges d'hommes et de connaissances. Pour chaque projet qui se présente sur un de nos secteurs privilégiés, nous devons réunir la meilleure équipe, quelle que soit son origine* », explique-t-il. À titre d'exemple, les équipes françaises du conseil viennent de remporter un projet sur la réforme de l'État en s'appuyant sur les expériences acquises par leurs collègues britanniques, néerlandais et canadiens.

MÉTIER D'INTÉGRATION DE SYSTÈMES ET DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS INFORMATIQUES (ou *Technology Services* ou *TS*) : des clients satisfaits par plus d'innovation et de productivité. Capgemini accompagne ses clients dans leurs projets d'évolution et de transformation de leurs systèmes d'information. « *Tout à la fois maître d'œuvre et architecte de projets d'intégration de systèmes, conseil indépendant en*

technologies de l'information, développeur d'applications et créateur de solutions technologiques innovantes, Capgemini apporte à ses clients une véritable offre de services globale et intégrée déclare Philippe Donche-Gay, membre du Comité Exécutif en charge de ce métier.

Depuis plusieurs années, et avec un rythme qui s'accélère, ce secteur connaît de profondes mutations. L'irruption sur le marché mondial de nouveaux acteurs – principalement indiens – et de nouveaux modèles de production fortement industrialisés a considérablement modifié l'environnement et a constraint les acteurs traditionnels à se réorganiser pour s'adapter à cette nouvelle concurrence. «*L'action menée par les concurrents indiens pousse à la concentration du secteur et maintient une pression forte sur les prix. Reste que ce marché TS est considérable, et représente une large opportunité de croissance. Mieux, 2005 a marqué le retour des investissements dans de nouveaux projets et non plus seulement motivés par des réductions de coûts. Nous avons de toute façon la réponse à ces deux tendances: l'industrialisation au niveau mondial de notre production pour être compétitif et l'innovation, notamment grâce aux architectures orientées vers les services, qui répondent aux nouveaux besoins des utilisateurs*» analyse Bertrand Barthélémy, responsable de l'activité TS auprès de Philippe Donche-Gay.

Les équipes TS – dont l'activité représente 33 % du chiffre d'affaires du Groupe – disposent en effet de l'offre *Rightshore*™ [→ **GLOSSAIRE**]. Cette dernière s'appuie sur un réseau mondial de centres de services spécialisés par métier et ligne de produits (SAP, Oracle...) localisés de manière idéale – à proximité immédiate du client ou dans des pays combinant ressources de qualité et coûts plus bas, notamment en Pologne, en Inde ou encore en Chine. Ce processus d'industrialisation permet de répondre aux objectifs de réduction de coûts de nos clients et il connaît un vif succès: les unités à coûts plus avantageux disposent de capacités de production en progression exponentielle – notamment en Inde, où le Groupe compte plus de 4 000 collaborateurs et en comptera 6 000 à la fin de l'année 2006.

Ces atouts s'associent avec «*des positions fortes en Europe et aux États-Unis, qui restent essentielles pour maintenir les nécessaires relations de proximité avec le client*» explique Bertrand Barthélémy.

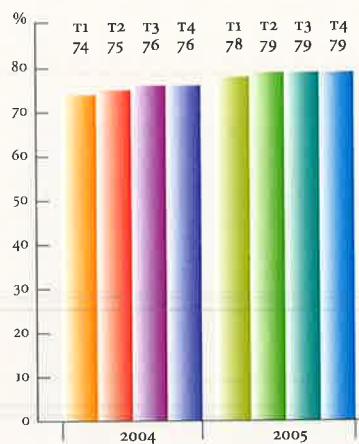
Avec la productivité, l'innovation devient clé. En effet, le marché (notamment aux États-Unis) demande à nouveau des projets à forte valeur ajoutée qui font la part belle à l'in-

novation et aux technologies de pointe. «*Sur ce deuxième volet, ce qui compte ce sont la connaissance approfondie du secteur du client et l'innovation technologique*» explique Bertrand Barthélémy. «*Nous sommes très confiants en l'avenir car nos forces traditionnelles sont de nouveau valorisées et recherchées par le client.*» Capgemini a ainsi réalisé de vastes projets d'optimisation de la chaîne logistique et de la gestion du client dans le secteur de la distribution aux États-Unis. De même, grâce à ses compétences en architecture logicielle, le Groupe a percé sur le marché des applications Internet complexes qui doivent supporter des millions de connexions simultanées ou relier l'entreprise et des milliers de partenaires.

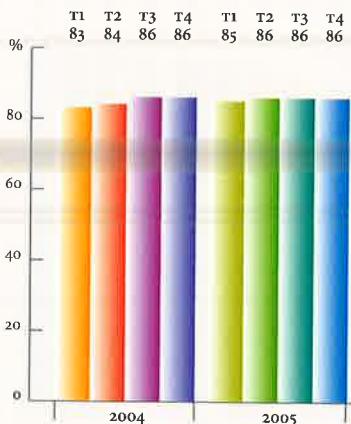
Profitable sur l'ensemble du continent européen en 2005 et ayant retrouvé le chemin de la croissance sur le sol américain, ce métier du développement d'applications informatiques et d'intégration de systèmes affiche une santé financière qui lui permet de repartir de l'avant. Cette discipline ambitionne de gagner des parts de marché tant sur les projets de mise en œuvre de progiciels de gestion intégrés que sur ceux à forte valeur ajoutée telles les SOA [→ **GLOSSAIRE**]. Cet objectif repose principalement sur la qualité des collaborateurs. À la fin de l'année 2005, TS comptait 23 206 personnes et avait recruté 5 410 nouveaux collaborateurs. «*Nous avons une vision, nous avons les savoir-faire, le marché est demandeur de solutions technologiques et de démarches industrielles, nous détenons les clés du succès*» conclut Bertrand Barthélémy.

MÉTIER DE L'INFOGÉRANCE (ou Outsourcing Services ou OS): profitabilité, développement et industrialisation. L'infogérance consiste à gérer tout ou partie de l'informatique d'une entreprise ou de ses processus. Historiquement, l'objectif de ce métier était de réduire les coûts. Mais les clients utilisent de plus en plus

ÉVOLUTION DU TAUX D'UTILISATION PAR TRIMESTRE POUR LES COLLABORATEURS TS



ÉVOLUTION
DU TAUX D'UTILISATION
PAR TRIMESTRE
POUR LES COLLABORATEURS
LPS (SOGETI)



l'infogérance comme vecteur de transformation des systèmes d'information et des processus de l'entreprise afin d'améliorer leurs performances. Cette discipline, forte de 17 000 collaborateurs, a développé et commercialisé une gamme complète de services d'externalisation déclinée en trois offres :

- **Applications Management**: ces services recouvrent le support fonctionnel aux utilisateurs, la maintenance corrective, la maintenance préventive, la mise en œuvre ou les évolutions de versions logicielles. Des centres industriels de maintenance applicative, interconnectés dans un réseau mondial, ont été construits sur la base d'une organisation standard et d'un modèle commun de production. « Ces centres de services externalisés présentent de nombreux avantages pour nos clients » précise Paul Spence, le dirigeant de cette discipline

pour le Groupe et membre du Comité Exécutif. « Ils permettent notamment de réduire les coûts par le biais de solutions Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] et de gains de productivité liés à l'automatisation et à la mutualisation des ressources. Et nous nous engageons sur de vrais résultats financiers. »

- **Infrastructure Management**: ces services permettent à nos clients d'externaliser l'exploitation de leurs systèmes informatiques, auprès d'un partenaire capable de gérer la complexité croissante de ces systèmes, de les rationaliser et de s'engager sur un haut niveau de satisfaction des utilisateurs. L'*Infrastructure Management* est décomposé en DCS (*Data Center Services*), DDS (*Desktop & Distributed Services*) et NIS (*Network Integration Services*). « Ce service est d'autant plus efficace qu'il se combine avec l'externalisation de la maintenance applicative » souligne Paul Spence.

- **Business Process Outsourcing**: c'est la délégation auprès d'un fournisseur d'une ou de plusieurs fonctions du client, fonctions qui ont le plus souvent une forte composante informatique. La croissance de la demande de BPO a conduit Capgemini à for-

tement développer son offre. Cette activité fait appel à trois disciplines du Groupe (conseil; intégration de systèmes et développement d'applications informatiques; infogérance), et représente un axe majeur de croissance pour les années à venir. Les fonctions candidates au BPO sont actuellement surtout les achats, la comptabilité, la gestion de la relation client, et les processus administratifs de la gestion des ressources humaines. Nos centres BPO les plus importants se trouvent en Pologne, Chine, Inde et Australie.

Avec une croissance de son chiffre d'affaires de 33 % en 2005 et une contribution au chiffre d'affaires total du Groupe de 38 %, l'infogérance représente aujourd'hui l'activité la plus importante de Capgemini. C'est aussi celle qui a crû le plus vite ces deux dernières années, « quatre fois plus vite que la moyenne du marché » précise Paul Spence. De fait, OS a remporté de très beaux contrats comme celui signé avec la police londonienne (Metropolitan Police : 503 millions d'euros) en décembre 2005 et avec la collectivité locale de Swansea pour 91 millions d'euros. Ces succès sont venus conforter la place de tout premier plan désormais occupée par Capgemini en Grande-Bretagne, premier marché européen de l'infogérance. Le contrat signé avec General Motors, en février 2006, pour un montant avoisinant les 500 millions d'euros a également permis de mieux asseoir l'activité aux États-Unis après les succès en 2005 avec Lucent Technologies, HP,...

Ce métier doit son succès, en particulier, à la maîtrise de l'exécution d'une des phases clés d'un projet d'infogérance, la transition. Au cours des deux dernières années, Capgemini a mené à bien deux transitions : la plus importante du marché (HMRC: 2 800 personnes à transférer) et la plus rapidement exécutée (TXU: 2 400 personnes à transférer en six semaines, une réduction des coûts s'élargissant à 200 millions de dollars au bout de neuf mois). « Forts de l'expérience acquise au cours de l'exécution de ces grands contrats, nous sommes devenus la référence sur le marché en matière de transition entre prestataires » estime Paul Spence.

Aujourd'hui, l'infogérance possède un portefeuille de clients équilibré entre taille et variété. En dehors de très gros contrats (de plus de 250 millions d'euros), ce métier a gagné en 2005 plus de dix-neuf contrats compris entre 10 et 50 millions d'euros, et effectué des incursions dans des secteurs comme celui de la finance (contrat avec Zurich Financial Services). La relation nouée avec Bombardier a permis à cette discipline d'élargir son catalogue de services et de bâtir, avec l'industriel canadien, une offre spécifique : un service de réa-

lisation de documents techniques qui s'adresse aux industries de haute technologie telles que l'aéronautique, l'automobile, le nucléaire ou encore la défense.

Après deux années de croissance qui lui ont permis de se hisser dans le peloton de tête des grands prestataires d'infogérance mondiaux, Capgemini s'est fixé comme objectif pour 2006 les mots d'ordre suivants : efficacité, rationalisation et amélioration de ses processus de production.

MÉTIER DES SERVICES INFORMATIQUES DE PROXIMITÉ (ou *Local Professional Services* ou LPS) [→ GLOSSAIRE] : la force d'une relation de proximité avec le client.

«Sogeti est le nom historique de Capgemini et cette entité incarne le modèle sur lequel le Groupe a bâti son succès initial : certains de nos clients nous sont fidèles depuis le début» souligne Luc-François Salvador, Directeur Général de la filiale du Groupe qui regroupe les activités de services informatiques de proximité (*Local Professional Services*). Ce modèle repose sur des valeurs humaines fortement partagées par l'ensemble des collaborateurs mais aussi sur une organisation éprouvée : Sogeti est une constellation de 250 petites entreprises – appelées agences – réparties dans dix pays. Chaque agence, gérée selon un mode «entrepreneurial», avec des objectifs clairs de rentabilité, dispose d'une forte autonomie pour mener ses projets. Grâce à cette organisation, Sogeti jouit de l'agilité et de la réactivité nécessaires pour progresser sur un marché où la concurrence est vive : «L'autonomie dont nous disposons nous permet d'être très dynamiques et beaucoup plus réactifs et rapides que nos concurrents» témoigne un responsable de région. Ce pôle *Local Professional Services*, représentant 16 % du chiffre d'affaires du Groupe, propose une offre de services informatiques de proximité pour tous types d'entreprises autour de trois activités :

- le conseil en haute technologie : c'est-à-dire l'ingénierie scientifique, l'informatique technique industrielle, la mécanique et l'électronique dans la recherche et le développement industriels ;
- la conception, la maintenance et l'évolution du patrimoine applicatif de ses clients ;

► la gérance et l'administration de systèmes : les services aux infrastructures techniques et réseaux ainsi que la gérance de la production informatique.

Les résultats de Sogeti en 2005 sont notables : une croissance de 8 % avec une rentabilité qui dépasse 9 % – la meilleure de Capgemini. Quant aux effectifs, Sogeti comptait à la fin de l'année 2005, 15 147 personnes et avait attiré 4 120 nouveaux talents au cours de l'exercice. «*Notre force réside*

dans les relations de proximité que nous établissons avec nos clients et dans la volonté de servir de nos collaborateurs» affirme Luc-François Salvador.

Apportée par l'acquisition en 2003 de Transiciel, l'activité de conseil en haute technologie est en pleine expansion. Alors que cette activité est, à l'heure actuelle, essentiellement présente en France avec 2 500 personnes, Sogeti ambitionne de lui faire atteindre en 2006 une taille suffisante pour la hisser au rang des meilleurs européens dans ce domaine. Un autre domaine dans lequel Sogeti veut se renforcer est celui du test applicatif. Cette activité, phare aux Pays-Bas, sera

progressivement déployée sur l'ensemble des pays en 2006. Sogeti prévoit également de se renforcer sur le continent nord-américain.

Capgemini en cinq points :

- Un partenaire mondial indépendant
- Une offre de services intégrée
- Une entreprise multiculturelle et décentralisée
- Une relation avec le client fondée sur la collaboration (CBE)
- Un modèle de production *Rightshore*™

[→ www.capgemini.com/services/consulting/]

[→ www.capgemini.com/services/technology/]

[→ www.capgemini.com/services/outsourcing/]

[→ www.sogeti.com/]

[→ www.capgemini.com/collaboration/alliancepartners/]

[→ www.capgemini.com/about/history/]

Les secteurs, garants de notre valeur ajoutée « métiers »

Décideur public, dirigeant d'un grand acteur du marché de l'énergie, d'un opérateur de télécommunications, directeur des systèmes d'information d'un constructeur automobile ou d'une grande banque, leurs objectifs sont les mêmes : transformation des organisations et des systèmes.

Cependant, si les objectifs de mutation et de compétitivité sont communs, les besoins de chacun restent spécifiques et exigent une parfaite compréhension des mouvements de marché, des enjeux sectoriels, des clients de nos clients, de leurs concurrents, des innovations marketing, des tendances... Au-delà de notre professionnalisme, nos clients attendent de Capgemini une véritable valeur ajoutée « métiers ». Tel est, au quotidien, le rôle de nos équipes « secteurs ».

SECTEUR PUBLIC : moderniser les services de l'État en Europe. Les gouvernements des États de l'Union européenne font aujourd'hui face à des problématiques similaires : comment peuvent-ils rendre leurs administrations plus efficaces et moins coûteuses ? Face à la menace terroriste, comment peuvent-ils sécuriser les frontières et assurer la sécurité de la population ? Face au vieillissement général, comment peuvent-ils rendre un meilleur service de santé tout en maîtrisant les dépenses ? Encouragés par l'Union européenne, pour qui Capgemini publie depuis cinq ans un « observatoire européen de l'e-gouvernement [→ GLOSSAIRE] », comment peuvent-ils rendre les services publics plus accessibles et faciliter la vie quotidienne des citoyens ?

« Dans ce contexte de profonde transformation des administrations centrales et locales, Capgemini intervient sur les quatre grands sujets actuels du secteur public : les impôts pour simplifier leur collecte et leur gestion ; la sécurité publique sur des sujets tels que l'identité des personnes et les systèmes de contrôles électroniques aux frontières ; les collectivités locales et régionales, segments en pleine expansion, très intéressées notamment par les centres de services partagés ; et enfin la santé, avec le dossier médical électronique du patient, marché sur lequel Capgemini a l'ambition d'être le partenaire de tous les grands pays d'Europe » explique Stanislas Cozon, Responsa-

ble Mondial de l'activité secteur public de Capgemini. Cette activité connaît une forte croissance au sein du Groupe puisque sa part, dans le chiffre d'affaires, est passée de 20 % en 2004 à 27 % en 2005.

Des projets aussi complexes que Copernic [→ GLOSSAIRE] au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en France mobilisent 200 personnes de Capgemini qui mettent en œuvre dans cette administration de nouveaux savoir-faire technologiques (SOA [→ GLOSSAIRE]). D'autres projets aux Pays-Bas, au Danemark, en Norvège sont menés, là encore, autour de la gestion des impôts ou du développement de nouveaux systèmes pour en simplifier la collecte.

« En général, les trois métiers de Capgemini sont présents dans les pays où nous intervenons » remarque Stanislas Cozon. « Et un contrat d'infogérance de transformation génère ensuite beaucoup de prestations de conseil et d'intégration de systèmes. Par ailleurs, la dimension européenne de Capgemini lui permet de réutiliser les solutions d'un pays à un autre car les problématiques sont très souvent communes. »

Le contrat d'infogérance avec Her Majesty's Revenue & Customs (HMRC), l'administration fiscale et douanière britannique, remporté en 2003, illustre très bien ce phénomène avec plusieurs dizaines de millions d'euros de prestations complémentaires par rapport au contrat initial. Ce contrat a propulsé Capgemini au tout premier plan des prestataires du secteur public en Grande-Bretagne, le pays le plus dynamique au monde en terme d'investissement dans ce domaine. Cette position a été consolidée en 2005 avec le contrat d'infogérance signé avec la Police métropolitaine de Londres et avec la collectivité de Swansea (Pays de Galles), après celles de Westminster et de Croydon.

Ces vastes chantiers de transformation développés chacun à l'échelle nationale vont donc certainement s'européaniser. « Les administrations des différents pays ont beaucoup d'initiatives à partager » précise Stanislas Cozon, qui conclut : « L'interopérabilité entre les systèmes d'information des gouvernements de chaque État est un challenge majeur pour Capgemini. » Le Groupe est d'ailleurs présent dans 19 pays sur les 25 qui constituent à ce jour l'Union européenne. La stratégie de proximité a tout son sens dans le cadre de développements de projets sensibles de ce type.

Enfin, en termes de nouveaux marchés, le Canada s'avère prometteur, ainsi que l'Australie et la Chine. Stanislas Cozon et ses équipes ont d'ailleurs reçu au mois de juin 2005 la délégation d'une province chinoise très intéressée par nos réalisations en matière d'e-gouvernement [→ **GLOSSAIRE**]. La ville de Shanghai regarde attentivement ce que font Paris et Londres en la matière.

SECTEUR ENERGY & UTILITIES : en pleine effervescence. « Ce secteur représente aujourd'hui 15 % du chiffre d'affaires du Groupe » commente Colette Lewiner, Responsable Mondiale de l'activité au sein de Capgemini. « Il a connu une année 2005 particulièrement intéressante, avant tout marquée par la hausse du prix de l'énergie. Celle-ci est due à la forte croissance de la demande dans certains pays tels que l'Inde et la Chine, aux catastrophes naturelles en Amérique du Nord, aux tensions politiques avec les pays producteurs, aux divers problèmes d'approvisionnement en électricité, aux difficultés pour respecter le Protocole de Kyoto [→ **GLOSSAIRE**]... » À ce contexte général, que Capgemini scrute et analyse en publiant depuis 2001 une étude mondiale consacrée au marché de l'énergie, viennent s'ajouter des particularismes régionaux.

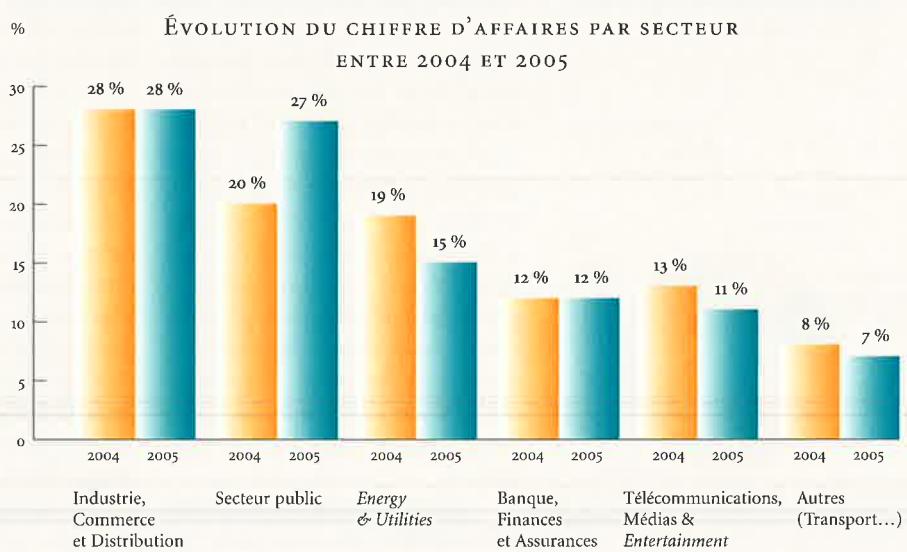
En Europe, la libéralisation des marchés de l'énergie – mouvement auquel le Groupe consacre depuis 2002 un observatoire qui fait référence dans la profession – et la nécessité de définir de nouvelles stratégies d'investissement dans la production sont les grands sujets du moment. Aux États-Unis, le marché est surtout orienté sur la modernisation des infrastructures et des réseaux. En Asie et tout particulièrement en Chine, c'est l'adéquation des capacités énergétiques face au boom économique qui focalise toutes les attentions.

Ce contexte général est favorable à l'activité *Energy & Utilities* de Capgemini, qui, fort de sa connaissance pointue de ces marchés, est particulièrement bien placé pour aider les acteurs du secteur à faire face à ces sujets complexes. Capgemini occupe désormais une place de premier plan tant en Europe, où le Groupe travaille notamment pour EDF, E.ON, Centrica, Endesa, Gaz de France, Gas Natural, Suez, Veolia Environnement... qu'en Amérique du Nord où le Groupe a mis en œuvre en

2005 le grand contrat d'infogérance signé avec TXU et gagné de nouvelles affaires au Canada avec Hydro One et Ontario Power Generation.

Les grands défis évoqués conduisent en effet les entreprises du secteur à mener des transformations profondes de leurs organisations et donc de leurs systèmes d'information. Elles ont aussi de plus en plus recours à l'externalisation de certaines fonctions comme l'informatique, ou de certains processus comme ceux liés à la relation avec leurs clients. Dans le même temps, de nouveaux segments de marchés se développent tels que le conseil autour des Certificats d'émission de CO₂ [→ **GLOSSAIRE**] ou encore le déploiement et la gestion des systèmes d'information liés aux nouveaux compteurs intelligents installés chez les utilisateurs (pour lesquels une alliance, baptisée *Smart Energy*, a été conclue par Capgemini avec HP et Intel). Et les perspectives sont séduisantes. « En 2006, nous devrions assister à une vague de rapprochements sur le segment des Utilities (services au public) en Europe et aux États-Unis, générant ainsi de l'activité pour des prestataires tels que Capgemini » conclut Colette Lewiner.

SECTEUR INDUSTRIE, COMMERCE ET DISTRIBUTION : des enjeux planétaires. Mondialisation, compétitivité, consolidation : tel est le triptyque global de ce secteur pour 2005 et certainement aussi pour l'exercice 2006. « En tant qu'acteur



mondial de la transformation des organisations et des systèmes d'information des entreprises, Capgemini est particulièrement bien placé pour aider ses grands clients internationaux à relever ces défis complexes dont les termes et l'environnement évoluent très rapidement» estime Bernard Helder, Responsable Mondial de l'activité Industrie, Commerce et Distribution, qui a représenté 28 % du chiffre d'affaires de Capgemini en 2005.

Avec l'arrivée de nouveaux acteurs issus des pays émergents (Inde, Chine...), la mondialisation n'obéit plus tout à fait aux mêmes règles. Ainsi, le secteur de l'acier, encore très morcelé (25% de parts de marché pour les dix premiers acteurs), connaît un mouvement de consolidation pour «la course à la taille». Et 2005 a eu aussi son lot de «surprises» en provenance de Chine avec le rachat par le constructeur chinois Lenovo des activités PC d'IBM. À l'inverse, les groupes occidentaux tels que Siemens, Alstom ou encore Schneider Electric, client de Capgemini dans le cadre d'un vaste contrat d'infogérance de transformation, misent beaucoup sur l'Asie pour leur développement. Quant à General Electric, le conglomérat américain estime que dans les dix prochaines années, 60 % de sa croissance proviendra des pays industriels émergents.

Ce phénomène de globalisation pousse les acteurs traditionnels à accélérer leurs transformations pour rester compétitifs.

«C'est grâce à nos compétences sectorielles pointues, comme le montrent par exemple nos études mondiales sur la logistique ou l'automobile qui font référence, que nous apportons de la valeur ajoutée à nos clients» explique Bernard Helder.

«Ces compétences associées à nos expertises technologiques en matière de RFID [→ GLOSSAIRE] et de mobilité nous ont ainsi permis dans le secteur Commerce et Distribution, très demandeur de technologie pour les points de vente et les systèmes de back-office, de présenter au marché des solutions qui ont aidé nos clients à réduire leurs coûts ou mieux, à accélérer leur croissance.»

De leur côté, les constructeurs automobiles, qui ont connu une

année 2005 exigeante, poursuivent leurs programmes de réduction de coûts, de réorganisation, d'amélioration de la logistique et de collaboration avec les fournisseurs. En remportant au début de l'année un contrat d'infogérance de transformation de près de 600 millions de dollars auprès de General Motors, Capgemini, choisi comme partenaire stratégique, est au cœur de ce mouvement.

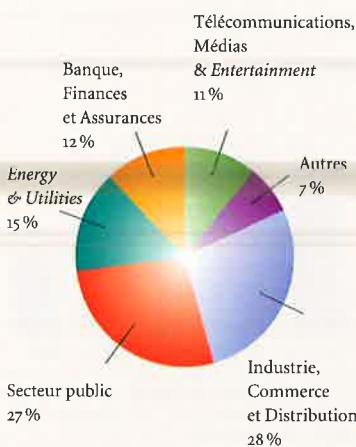
Ce secteur, et plus généralement le monde industriel, sont d'ailleurs les plus avancés dans l'utilisation de l'infogérance, des centres de services partagés et du BPO [→ GLOSSAIRE] (Business Process Outsourcing). Dans ce contexte, l'industriel canadien Bombardier a confié à Capgemini le BPO de ses publications et documentations techniques, une première dans le monde de l'aéronautique.

SECTEUR BANQUE, FINANCES, ASSURANCES : l'activité redémarre. Dans le monde bancaire, l'année 2005 a été marquée par plusieurs annonces de fusions. Un véritable événement en Europe où la banque de détail reste un marché très réglementé à caractère national, dominé dans chaque pays par des acteurs locaux, comme l'a montré le *World Retail Banking Report* [→ GLOSSAIRE]. Bertrand Lavayssière, Responsable Mondial de l'activité Banque/Finances/Assurances chez Capgemini, qui compte pour 12 % des revenus du Groupe, analyse: «Les banques françaises, britanniques et allemandes sont encore des banques régionales à l'échelle du marché européen. Le véritable défi pour les banques européennes est d'être fortes sur les trois principaux marchés d'Europe (France, Angleterre et Allemagne). Et les capacités financières de certaines banques permettent d'envisager des acquisitions. Aux États-Unis, où de vastes fusions ont déjà eu lieu, les préoccupations se portent davantage sur la variabilité des coûts.»

Cette consolidation du marché à venir est extrêmement importante pour le Groupe qui suit de très près tous les mouvements, puisque, pour chaque fusion, se profilent de grands projets de transformation et de refonte des systèmes d'information. Par ailleurs, c'est pour répondre aux besoins croissants de variabilité des coûts des institutions financières que Capgemini a investi dans le BPO (Business Process Outsourcing). Le Groupe vient de signer avec Zurich Financial Services, l'une des plus grandes compagnies d'assurances au monde, un contrat pluriannuel de BPO pour prendre en charge une partie des fonctions financières et comptables.

Et de nouveaux développements apparaissent pour un BPO dit «cœur de métier», dans le domaine du crédit hypo-

CHIFFRE D'AFFAIRES 2005
PAR SECTEUR



thécaire en particulier. « Nous avons construit des centres de services dédiés aux crédits immobiliers pour des clients français et néerlandais » précise Bertrand Lavayssière. « Si ceux-ci nous demandent de les accompagner, nous savons donc leur proposer des solutions clés en main, de manière très réactive. »

Plus largement, les établissements bancaires et financiers retrouvent le chemin de l'investissement informatique après les années de gel qui ont suivi le passage à l'an 2000 et la transformation liée à l'euro. Selon le cabinet d'analyses Forrester Research, les établissements financiers vont investir environ 50 milliards d'euros sur les sept prochaines années dans leurs plates-formes informatiques. En effet, la nécessité pour les banques d'augmenter le revenu par client conduit à refondre les systèmes liés au marketing et à optimiser les réseaux d'agences.

En outre, la mise en conformité avec les contraintes réglementaires telles que Bâle-II [→ GLOSSAIRE], Sarbanes-Oxley [→ GLOSSAIRE] pour les entreprises américaines et leurs filiales, ainsi que les normes IAS-IFRS [→ GLOSSAIRE] représentent entre 30 et 40 % des investissements informatiques nouveaux du secteur. Enfin, la perspective venue de Bruxelles, d'une homogénéisation des systèmes de paiement dans l'Union européenne conduit les banques à mener des réflexions stratégiques pour ne pas subir trop fortement le choc des baisses de revenus, qui pourraient aller jusqu'à 30 ou 60 % selon les scénarios (comme le démontre l'étude *World Payment Report* [→ GLOSSAIRE] réalisée par Capgemini).

SECTEUR TÉLÉCOMMUNICATIONS, MÉDIAS & ENTERTAINMENT : consolidation et haut débit tirent le marché. Des deux côtés de l'Atlantique, le mouvement de fusion entre opérateurs téléphoniques se poursuit. Aux États-Unis, deux opérations-phares sont venues en 2005 accélérer la concentration d'un marché qui avait pourtant vu l'éclatement d'un système monopolistique vingt-et-un ans plus tôt: SBC Communications a repris AT&T Corp (pour devenir AT&T Inc.) et Verizon a racheté MCI. Et pour 2006, AT&T Inc. a annoncé qu'il allait acquérir BellSouth, l'un des deux derniers opérateurs régionaux américains encore indépendants.

En Europe, France Télécom a signé l'an dernier une grande opération de rachat avec la reprise de l'espagnol Amena, lui apportant ainsi une taille significative avec un ensemble de services voix/données/images cohérents. En 2006, Telefónica (Espagne) s'est emparé de l'opérateur mobile O2 (Royaume-Uni). Et d'autres opérations pourraient suivre,

motivées par la course à la taille, la nécessité d'investir dans des réseaux en fibre optique, l'intégration toujours plus grande des offres de services haut débit, voix et mobile.

« Capgemini est présent chez la plupart des grands opérateurs téléphoniques mondiaux et ce, depuis plusieurs décennies » rappelle Didier Bonnet, Responsable Mondial du secteur Télécommunications, Médias et Entertainment chez Capgemini. « Nous les avons accompagnés au cours de leurs diverses transformations. Nous sommes donc un partenaire naturel tant dans le domaine des fusions, de leurs conséquences en termes d'organisation et de changements des systèmes que dans celui des innovations technologiques et de leurs lots de nouveaux services à déployer. » Ce secteur représente 11 % du chiffre d'affaires du Groupe, dont 80 % pour le seul segment Télécommunications.

L'année 2005 a été marquée par la reprise des projets et des investissements, les opérateurs ayant assaini leur situation financière après les trois années de crise qui ont suivi la « bulle télécoms » de 2001.

Les défis ne manquent pas: dans la téléphonie fixe, la croissance de la téléphonie sur Internet et l'émergence de la télévision sur ADSL [→ GLOSSAIRE] viennent modifier profondément le modèle économique traditionnel des opérateurs; pour les mobiles, l'arrivée des opérateurs virtuels et la diminution des taux de croissance des abonnés entraînent des bouleversements pour les acteurs du segment. « Les opérateurs vont avoir besoin de systèmes d'information, mais aussi d'organisations très flexibles qui leur permettront de faire face rapidement aux nombreux bouleversements que connaît et connaîtra le marché » estime Didier Bonnet. « Notre expertise sectorielle et nos capacités technologiques, notamment en termes de design d'architecture type SOA [→ GLOSSAIRE] nous permettent d'apporter dès maintenant la valeur ajoutée que nos clients attendent dans ces moments particulièrement délicats » poursuit Didier Bonnet. Enfin, outre l'activité Télécommunications, Capgemini a signé en 2005 d'importants contrats dans les marchés Médias & Entertainment – ces domaines étant d'ailleurs de plus en plus convergents avec les télécommunications – avec des opérateurs européens et nord-américains pour la gestion des contenus, la gestion des droits d'auteur, l'externalisation de la mesure d'audience ou encore la distribution de contenus numériques.

50 milliards d'euros

Selon le cabinet d'analyses Forrester Research, les établissements financiers vont investir 50 milliards d'euros environ sur les sept prochaines années dans leurs plates-formes informatiques.

[→ www.capgemini.com/]



La Collaborative Business Experience (CBE) se résume en un mot: «ensemble»

La CBE [→ GLOSSAIRE] est un mode de travail fondé sur une pleine collaboration

avec nos clients. C'est ensemble que nous assurons la réussite de leurs projets de transformation. «*Nos clients le reconnaissent: la capacité de nos équipes à travailler en profonde harmonie avec les leurs nous distingue favorablement de nos concurrents*» explique Pierre Hessler, Membre à titre de censeur du Conseil d'Administration et fervent partisan du concept.

«*La Collaborative Business Experience va bien au-delà de la collaboration au sens commun du terme: c'est un mode de travail précis et formalisé, centré sur les enjeux du client. Notre valeur ajoutée devient ainsi plus explicite, nos clients peuvent mieux la mesurer, et l'apprécier*» poursuit Pierre Hessler. L'analyse des projets de conseil et de services informatiques le montre: la contribution du client et celle de son prestataire comptent bien sûr pour beaucoup dans la réussite de ces projets, mais c'est souvent de la qualité de la relation entre les deux parties que dépend le résultat. À cet aulne, Capgemini l'emporte régulièrement dans l'esprit de nos clients. Ils remarquent une écoute active; la volonté de comprendre leurs vrais besoins; des ambitions partagées; une vue commune des risques et de la manière de les gérer; l'engagement de Capgemini à délivrer les projets OTACE [→ GLOSSAIRE] (*On Time and Above Client Expectations*); l'attention que nous portons au transfert des connaissances; la capacité à dire «non» lorsque c'est nécessaire; des recommandations indépendantes vis-à-vis des éditeurs et des fabricants; et la volonté constante de mobiliser toutes les énergies.

Comme le remarque Philippe Donche-Gay, Directeur Général de Capgemini France: «*Nos clients nous attribuent une capacité unique à dialoguer avec eux et à nous engager sur des résultats durables et tangibles.*» Mais ce sont nos clients qui parlent le mieux de la CBE: «*Les équipes de Capgemini ont fait preuve d'un professionnalisme remarquable, d'un engagement complet à nos côtés, d'une proximité relationnelle qui nous a fait oublier la distance géographique qui nous séparait parfois*» déclare Gilles Herzog, Directeur des Systèmes d'Information de General Electric, Energy Products Europe. «*Rapidement, nous avons tiré les bénéfices de cette collaboration. Nos coûts ont été réduits et la qualité des applicatifs maintenue et ce, en toute transparence. J'ai fait confiance à*

Capgemini qui a su maîtriser tous les risques du projet. C'est aujourd'hui un succès que nous souhaitons faire partager.»

«*De la rigueur, une véritable méthodologie dans la conduite du projet et un encadrement très présent sont les points forts qui ont rapidement créé les conditions d'une réussite. À cela, j'ajouterais une communication de qualité entre les équipes Capgemini et bioMérieux, une osmose même, dans*

un esprit gagnant-gagnant de confiance mutuelle» témoigne Pascal Marin, Directeur Central des Systèmes d'Information de bioMérieux.

La mise en pratique de la CBE passe par des équipes resserrées, associant étroitement des collaborateurs du client et ceux de Capgemini, tendus vers les mêmes objectifs. À tel point qu'à la fin d'un projet, «*il devient difficile de dire qui est qui...*» souligne Olivier Sevillia, Responsable des activités de conseil pour la France. Au-delà des outils et des méthodes, la *Collaborative Business Experience* est le fruit d'une attitude, qui se manifeste à l'extérieur et à l'intérieur du Groupe. «*C'est notre marque de fabrique*» affirme Philippe Grangeon, Directeur Délégué auprès du Directeur Général, en charge de la communication, «*un style que nous cultivons tous les jours et qui est apprécié par nos clients qui en ont assez des donneurs de leçons. La démarche CBE peut se résumer par un mot de tous les jours: ensemble.*»

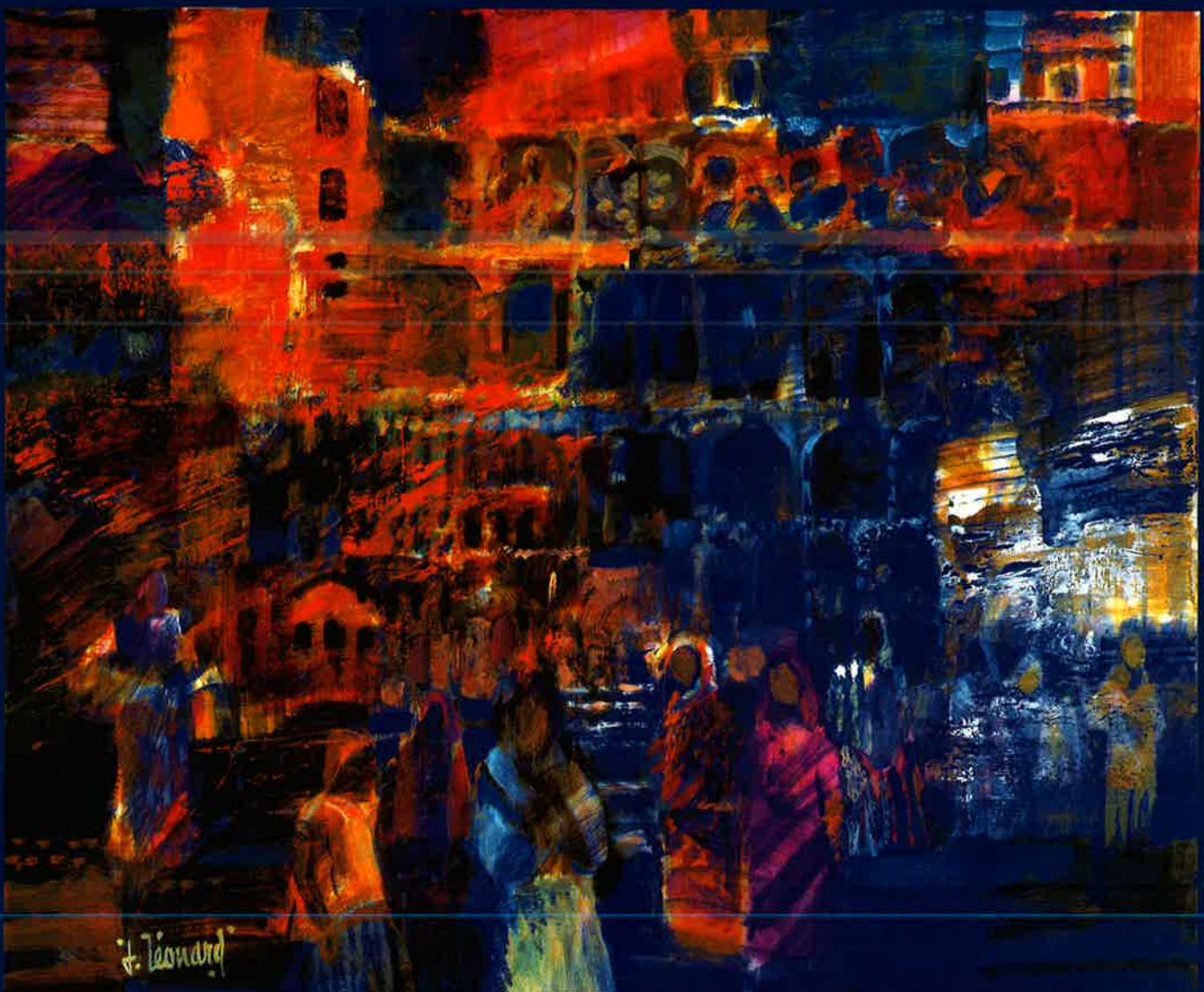
[→ www.capgemini.com/collaboration/cbe/]

Les ASE [→ GLOSSAIRE], des ateliers pour faciliter les échanges

«*Nous avons obtenu en trois jours ce qui nous aurait autrement pris trois mois*» témoigne le directeur général d'une entreprise dans le secteur de la finance à propos des ASE. Dans l'arsenal d'outils qui concourent à mettre en œuvre la CBE, cette offre figure sans aucun doute parmi les plus innovants.

Ces sessions, de trois jours habituellement, sont organisées «*dans un cadre qui favorise le dialogue, l'écoute, l'échange*» explique Mieke van Handenhove, adjointe du directeur de la Communication.

Ils permettent aux parties prenantes d'un projet ou d'une entreprise de se réunir et d'échanger pour aboutir, dans un temps réduit, à des prises de décisions partagées qui permettront de démarrer un projet ou de franchir une nouvelle étape dans leur transformation.



Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Transformer la fonction achat de l'État français

À l'image des initiatives engagées par d'autres pays européens, le gouvernement français recherche dans la réduction des dépenses de fonctionnement des services de l'État une contribution à la maîtrise des déficits budgétaires. Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a souhaité être exemplaire dans cette démarche vis-à-vis de l'ensemble de la collectivité publique.

Depuis 2002, le gouvernement français souhaite conduire une politique volontariste de modernisation de l'État et de baisse de l'impôt dans un contexte de déficit budgétaire récurrent. Les achats représentant une part importante du montant des dépenses de fonctionnement, la recherche d'économies sur ce poste est un des leviers majeurs au service de cet objectif.

Le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a souhaité ouvrir la voie de ce chantier et être précurseur d'une démarche qui doit concerner à terme les 120 milliards d'euros d'achats réalisés chaque année par l'ensemble de la sphère publique. «*Notre idée est en quelque sorte d'essuyer les plâtres afin de pouvoir proposer ensuite à tous les ministères un outil performant*» expliquait Alain Lambert, alors ministre du Budget.

Capgemini a été retenu à la suite d'une procédure d'appel d'offres européen pour accompagner le ministère. «*L'expérimentation et l'apprentissage ne devaient pas pour autant se traduire par l'absence de résultats*» se rappelle Stéphane Morin, Directeur du projet pour Capgemini. «*Vis-à-vis des citoyens contribuables et des partenaires européens, les ministres souhaitaient montrer une volonté forte se traduisant par un plan d'économies ambitieux. Notre capacité à apporter une double expertise dans la conduite de plans de performance achat et dans la transformation des organisations a été déterminante dans leur choix.*»

La première phase d'audit a permis une prise de conscience au plus haut niveau de la nécessité d'un scénario de rupture par rapport à l'approche traditionnelle de décentralisation de l'achat par direction et par niveau organisationnel géographique. Stéphane Morin précise: «*Cette approche se traduisait par une fragmentation excessive de l'achat. Par exemple, sur le nettoyage des locaux, celui-ci était réalisé auprès*

d'un millier de fournisseurs, souvent au niveau d'un bâtiment, avec des écarts de prix importants. Il était impératif de regrouper ces achats à un niveau régional transversalement aux directions.»

Le dossier a été porté jusqu'aux ministres pour l'instruction des scénarios d'organisation. Sur la base des recommandations de Capgemini, une Agence Centrale des Achats rattachée au Secrétariat Général du minis-

terie a été créée pour prendre en charge progressivement les achats transverses aux différents réseaux et mener à bien le plan d'économies. «*La qualité de l'audit et le travail intensif de préparation de Capgemini ont été des éléments clés pour amener, malgré les réserves du corps social, la création d'un service central rattaché au Secrétariat Général*» note Philippe Delleur, Directeur en charge de cette nouvelle agence. «*Capgemini a su conduire une démarche de coopération, non autoritaire, qui a vaincu les résistances.*»

La rapide montée en compétence des agents rejoignant l'agence, originaires de différents métiers du ministère et n'ayant pas une pratique développée de l'achat, a été un facteur critique face à la complexité des dossiers à traiter et à l'ampleur des gains visés dès la première année. «*La constitution par Capgemini de binômes consultants/acheteurs a été un facteur indéniable du succès*» soutient Philippe Delleur. «*L'accompagnement individuel a été décisif pour asseoir la crédibilité et démontrer dans les délais requis la capacité de l'agence à obtenir une performance achat bien au-delà de ce que savait faire auparavant le ministère.*»

Aujourd'hui, les acheteurs de l'Agence ont acquis l'autonomie nécessaire dans leur nouveau métier et les objectifs d'économie de la première année ont été atteint. Le réseau entre l'agence et les services du ministère existe également dans les régions majeures et les premiers gains sont aussi au rendez-vous à ce niveau de déconcentration. «*Les résultats obtenus permettent à présent à l'Agence Centrale des Achats de rayonner au sein des services de l'État*» conclut Stéphane Morin. «*Les autres ministères suivant l'exemple, nous aurons contribué à lancer une démarche qui peut engendrer à terme une économie équivalente à trois pour cent de nos impôts.*» Une collaboration fructueuse donc, bien au-delà du ministère.

[→ www.capgemini.com] [→ www.minefi.gouv.fr]

La Police métropolitaine de Londres. Faire de Londres une ville plus sûre

Faire de Londres la métropole la plus sûre au monde: pour atteindre cet objectif déclaré, la Police métropolitaine de Londres lance un ambitieux programme de modernisation. À cet effet, Capgemini prend dorénavant en charge ses services de technologies de l'information et de la communication (TIC), qui seront exploités par les forces de police sur le terrain tout en respectant des objectifs d'efficacité et de coût.

La Police métropolitaine de Londres (MPS), communément appelée *Met Police*, cherche ainsi à répondre aux besoins et aux attentes des Londoniens, comme la lutte contre le terrorisme ou la sécurisation des quartiers. Le budget annuel de MPS, fixé à 4 milliards d'euros, est géré par la Metropolitan Police Authority (MPA). Pour ses services de TIC, cette dernière a conclu en décembre 2005 un contrat de sept ans avec Capgemini, chef de file du CUBIT, le consortium formé pour l'occasion avec ses partenaires Unisys et British Telecom.

Ailsa Beaton, Directeur de l'Information de Metropolitan Police Service, a déclaré: «*Nous sommes ravis d'entamer cette collaboration avec Capgemini et CUBIT. Nous les avons retenus selon un processus de sélection très rigoureux et les solutions proposées répondent parfaitement aux besoins de modernisation de la police londonienne.*»

En effet, c'est au terme de deux années de négociations que l'accord, d'une durée de sept ans, et d'un montant de plus de 500 millions d'euros, a été conclu. Pour Capgemini, ce contrat confirme sa position de leader acquise dans le secteur public en Grande-Bretagne, devenue par ailleurs, pour 2005, la première zone géographique du Groupe en termes de chiffre d'affaires réalisé.

L'ensemble des prestations porte sur la gestion et la maintenance du parc de 30 000 ordinateurs de bureau et portables, des 38 000 lignes téléphoniques et de 8 500 téléphones portables. CUBIT assure également le support de 50 applications logicielles de *Met Police* relatives à la consultation, à l'analyse et à la circulation des informations sur les crimes et délits.

Enfin, le contrat prévoit différentes prestations de services telles que le *helpdesk*, la gestion et le contrôle de l'infrastructure, la mise en œuvre de mécanismes conduisant à l'amélioration continue des services fournis, ainsi que la gestion de nouveaux sites pour l'hébergement d'applications et de services. Il comprend tout un programme de suivi des résultats pour amener les prestations aux niveaux requis, qui intéressent tout particulièrem

ment les principaux éléments opérationnels pour les utilisateurs.

C'est grâce à un réel travail de coopération que les équipes de la Police métropolitaine de Londres et de Capgemini sont parvenues à cet accord. C'est avec ce même état esprit qu'elles entendent faire de ce contrat un succès. Catherine Crawford, Directeur Général de Metropolitan Police Authority (MPA), a confirmé: «*Grâce au contrat que nous venons de signer avec Capgemini et CUBIT, les forces de police et les personnels administratifs vont bénéficier d'un support efficace et adapté pour leurs systèmes informatiques. Ce qui contribuera à notre projet de faire de Londres une ville plus sûre!*»

[→ www.capgemini.com] [→ www.met.police.uk]

La Police métropolitaine de Londres en chiffres

La Police métropolitaine de Londres (ou *Met Police*), premier employeur de Londres, couvre une surface de près de 1 600 km² et une population de 7,2 millions de personnes! Efforts démultipliés, effectifs augmentés, outils améliorés, *Met Police* se dote des moyens nécessaires pour mener à bien ses missions dans un contexte sécuritaire délicat. Avec un effectif record de plus de 31 000 officiers et 12 000 employés, elle a mené plusieurs projets qui ont sensiblement diminué la criminalité londonienne. En 2005, le nombre des infractions commises a baissé de 4 %, celui des crimes et homicides de 7 %, les violences racistes ont pour leur part diminué de 9 %. Enfin, le recours toujours plus fréquent à la reconnaissance automatique des plaques d'immatriculation permet aux forces de police sur le terrain de consulter des bases de données pour savoir si un véhicule en infraction est volé ou si son propriétaire est connu pour d'autres problèmes.

Eurotunnel. Moderniser le système d'enregistrement électronique pour un plus grand confort des passagers

À l'image des compagnies aériennes, Eurotunnel souhaite se doter d'un système d'enregistrement des véhicules relié à son système de réservation. L'objectif est de fluidifier le transport de ses clients et d'améliorer ainsi sa productivité. Sogeti a été choisi pour relever ces deux défis qui doivent être menés dans un temps très court sans perturber le trafic trans-Manche.

Depuis 1994, Eurotunnel transporte entre la France et la Grande-Bretagne, par voie ferrée, via le tunnel sous la Manche, des personnes et des marchandises. Le groupe exploite une flotte de vingt-cinq navettes à bord desquelles embarquent véhicules de tourisme, cars et camions. Depuis 12 ans, près de 177 millions de personnes, plus de 10 millions de camions et quelque 136,2 millions de tonnes de marchandises ont emprunté le tunnel sous la Manche. Ces chiffres traduisent pour Eurotunnel la nécessité d'être équipé d'un système d'enregistrement et de suivi adapté, gérant au mieux le taux de remplissage des navettes à l'instar des compagnies aériennes. « *Notre précédent système devenait technologiquement obsolète* » souligne Pascal Sainson, Directeur de la Division Exploitation d'Eurotunnel. « *Le poids de la maintenance matérielle et logicielle devenait trop important en raison des pannes multiples qui survenaient. En outre, il fallait améliorer la qualité de notre service auprès de nos clients et améliorer ainsi notre propre productivité. C'est-à-dire réduire le temps d'attente des usagers avant l'embarquement et fluidifier le trafic en limitant le nombre de navettes en circulation.* »

Pour y parvenir, Eurotunnel dispose d'un atout : la réservation. « *Pour le fret, 99 % de nos clients transporteurs routiers sont déjà identifiés puisque déjà enregistrés chez nous ; en ce qui concerne les passagers, 95 % réservent leur voyage avant de se présenter* » précise Pascal Sainson. « *Or, notre précédent système de péage ne communiquait pas avec le système de réservation et ne nous autorisait donc pas à traiter électroniquement ce processus.* » Eurotunnel a décidé, dans un laps de temps de 18 mois, de mettre en place une nouvelle solution technologique qui ne devait en aucun cas impacter la bonne marche du trafic sous la Manche.

Partenaire de longue date d'Eurotunnel, Sogeti a été choisi en qualité de maître d'œuvre, assisté, pour ce pro-

jet, des entreprises G.E.A et Axima. La principale problématique est qu'il ne s'agit pas d'un système de péage identique à celui des autoroutes mais d'un système plus évolué intégrant une multiplicité de paramètres. En effet, il faut tenir compte de la réservation, donc des tarifs induits selon l'heure du passage, des promotions tarifaires et des temps de voyage différents. Il faut également valider le fait que le client,

qui a déjà payé sa prestation, ait bien embarqué et effectué le voyage. Enfin, il faut assurer le suivi du véhicule jusqu'à son emplacement de parking et valider la place sachant qu'elle est différente entre une voiture et un camion.

Quatre étapes ont marqué ce projet, dont les deux premières sont déjà effectives. La première visait à créer l'architecture informatique du nouveau péage en automatisant les bornes de péage ou *check in* (péage automatique). La deuxième portait sur la mise en place de la reconnaissance optique des plaques minéralogiques de tous les véhicules. La troisième, en production au début du mois de mai 2006, concerne l'intégration des systèmes de réservation et d'enregistrement. La dernière verra, en septembre 2006, le remplacement de l'ancienne architecture informatique par le nouveau système.

« *À l'issue de ces chantiers, nous souhaitons traiter 80 % de la transaction de façon électronique* », confie Pascal Sainson. « *Ce qui permettra de réduire le temps d'enregistrement pour chaque véhicule à moins d'une minute.* » Grâce au travail des équipes de Sogeti, « *Eurotunnel a quasiment atteint ses objectifs en trois mois* » se réjouit Pascal Sainson. « *Nous sommes dès aujourd'hui à un taux de traitement électronique de 75 % ! C'est bien pour les voyageurs.* »

[→ www.sogeti.com] [→ www.eurotunnel.com]

jet, des entreprises G.E.A et Axima. La principale problématique est qu'il ne s'agit pas d'un système de péage identique à celui des autoroutes mais d'un système plus évolué intégrant une multiplicité de paramètres. En effet, il faut tenir compte de la réservation, donc des tarifs induits selon l'heure du passage, des promotions tarifaires et des temps de voyage différents. Il faut également valider le fait que le client,

Évolution sur 5 ans du trafic sous la Manche

Sur la période 2000/2005, le fret trans-Manche¹ est passé de 14,7 à 17 millions de tonnes transportées annuellement par un nombre de camions eux-mêmes passés de 1133 146 unités à 1308 786 unités. Quant aux trains de marchandises, ils ont transporté l'an dernier quelque 1,6 millions de tonnes.

Côté passagers², ils ont été, en 2005, 8,2 millions à embarquer dans une navette Eurotunnel avec leurs voitures (soit un peu plus de 2 millions de véhicules) ou en autocars (plus de 77 000). Enfin les trains Eurostar ont transporté près de 7,5 millions de passagers contre un peu plus de 7 millions en 2000.

¹ | Données, en millions de tonnes, calculées d'après une moyenne constatée de 13 tonnes de marchandises transportées par camion.

² | Données, en millions de passagers, calculées d'après une moyenne constatée de 2,52 passagers par voiture et de 38,75 passagers par autocar.

Bombardier. Le *Rightshore*™ au service de la productivité

Le constructeur aéronautique canadien a confié à Capgemini l'externalisation de son activité relative aux publications techniques de ses avions. Cette mission délicate de gestion de contenu est effectuée depuis le centre d'exploitation de Bangalore en Inde, où une équipe de 120 personnes est dédiée à cette activité clé pour tout avionneur.

La relation de partenariat technologique entre le 3^e constructeur aéronautique mondial et Capgemini date de plus de dix ans. Ce lien privilégié s'est vu renforcé en septembre 2005. En effet, Bombardier Aéronautique a confié à Capgemini l'externalisation complète de la gestion de ses publications techniques. Cette activité sensible vise à concevoir, éditer et mettre à jour des documents qui concernent l'ensemble des avions de Bombardier. Les manuels techniques contiennent toutes les informations afférentes à l'appareil, incluant les manuels des passagers à bord, la description technique, la maintenance, les réparations déjà effectuées, les nouvelles fonctions ou caractéristiques, les évolutions réglementaires, les incidents survenus,... Ces publications techniques ont la forme de grands et lourds classeurs qui renferment chacun plusieurs centaines de pages. Ils sont également disponibles pour les clients de Bombardier sous format numérique, sur CD ou via un site Internet.

Ce sont des documents capitaux tant d'un point de vue réglementaire que commercial qui touchent directement à la sécurité du transport aérien. Véritable cartographie précise de l'avion, les guides techniques nécessitent entre trois et six mises à jour annuelles par avion. Ce qui représente un énorme investissement humain et financier pour Bombardier. «*Notre objectif est double*» explique Charbel Bachaalan, Directeur *Outsourcing Affairs* de Bombardier Aéronautique. «*Il s'agit de réduire nos coûts de fonctionnement pour cette activité tout en transformant en avantage compétitif la technologie dont dispose Capgemini. C'est pourquoi nous avons*

décidé de sous-traiter toute la chaîne liée aux publications techniques, alors qu'auparavant nous ne faisions appel à des services externes qu'au coup par coup, suivant les pics de charge de travail. »

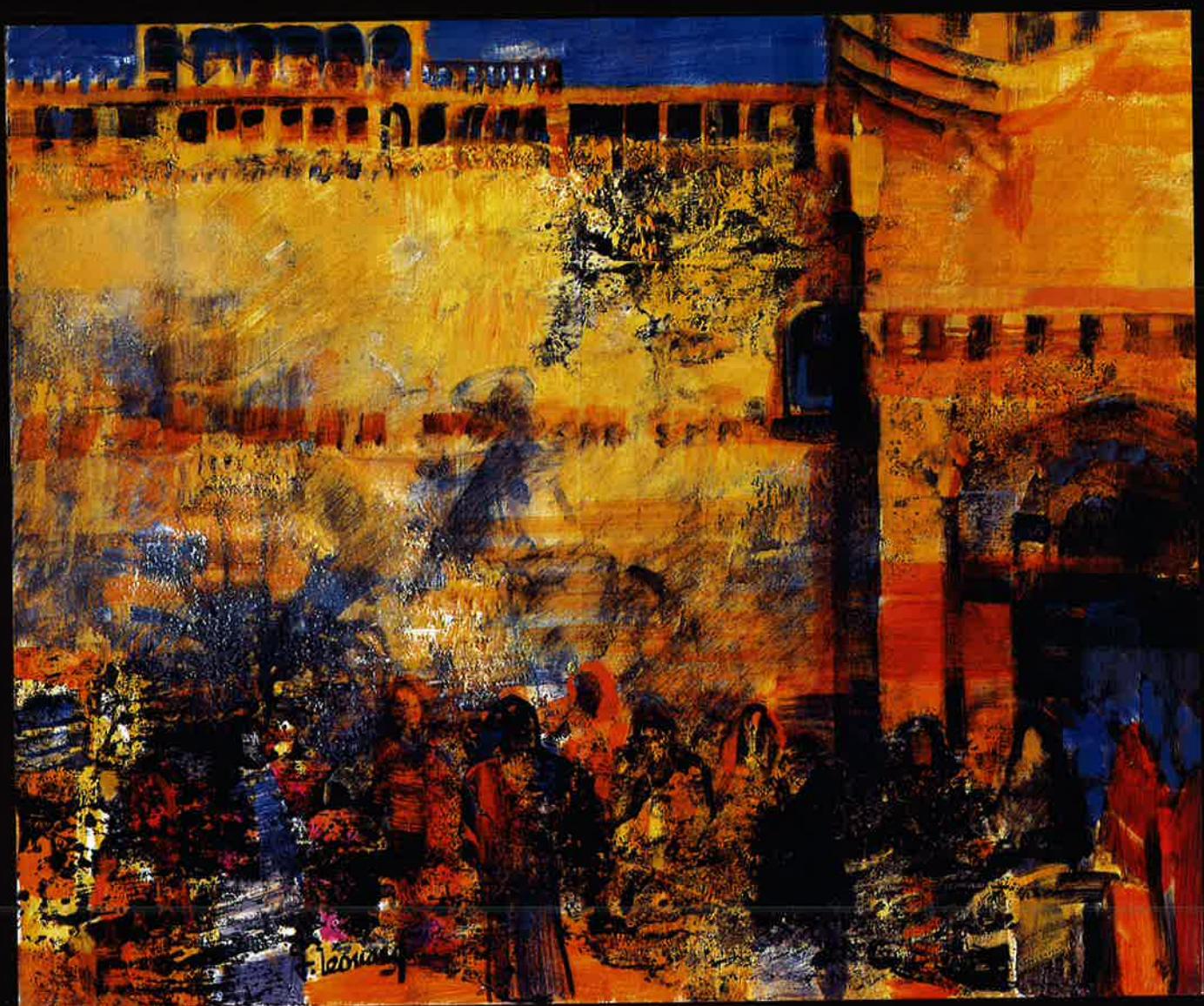
Pour mener à bien cette mission de gestion de contenu, le Groupe a proposé son offre *Rightshore*™ [→ **GLOSSAIRE**], fondée sur un réseau de centres de développement industrialisés, situés aussi bien à proximité du client que dans d'autres parties du monde. Ce projet sera développé en Inde, dans son centre d'exploitation de Bangalore.

Capgemini a mené à bien le recrutement et la formation, en un temps record, d'une équipe d'environ 120 personnes situées dans ce centre. «*Grâce au web, le décalage horaire de 10 h 30 entre le Canada et l'Inde ne nous dérange pas*», assure Charbel Bachaalan. «*Toutefois, cela nous impose de mettre en place une organisation qui nous permette d'en tirer bénéfice et de bien planifier nos projets en amont. Le but pour nous est que le centre de Bangalore devienne un site distant comme un autre relié à notre Intranet.*» Bombardier place de grands espoirs dans cette externalisation et ne s'interdit pas «*la possibilité d'étendre ce partenariat, une fois ce projet stabilisé*» conclut Charbel Bachaalan.

[→ www.capgemini.com] [→ www.bombardier.com]

Bombardier : un géant méconnu

Bombardier, créé en 1942, a son siège social à Montréal, au Canada et est coté à la bourse de Toronto. Spécialisé dans le transport (véhicules ferroviaires, transports en commun,...) et l'aéronautique (avions d'affaires, régionaux, amphibiies,...), la société a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 15,8 milliards de dollars et compte près de 60 000 personnes réparties dans le monde entier. Avec 337 avions livrés dans cette période contre 329 en 2004, le champion québécois se place dans le tiercé de tête des avionneurs mondiaux.



Gestion des ressources humaines

Attirer et fidéliser les talents

Au cours de l'exercice 2005, Capgemini a renforcé son savoir-faire en matière de gestion des ressources humaines.

Son objectif était d'augmenter son attractivité et sa capacité à garder et à faire évoluer ses collaborateurs. « Attirer et développer les talents, c'est le cœur de la réussite du Groupe » affirme Paul Hermelin.

En 2006, Capgemini s'est donné deux nouvelles orientations : développer toujours plus le leadership de ses équipes et faire émerger une nouvelle génération de managers en identifiant, en interne, la relève pour préparer l'avenir.

Des trapézistes en équilibre, des parachutistes en chute libre, un guitariste en plein solo et une danseuse en répétition, tels sont les thèmes visuels choisis par Capgemini pour illustrer ses campagnes de recrutement dans le monde. « Ces images intègrent en effet les valeurs symboles du Groupe : l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, le plaisir... » résume Alain Donzeaud, Secrétaire Général du Groupe et Directeur des Ressources Humaines. « Elles sont dans nos gènes. Nous voulons les promouvoir dans nos campagnes pour attirer et recruter des candidats qui les partagent. »

Les semaines du leadership
Lancées pour la première fois en 2004, ces semaines du leadership, les *Business Priority Weeks* [→ **GLOSSAIRE**] sont devenues en 2005 un rendez-vous pluriannuel. Elles sont destinées à sensibiliser et à mobiliser des collaborateurs de Capgemini de provenance diverses (géographiques et métiers) autour d'enjeux majeurs pour créer un langage commun. Par exemple : le *Rightshore*™ [→ **GLOSSAIRE**], l'entreprise orientée services, le relationnel clients, etc. Ces formations d'une semaine, qui se déroulent à l'Université de Capgemini, ont été dispensées à plus de 1 200 managers en 2005.

En effet, pourquoi rejoindre Capgemini aujourd'hui comme l'ont fait 14 453 personnes en 2005 ? Expression de valeurs fortes, expertises pointues, diversité des missions, formation et perspectives d'évolution sont les raisons invoquées par les nouveaux venus dans le Groupe. « J'ai rejoint Capgemini parce qu'il existait une expertise métier (Supply Chain Management [→ **GLOSSAIRE**]) qui correspondait à mon développement professionnel » explique Paula Ramirez, collaboratrice en France. « Depuis mon premier contact, j'ai eu la conviction que Capgemini pouvait m'offrir un environnement favorable pour ma carrière et pour ma vie privée en travaillant avec des collègues intéressants et sur des projets excitants, tout en m'offrant un large

spectre d'opportunités au niveau international » s'enthousiasme Martin Sondenheimer, collaborateur en Allemagne. Cette attractivité du Groupe, notamment auprès des jeunes talents, se traduit dans la pyramide des âges de l'entreprise, où la tranche des 25-30 ans représentait, en 2005, 21 % des effectifs. Les recrutements ont été en effet particulièrement importants au sein du métier

Intégration de systèmes et Développement d'applications informatiques avec 5 410 salariés, au sein de Sogeti (4 120 personnes), dans l'unité Infogérance (3 666 personnes) et en Inde avec 2 132 nouveaux collaborateurs (soit une croissance de 68 % par rapport à 2004). Dans le contexte d'un marché en croissance, Capgemini aborde 2006 avec une politique de recrutement ambitieuse qui vise à ouvrir les portes du Groupe à près de 15 000 nouveaux collaborateurs.

Cependant, attirer autant de nouveaux talents ne suffit pas. Encore faut-il leur assurer un développement professionnel et personnel sur le long terme. Un vrai défi dans un contexte de croissance du marché et de raréfaction de certaines compétences. Avec un taux de rotation de ses effectifs de près de 15,4 %, conforme à celui des entreprises mondiales évoluant sur ce marché, voire meilleur que la moyenne dans certains pays, Capgemini a su maîtriser cet enjeu humain et économique.

Cette réussite résulte d'une volonté toujours plus affirmée de Capgemini sur ce point fondamental : « *Fidéliser à long terme les collaborateurs est un gage de qualité de la relation avec les clients. Agir sur le taux de rotation figure comme l'une des priorités pour 2006* » confirme Marie-Laure Rivier, Directrice Déléguée des Ressources Humaines. « Nous allons continuer à porter une attention particulière à des régions ou des métiers, en identifiant les causes des départs et en mettant en œuvre les actions qui nous permettront d'y remédier. Nous sommes confiants, compte tenu du succès de nos initiatives précédentes. »

En Inde, afin de réduire de manière drastique le nombre de départ de ses collaborateurs, Capgemini a mis en place le programme E = mc² : spécialement destinée à motiver ses salariés sur le plan individuel (programme d'évolution, analyse des rôles et des compétences de chacun), cette action

visait aussi à renforcer la cohésion des équipes (attention portée à l'accueil des nouveaux candidats, à la communication interne et aux animations d'entreprise). Les résultats obtenus sont spectaculaires: le taux de défection a chuté en un an de 11 % et s'établit actuellement sous 20 %.

Le succès de Capgemini réside aussi dans sa capacité à réussir l'intégration de collaborateurs provenant des clients ayant signé des contrats d'infogérance. Un vrai défi social et culturel compte tenu des transferts d'effectifs que doit assumer le Groupe. À titre d'exemple, le contrat d'infogérance conclu avec HMRC a contribué à l'arrivée en quelques mois d'une vague de 2 200 nouveaux collaborateurs en 2004. En 2005, le Groupe a accueilli 712 collaborateurs à l'occasion de ces transferts, dont 543 à travers le contrat Schneider Electric. L'intégration de ces collaborateurs – qui s'opère en un temps réduit et qui touche des centaines voire des milliers de personnes – constitue un enjeu, notamment en matière de gestion des plans de carrières et d'harmonisation des contrats de travail et des processus. « *Il nous faut gagner les cœurs et les esprits des nouveaux venus. Nous devons avoir des collaborateurs satisfaits et motivés pour garantir au client notre engagement sur la continuité* » analyse Scott McMillan, Responsable des Ressources Humaines du projet HMRC.

Chez Capgemini, une démarche a été définie: communiquer beaucoup et rencontrer les salariés pour obtenir l'adhésion; collaborer étroitement avec les syndicats de manière ouverte et transparente. « *Nous sommes allés sur chaque site pour expliquer notre démarche, répondre aux nombreuses questions et pour réduire ainsi les incertitudes. Nous avons créé un site Web pour répondre à toutes les demandes. Enfin, nous avons mis en place des entretiens individuels pour ces nouveaux collaborateurs* » se souvient Scott McMillan.

La communication est un moyen essentiel de diffusion de la connaissance au sein de Capgemini. C'est un acte de management au quotidien qui s'appuie sur de nombreuses initiatives locales et globales développées au travers de journaux, de sites intranet, de réunions d'information ou tout simplement d'échanges formels ou informels. TALENT, la plate-forme d'information et de diffusion de l'actualité du Groupe, irrigue de nombreux canaux *off* et *on-line* et participe quotidiennement à la consolidation d'une culture d'entreprise. La cohésion des équipes réside aussi dans le développement et la valorisation des compétences de chacun. « *Capgemini m'a permis de réaliser plusieurs évolutions de carrière: du conseil à l'infogérance, en passant par les métiers*

de l'intégration de systèmes et le développement d'applications informatiques » souligne Petra Hendriksen, collaboratrice aux Pays-Bas. « *Cela m'encourage énormément à gérer mon développement professionnel. Chaque année, j'ai des échanges avec mes managers à propos de mes performances et de ma carrière. Je suis très satisfaite de la manière dont je suis managée.* »

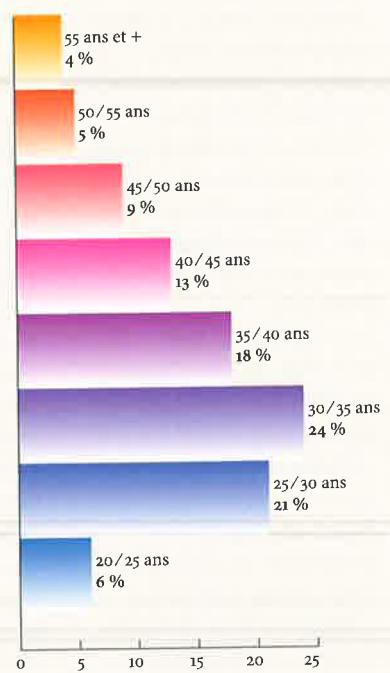
Pour une entreprise commercialisant des prestations intellectuelles et qui est ancrée dans des domaines aussi évolutifs et exigeants que l'informatique et le conseil, la formation apparaît comme une nécessité impérieuse. Le besoin est réciproque: les collaborateurs expriment régulièrement leur désir de formation pour développer de nouvelles compétences techniques, managériales ou comportementales. « *Mon attente en matière de formation est multiple: mise à jour régulière de mes connaissances; compréhension des nouveaux développements, par exemple dans le domaine SAP, afin d'être toujours à la pointe de la technologie* » explique Anaïta Charna, collaboratrice en Inde.

« *J'ai pu bénéficier d'un programme de formation sur le Strategic Enterprise Management de SAP. Capgemini m'a également donné l'opportunité d'assister à des formations sur le management, la communication...* »

Au niveau global, le sésame de la formation s'appelle *MyLearning*. Les collaborateurs y accèdent par l'intranet du Groupe et se voient proposer des formations dispensées soit par Internet, soit dans des centres locaux, soit encore à l'Université du Groupe.

En 2005, 60 870 sessions de formation ont été dispensées pour un total de 1,8 million d'heures, soit 4,1 journées de formation par individu. En outre, 3 631 collaborateurs ont eu accès à des formations qualifiantes particulièrement précieuses pour le Groupe en matière de gestion de projet, d'architecture des systèmes, de conseil en transformation ou de développement. Ces actions en matière de formation sont l'un des éléments de la politique de fidélisation

PYRAMIDE DES ÂGES AU SEIN DU GROUPE CAPGEMINI



des collaborateurs du Groupe (31 % des effectifs ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté).

Tous ces efforts seraient vains sans une évaluation des performances la plus juste possible et effectuée régulièrement, au gré des missions, et, plus globalement, lors d'un entretien formel annuel. C'est l'un des engagements de Capgemini vis-à-vis de ses collaborateurs que d'assurer à chacun le droit à un processus d'évaluation et à un plan de développement personnalisé. « *Le système d'évaluation et d'évolution de carrière est transparent et sérieux. Ce qui constitue un réel apport dans la construction de relations à long terme avec les collègues, les partenaires et les clients* » affirme Marc Flederus, collaborateur aux Pays-Bas. Le Groupe a d'ailleurs porté un effort particulier sur ce dernier point en 2005 et poursuivra en ce sens cette année.

L'engagement autour du développement personnel des collaborateurs est par ailleurs motivé par la volonté de connaître précisément, et en permanence, les profils et la composition démographique des compétences internes. Cela afin de mieux organiser l'affectation des ressources et de prévoir l'évolution des compétences des équipes en fonction des besoins futurs. Mise en regard de ces derniers, cette cartographie permet de déter-

miner avec plus de précision les formations à mettre en place, les recrutements à opérer et les salariés à faire évoluer pour se préparer aux évolutions du marché. « *Ce que j'ai apprécié le plus, c'est l'attention toute particulière accordée au développement personnel, en particulier pour les hauts potentiels et les profils qui requièrent un plan spécifique. Une démarche bénéfique tant au plan individuel que pour les performances du Groupe* » souligne Tung Nei Jacqueline Cheung, collaboratrice en Chine.

Enfin, dernière initiative majeure : comment identifier dès à présent le manager qui demain pourra remplacer un directeur exécutif de filiale ou d'unité ? Un défi majeur que Capgemini relève et sur lequel le Groupe travaille avec la mise en œuvre d'un programme pour anticiper et sécuriser la succession d'une centaine de postes clés de l'entreprise. Concrètement, « *nous identifions des talents que nous suivons de près et qui constituent le vivier de successeurs potentiels* » explique Marie-Laure Rivier. Chaque année, les performances des managers sont analysées avec les actions de développement à prévoir pour chacun, les progressions à suivre, les successeurs à identifier. L'objectif, cette année, est d'étendre ce programme afin qu'il s'applique progressivement au-delà des premiers niveaux de management. En somme, il s'agit dès aujourd'hui de préparer l'entreprise de demain.

[→ www.capgemini.com/about/people/]

Participation record à l'Université de Capgemini 4 900 collaborateurs, 20 191 jours de formation, un taux de satisfaction de 4,3 sur 5... Jamais, dans l'histoire du Groupe, autant de salariés n'avaient participé à autant de sessions de formation dispensées aux Fontaines, l'Université du Groupe située près de Chantilly (Nord de Paris). Crée 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, nationale et internationale.

Le dialogue social se mondialise

Capgemini a constitué en juin 2001 l'*International Works Council* (IWC) regroupant les représentants des salariés des quinze pays européens où le groupe est implanté. Depuis 2004, des représentants de l'Amérique du Nord et de l'Inde ont été invités à participer à ce comité. Il se réunit quatre fois par an sous la présidence d'Alain Donzeaud, Secrétaire Général et Directeur des Ressources Humaines du Groupe. L'IWC est doté d'un bureau composé d'un secrétaire et de trois secrétaires adjoints. Élu début 2006 secrétaire de l'IWC, Brigitte de Château-Thierry a succédé à Cor Polling (Pays-Bas) qui en avait la charge depuis l'origine. Au cours des réunions, dont deux sont présidées par le représentant de la Direction Générale et deux se tiennent entre représentants des salariés, sont abordés des points relatifs à toutes les actions du Groupe : la politique des ressources humaines, le *Rightshore™* [→ **GLOSSAIRE**], la stratégie du Groupe, les changements d'organisation, les transferts de personnel dans le cadre de projets d'Infogérance, la communication, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. « *Étant représentante de la Finlande au sein de l'International Works Council (IWC), cela me permet d'être au courant des pratiques de Capgemini au niveau mondial et d'échanger avec mes pairs* » déclare Minna-Maria Hytönen. Avec l'existence d'un site intranet dédié aux travaux de l'IWC, ce sont aussi tous les collaborateurs du Groupe qui partagent désormais les éléments du débat social de Capgemini.



Quatre métiers à la loupe, des collaborateurs racontent

Si le capital humain est l'actif le plus précieux de Capgemini, il exprime toute sa valeur ajoutée au travers des métiers exercés. Aussi nombreux et variés que le sont les prestations de notre Groupe, nos métiers offrent à nos collaborateurs de nombreuses perspectives de carrière, en accord avec leurs personnalités et leurs aptitudes.

Mise en lumière de quatre métiers dont l'importance croît aujourd'hui au sein du Groupe. Quatre collaborateurs de Capgemini ont accepté de nous faire partager, en quelques lignes, leur quotidien.

Jaap Van de Ree, collaborateur néerlandais de 42 ans, ingénieur en mécanique de formation, a rejoint le Groupe en novembre 1988, et assure

aujourd'hui le métier d'*Engagement Manager*. À ce titre, il est responsable, vis-à-vis du client, du respect du contrat concernant la recette du projet. En contact étroit avec le client, il supervise l'équipe constituée par les directeurs de projet et les consultants. Ce que Jaap apprécie beaucoup ? « *La variété – sujets traités, secteurs d'activité couverts, ... – de ce travail, parfois mouvementé, et la diversité des contacts qu'il génère, avec des personnes émanant des différentes strates de l'organisation du client ou encore d'entités diverses de Capgemini.* »

C'est d'ailleurs son goût prononcé pour les relations humaines et le management qui, après des débuts comme chef de projets, l'a conduit progressivement à ce poste qui requiert, outre un contact facile avec des personnes de tous horizons, des qualités de meneur : « *Il faut faire preuve de fermeté et de rigueur, et ne pas avoir peur de prendre des décisions, y compris difficiles et épineuses, puis d'en assumer pleinement les conséquences* » tient-il à préciser. Jaap conseille en outre, à qui voudrait exercer sa fonction, non seulement de démontrer les qualités et compétences requises, mais surtout « *de ne pas craindre le stress !* »

Sur le terrain, il estime notamment avoir appris à ne pas abuser de son pouvoir, et à savoir accorder sa confiance aux autres car, comme il le dit, « *les équipes de Capgemini regorgent de personnes intelligentes.* » Au sein de l'organisa-

tion de Capgemini, l'*Engagement Manager* joue un rôle critique, puisque de la qualité de ses directives dépend le respect des engagements avec le client et la pleine satisfaction de ce dernier. L'*Engagement Manager* est aussi garant de la rentabilité du projet et de la motivation de l'équipe impliquée, et son retour d'expérience contribue directement à la réussite de projets futurs.

À la ville, ce père de 2 enfants qui ramène parfois du travail à la maison – maison qu'il quitte le lundi matin et retrouve le jeudi soir depuis le début de sa mission en France – consacre le plus de temps possible à sa famille et à sa passion : les avions.

Néerlandais, il pratique bien sûr l'anglais, a des notions d'allemand, et depuis quelques mois, son français s'améliore quotidiennement.

Sweta Shah, collaboratrice indienne. Diplômée en 2001 de l'*India Institute of Technologies*, Sweta Shah, jeune indienne de 26 ans, a rejoint

Capgemini en janvier 2005, après une première expérience d'ingénieur logiciel chez Infosys Technologies Ltd. Aujourd'hui Senior Consultant, elle est chargée plus particulièrement de piloter les tests des applications développées spécifiquement par Capgemini pour ses clients. Une mission qui va de l'estimation des besoins à la conduite des tests en coordination avec le client, en passant par la définition des plans de tests, la création des scripts, le management de l'équipe de testeurs.

« *Tester des applications développées par d'autres est un vrai défi* » apprécie Sweta. D'autant qu'il s'agit parfois de solutions très critiques, dont peuvent dépendre des vies humaines. La variété des enjeux et des domaines applicatifs – finance, ressources humaines, télécoms, ... – qu'elle aborde au quotidien lui épargne toute monotonie : « *Chaque fois, il faut faire preuve d'inventivité, mais aussi agir en stratégie et avec rigueur et systématisme.* » Savoir se mettre totalement à la place de l'utilisateur en appréhendant parfaitement son métier – aspects qu'elle trouve « *très excitants* » – est l'un de ses nombreux points forts. L'esprit analytique, l'empathie et la créativité indispensables à sa fonction, Sweta les

cumule si bien que, dès sa première mission chez son employeur précédent, elle s'est vu décerner une récompense pour avoir su spontanément mettre en œuvre une stratégie de test innovante, réduisant de 30 % les efforts estimés pour cette tâche.

Précieux pour Capgemini, le Senior Consultant / Responsable des tests n'a cessé de gagner en importance ces dernières années, dans la stratégie et le cycle des projets de développement. En traquant systématiquement les bugs, défauts et dysfonctionnements, il est le garant de la qualité de l'application délivrée, et par conséquent de l'image de qualité de toute l'entreprise derrière lui. De la pertinence et de l'efficacité de ces collaborateurs, dépendent aussi les délais de livraison de l'application au client, donc sa satisfaction.

Née en Inde, Sweta parle quatre langues : le hindi, le gujarati, le marathi et, bien sûr, l'anglais. Passionnée par son métier plein d'avenir, elle suit parfois des formations en dehors du bureau, pour enrichir ses connaissances. Elle aime aussi les livres de fiction et la musique, chante à ses heures perdues et s'intéresse aux beaux-arts, avec à son actif quelques croquis et poteries.

Felizitas Diem, collaboratrice allemande. Entrée il y a 8 ans chez Capgemini, à sa sortie de **Directeur Business Unit** l'Université de Munich, cette jeune allemande de 32 ans dotée d'un *Master of Business Administration*, occupe aujourd'hui au sein de l'activité conseil en Allemagne et en Suisse, la fonction de Directeur de la *Business Unit Core Group*. Une *Business Unit* récente qui ne recrute que de jeunes diplômés de moins de deux ans d'expérience. Sa responsabilité englobe un vaste panel de missions : intervention en avant-vente, participation aux propositions commerciales, présentation de projets aux clients, management d'équipe, avec à la clé une forte dimension de coaching. Son domaine : les projets de conseils en stratégie marketing et commerciale, pour les grandes entreprises d'Europe centrale.

« Ce métier, intense et varié, est un challenge permanent » confie Felizitas à propos de fonctions qui réclament selon elle une forte ouverture d'esprit, beaucoup de souplesse et d'énergie, puis la capacité à travailler dans un contexte très international. « Encadrer de jeunes collègues s'avère gratifiant et enrichissant. Et je bénéficie de la part de Capgemini de beaucoup de liberté pour mener les responsabilités qui m'ont été confiées. » Qualités requises ? « Être calme, discipliné, bien organisé, convaincant et créatif, savoir s'adapter aux changements, avoir l'esprit clair et analytique et le sens de l'humour aussi ! » Des qualités que Felizitas met en œuvre pour aider les entreprises à identifier des axes d'amélioration de leurs processus marketing ou commerciaux et à envisager leur transformation.

Le travail de Felizitas contribue à enrichir ces deux tableaux. Tout d'abord, il favorise l'intégration, au sein du capital humain du Groupe, de jeunes diplômés et leur développement en compétences. Et il contribue directement à promouvoir auprès de grandes entreprises d'Europe cen-

trale, parmi les cent premières de leurs secteurs respectifs – biens de consommation et grande distribution surtout, mais aussi automobile – les services et missions de conseil de Capgemini.

Felizitas pratique aussi l'anglais, le français et un peu l'italien. Son métier, qui l'amène à beaucoup voyager et à courir d'hôtels en aéroports, lui laisse peu de temps. Aussi, au privé, cette célibataire mise sur la qualité de ses relations avec sa famille et ses amis – dont beaucoup sont des collègues. Et elle trouve encore le temps de pratiquer le fitness, le golf et la natation, de lire et d'écrire, de jouer du piano et... de voyager pour le plaisir.

Stéphane Girard, collaborateur français. Après un début de carrière dans des start-up

Architecte françaises, suivi de 8 ans chez Sun Microsystems, ce Français de 40 ans, ingénieur diplômé de Supélec, a participé à la création de Sun France Java Center en 1996, avant de cofonder, en 1999, la start-up Enition avec à son capital Cisco, Nokia, Reuters et Softbank. Il quitte Enition en 2002 pour le poste d'*IS Architect* chez Capgemini. Son premier projet sera de concevoir l'architecture du portail intranet des 80 000 collaborateurs du groupe BNP Paribas. Et depuis 2003, il pilote la partie architecture technique – soit 150 personnes – du projet Copernic de modernisation du système de gestion des impôts français.

Clé de voûte des grands projets actuels de SOA [→ **GLOSSAIRE**] (*Services Oriented Architecture*), la mission de l'*IS Architect* commence par une écoute attentive des besoins et contraintes du client en matière d'architecture technique. Fort de sa veille technologique permanente, l'*IS Architect* capitalise sur plusieurs années d'expérience pour concevoir l'architecture adéquate, mettre en œuvre méthodologies, concepts et technologies complexes et enfin délivrer une architecture opérationnelle. « Ce métier requiert par conséquent une forte expertise doublée de beaucoup d'acquis dans le domaine de la conception de logiciels, d'infrastructures et d'architectures » précise Stéphane, pour qui le rôle d'*IS Architect* nécessite en outre de comprendre et d'anticiper les tendances du marché en matière de technologies, de bien écouter et comprendre les besoins et contraintes des clients, de savoir communiquer et s'adapter. Le goût du défi, l'enthousiasme, l'envie d'apprendre toujours plus, et bien sûr, la capacité à encadrer et coordonner une équipe sont quelques-unes des qualités requises à ce poste.

Parce qu'il permet à Capgemini de se positionner en leader sur le marché prometteur du SOA, l'*IS Architect* est un métier qui prend de l'importance au sein du Groupe. De la qualité de sa mission dépendent la robustesse, la pérennité, l'évolutivité et les performances techniques de tout le système d'informations délivré par Capgemini à son client.

Stéphane pratique l'anglais pour les besoins de son métier. Son temps libre est essentiellement réservé à ses deux enfants et à sa passion éternelle pour l'Antiquité et l'archéologie.

[→ www.capgemini.com/careers/]

Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Être une entreprise mondiale... et responsable

Être une entreprise socialement responsable signifie prendre conscience de sa part de responsabilité dans l'évolution de son environnement social, économique et environnemental. Et pouvoir agir en conséquence pour que cet écosystème évolue durablement. Signataire du Pacte Mondial des Entreprises, Capgemini a accompagné en 2005 les nombreuses initiatives locales citoyennes menées par ses filiales.

La notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE [→ **GLOSSAIRE**]) est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable. La RSE signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux. Elle doit aussi être plus attentive aux préoccupations de ses acteurs : collaborateurs, actionnaires, clients, partenaires, fournisseurs et société civile.

Les actions menées en 2005, initiées au niveau global et local, réaffirment l'engagement de Capgemini et concrétisent son adhésion au Pacte Mondial des Entreprises. À commencer par la publication sur le site Internet de Capgemini – www.capgemini.com – du code éthique du Groupe. Ce code reflète le contenu du Pacte mondial sur le plan des droits de l'homme et du travail et établit les règles de bonne conduite dans la pratique de nos métiers (refus de la corruption, respect de la confidentialité des informations relatives au client, etc.).

Le Pacte mondial des entreprises

Ce pacte illustre la volonté des entreprises de s'affirmer comme des acteurs à part entière de la croissance et du développement, dans un contexte de mondialisation. Leurs initiatives portant sur les pratiques éthiques, le commerce équitable, le délielement de l'aide au développement vers les pays les plus pauvres, constituent autant d'éléments d'un positionnement et d'une revendication de l'entreprise « responsable ». C'est au mois de janvier 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, que le Secrétaire Général des Nations Unies a lancé cette idée du « Pacte mondial des entreprises », dit *Global Compact*, dont l'objectif est double : contribuer au développement durable à travers la création d'un réseau de partenariats et la promotion de bonnes pratiques en la matière et promouvoir une mondialisation profitable à tous, sur la base de l'économie de marché.

[→ www.unglobalcompact.org/]

Cet engagement dépasse le strict périmètre de l'entreprise. « *Capgemini veille à choisir des partenaires qui respectent eux-mêmes une certaine éthique* », souligne Carolyn Nimmy, en charge de la stratégie RSE pour le Groupe. Dans la mission du responsable des achats de Capgemini au niveau mondial figure l'intégration de paramètres permettant de vérifier l'éthique des fournisseurs dans leurs processus d'achat.

La pièce majeure de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise de Capgemini reste cependant sa politique en matière de ressources humaines. La motivation et les qualités de ses collaborateurs ainsi que l'attractivité de l'entreprise sont des éléments clés du succès. C'est pourquoi, le Groupe met un point d'honneur à rendre exemplaire sa politique de ressources humaines et à afficher son engagement vis-à-vis de ses collaborateurs. Ce dernier est formalisé depuis cette année sous la forme d'une « charte collaborateurs », accessible à tous sur l'intranet de Capgemini, et selon laquelle le Groupe offre à ses salariés un environnement de travail où ils pourront progresser, se former, partager leur savoir-faire, être respectés et évalués selon des critères uniquement liés à leurs compétences.

Le Groupe s'est efforcé en 2005 d'accompagner ces principes par des actions concrètes relayées localement. L'une des priorités 2006 portera sur le développement de la diversité au sein des équipes. Notamment, pour augmenter la représentation des femmes dans le Groupe, et plus particulièrement dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. « *Nous mettons en place les moyens pour mesurer notre diversité. Et ça bouge : 13 % des Vice-Presidents (VPs) dernièrement nommés sont des femmes !* », conclut Carolyn Nimmy.

DES INITIATIVES CITOYENNES LOCALES

Les entités de Capgemini sont encouragées à lancer toute initiative locale qui vise à mieux ancrer l'entreprise dans son écosystème, à aider au recrutement ou à la fidélisation des collaborateurs, à améliorer la cohésion des équipes, à favoriser la diversité des populations et à préserver l'environnement. Ces actions sont suivies par les responsables RSE de Capgemini, présents dans chaque pays du Groupe.

INITIATIVES LOCALES

À TELFORD, ANGLETERRE. Capgemini est devenu le deuxième employeur local ; il soutient le club de football de la ville, finance un centre d'éducation pour les jeunes et développe des opportunités de travail pour les habitants de la région.

À MUMBAI, EN INDE. « *Je me souviens particulièrement des actions de Capgemini lors des inondations qui ont frappé Mumbai le 27 juillet 2005* », raconte Anahita Charna, collaboratrice de la discipline TS en Inde. « *Chaque salarié de Capgemini a donné un jour de salaire pour soutenir les victimes. Capgemini a financé la construction d'un camp médical, l'achat d'uniformes d'école et de cartables pour les enfants les plus touchés.* »

AUX ÉTATS-UNIS. Des dizaines de collaborateurs ont participé à des opérations éducatives et de charité. Ils ont, par ailleurs, fait acte de générosité sur trois grands événements dramatiques de l'année 2005, le Tsunami, les ouragans et les tremblements de terre.

EN FRANCE. Capgemini est membre fondateur de la Fondation du Sport dont la mission principale est le développement de la fonction éducative et sociale du sport. Ses activités convergent autour de la promotion des projets de proximité utilisant le sport comme vecteur d'éducation ou de lien social.

DANS LE MONDE. Capgemini et sa filiale Sogeti participent activement à l'association PlaNet Finance dont l'objectif est d'aider les personnes les plus pauvres à réaliser leur potentiel professionnel et économique par un programme de micro-financement de proximité.

POUR LA DIVERSITÉ

EN SUÈDE. Ce pays est un champion en matière de diversité. 32 % des collaborateurs y sont des femmes. Ce résultat est le fruit d'actions menées depuis plusieurs années.

EN FRANCE. Le Groupe a conclu un accord avec les syndicats pour promouvoir l'emploi de personnes handicapées et a également signé la charte pour la diversité.

DANS L'ENTREPRISE

EN INDE. Pour faciliter leur intégration, les nouveaux employés participent à un programme de 90 jours, qui comprend entre autres une session de découverte du Groupe de deux jours et qui se conclut par un entretien individuel destiné à recueillir leur sentiment sur l'organisation. Des tuteurs leur sont également attribués pour faciliter leur intégration.

EN CHINE. En pleine croissance, l'entité chinoise a mis l'accent cette année sur la communication interne pour diffuser les principes identitaires du Groupe et accentuer ainsi le sentiment d'appartenance à une entreprise citoyenne.

AUX PAYS-BAS. L'entité néerlandaise de Capgemini a été classée 3^e au palmarès des « *entreprises où il fait bon vivre* » (enquête de satisfaction des employés menée par Incompany 200 auprès de 113 organisations implantées aux Pays-Bas). C'est le résultat d'efforts constants réalisés par la direction des ressources humaines.

[→ www.capgemini.com/about/socialresponsibility/]



Consolider le redressement des opérations américaines pour rester un acteur global

À la fin de l'année 2004, le Groupe a fait le choix stratégique de confirmer sa présence aux États-Unis. Accélérer le redressement de l'entité nord-américaine est alors devenu l'un des quatre objectifs prioritaires de Capgemini en 2005. Pour atteindre ce résultat, un plan de redressement ambitieux, baptisé *Booster* [→ GLOSSAIRE], fut lancé en mars.

Neuf mois plus tard, les attentes ont largement été dépassées : les opérations américaines ont renoué avec les bénéfices, retrouvé une réelle vigueur commerciale, amélioré les performances de leur appareil de production, attiré de nouveaux talents. Et l'année 2006 commence sous de bons auspices : General Motors, l'un des fleurons de l'industrie américaine, a signé en janvier un contrat de plus de 600 millions de dollars sur cinq ans avec Capgemini, mobilisant toutes les compétences du Groupe. Après plusieurs exercices difficiles, réaffirmer la présence de Capgemini aux États-Unis fut une décision stratégique majeure des dirigeants du Groupe et de son conseil d'administration en 2004. Elle fut dictée par la volonté de rester un Groupe global, capable de répondre aux demandes de clients de taille mondiale et de conserver une présence sur le marché où naissent la plupart des innovations. Le corollaire immédiat de cette décision fut le lancement de *Booster* : un plan de redressement et de transformation – élaboré et conduit par des équipes maison – dont l'ambition affichée était très claire : renouer avec la croissance et les bénéfices dès 2006. En effet, au-delà d'un plan drastique de diminution des coûts, *Booster* a conduit à la transformation du modèle opérationnel nord-américain.

Les structures ont été simplifiées, le management et le contrôle renforcés, certaines règles du métier ré-appliquées : les activités ont été divisées en huit *Business Units* (BU), toutes responsables d'un compte de résultat, organisées par région géographique ou par secteur. Chacune de ces unités a naturellement développé une compétence sectorielle forte au contact de ses clients de proximité : la BU Sud, gérée depuis Dallas, se focalise sur le secteur de l'énergie, fort de l'expérience acquise avec TXU. La BU Ouest, au cœur de la *Silicon Valley*, est spécialisée sur les technologies de pointe. La BU Midwest concentre ses efforts sur l'industrie automobile

des Grands Lacs et les réseaux de distribution, tirée par les clients General Motors et Limited Brands... Ce changement de modèle et cette nouvelle stratégie, conjugués au dynamisme des nouvelles équipes dirigeantes, ont permis de reconquérir la confiance de grands clients : Walt Disney, Merrill Lynch, Genentech, BellSouth, Bose, McDonald's, Sony, Hydro-One...

Qu'il s'agisse de prestations d'infogérance – qui représentent désormais pour la filiale américaine 40 % de son chiffre d'affaires –, ou de conseil et d'intégration, les grands projets sont de retour. « *Nous avons plus d'une demi-douzaine de contrats en cours de négociation, d'un montant unitaire supérieur à 20 millions de dollars. Et plusieurs contrats de cette ampleur ont été signés pendant l'année 2005* » précise Salil Parekh, General Manager de l'activité CS et TS en Amérique du Nord. Et tous les autres indicateurs sont au diapason : au-delà d'une croissance retrouvée au cours du second semestre, les opérations américaines sont devenues profitables et affichent une marge opérationnelle proche de 3 %, l'attrition est stabilisée à des niveaux proches des concurrents, la structure de coûts fortement améliorée.

Sogeti enregistre une croissance et une rentabilité à deux chiffres et le contrat signé avec TXU a atteint l'équilibre dix-huit mois avant la date initialement prévue. En 2005, les équipes nord-américaines, composées de 6 300 personnes, ont réussi à ce que leur entité redevienne un acteur de premier plan sur le plus grand marché des services informatiques. L'ambition du Groupe est désormais de prendre des positions de leader sur certains segments où Capgemini a construit des références fortes. Sur un plan plus opérationnel, accroître l'utilisation de nos capacités *Rightshore*™ [→ GLOSSAIRE] pour servir nos clients américains est aussi l'un des grands enjeux de 2006. « *Il faudra également construire cette année un cadre stratégique pour le Groupe sur le territoire américain* » conclut Pierre Hessler, Président non exécutif de Capgemini Amérique du Nord.

[→ www.capgemini.com/locations/americas/united_states/]

Une production mondialisée au plus près des intérêts de nos clients.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes, +80 % de collaborateurs en Inde, en Pologne et en Chine. 2005 est l'année où Capgemini est passé à la vitesse supérieure sur le développement de son offre Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] pour répondre aux demandes de plus en plus nombreuses de ses clients. Ce développement tire la croissance du Groupe et permet de soutenir l'emploi en Europe et aux États-Unis.

« Capgemini est la première entreprise européenne à avoir pris le virage de l'offshore. Notre objectif est de compter 10 000 personnes en Inde en 2007 contre 4 000 aujourd'hui » rappelle Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, « et notre ambition est non seulement de nous développer sur les marchés déjà mûrs comme les États-Unis ou l'Angleterre, mais également d'être un élément moteur de la pénétration de l'offshore en Europe continentale. » Cette stratégie de développement et de soutien de la compétitivité de Capgemini s'est traduite dans les faits par l'inauguration en mars 2006 d'un troisième site d'implantation à Calcutta après ceux de Mumbai et de Bangalore. L'année 2006 verra également l'ouverture d'une

Université Capgemini en Inde. Elle accueillera quelques-uns des 300 000 nouveaux ingénieurs indiens diplômés chaque année. Et contrairement à certaines idées reçues, cette production délocalisée ne signifie aucunement une qualité inférieure des prestations développées. Celle-ci est d'ailleurs reconnue par de nombreuses certifications : Capgemini Inde a obtenu en 2005 la certification CMMI [→ GLOSSAIRE] Level 5, délivrée par le Quality Assurance Institute (QAI [→ GLOSSAIRE]). Cette certification internationale s'ajoute à la SW-CMM Level 5 acquise en janvier 2004 et à l'ISO 9001 [→ GLOSSAIRE] reconduite depuis novembre 2001.

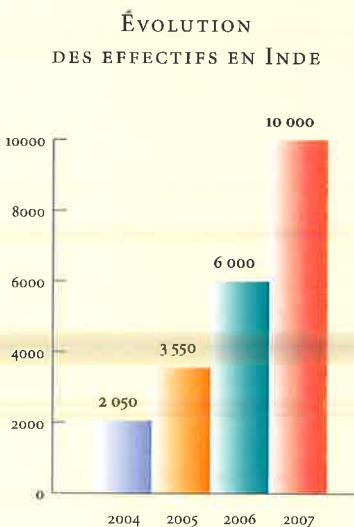
Pourquoi un tel développement et quelles sont ses évolutions ? « Les donneurs d'ordres sont devenus

matures dans leurs achats de prestations informatiques et ont ainsi imposé des baisses de prix significatives puisqu'eux-mêmes placés dans une forte logique de réduction des coûts » analyse Gilles Taldu, Directeur de la Production de Capgemini. « Historiquement, cette demande a conduit les grands clients américains à faire appel massivement aux sociétés de services informatiques indiennes. Ces dernières se tournent à présent vers l'Europe

pour poursuivre leur expansion, puisant dans leur immense réservoir d'ingénieurs très qualifiés. »

Résultat de ce mouvement : sans composante offshore dans son offre commerciale, il n'est plus possible aujourd'hui pour une société de services informatiques d'être présente sur les grands appels d'offres internationaux. Sans cela, Capgemini n'aurait probablement pas remporté les contrats d'infogérance avec l'électricien texan TXU et tout récemment celui avec General Motors, qui ambitionne d'être le constructeur automobile le plus productif au monde. Mais les clients américains ne sont pas les seuls à demander des solutions offshore puisque actuellement la moitié des clients servis par les centres de Capgemini en Inde sont européens.

Fort de ces constats, le Groupe a développé depuis 2003 une offre spécifique baptisée Rightshore™, dont l'objectif est de « proposer à nos clients le meilleur compromis entre l'offshore (produire l'informatique au loin dans nos centres indiens et chinois), le nearshore (produire sur le même continent, au Canada pour le marché nord-américain, en Pologne ou en Espagne pour le marché européen) et la production locale » poursuit Gilles Taldu. Avec ce positionnement stratégique, Capgemini a choisi de se distinguer de ses concurrents en proposant à ses clients un système de production flexible qui s'adapte à leurs besoins propres et prenne en compte leurs demandes culturelles ou opérationnelles. « Certains clients sont très sensibles aux coûts » observe Gilles Taldu. « Ils sont prêts à travailler à distance malgré le décalage horaire et la différence de culture. D'autres clients veulent disposer d'équipes à proximité, le critère étant alors que l'aller-retour entre les clients et le centre de production puisse être effectué dans la même journée. D'autres enfin souhaitent voir nos informaticiens dans leurs locaux. »



Capgemini a fortement accru ses capacités offshore

LE RÉSEAU MONDIAL *RIGHTSHORE™* DE CAPGEMINI

CANADA	ROYAUME-UNI	SUÈDE	NORVÈGE	INDE
Toronto	Aston/Birmingham	Stockholm	Oslo	Mumbai
Montréal	Woking			Bangalore
USA	FRANCE	PAYS-BAS	ALLEMAGNE	AUSTRALIE
Chicago	Clermont-Ferrand	Utrecht	Düsseldorf	Adélaïde
New York	Grenoble			
Dallas	Lille	DANEMARK	Pologne	CHINE
	Nantes	Copenhague	Cracovie	Guangzhou
	Paris			Hong Kong
	Toulouse	BELGIQUE		
		Bruxelles		
	ESPAGNE	FINLANDE		
	Madrid	Helsinki		

■ ADC (*Accelerated Delivery Centers*): Centres spécifiques pour la conception et la mise en œuvre accélérées de projets

■ Onshore & nearshore: Centres de production des services, soit à proximité du client (*onshore*), soit sur le même continent (*nearshore*)

■ Offshore: Centres de production situées en Inde et en Chine

■ BPO (*Business Process Outsourcing*): Centres de production dédiés au BPO

Une stratégie d'autant plus pertinente que toutes les fonctions informatiques ne relèvent pas de l'*offshore*. D'où un vaste plan de formation en Europe et aux États-Unis dont l'objectif est de développer les compétences des collaborateurs *onshore* vers les technologies nouvelles et les métiers de proximité comme la relation clients, la gestion de projet, l'architecture et la conception technique ou encore le pilotage d'équipes internationales... « *La qualité, la proximité et la réactivité de nos équipes occidentales sont des éléments majeurs de différentiation vis-à-vis des concurrents indiens. Notre stratégie est de placer les fonctions à haute valeur ajoutée au contact de nos clients* » conclut Gilles Taldy.

L'INDE ET LA CHINE EN PREMIÈRE POSITION

Dans l'entité indienne, les 4 000 salariés de Capgemini développent, uniquement pour des clients américains et européens, des projets d'infogérance, d'intégration de systèmes et développement d'applications informatiques. « *Nous avons connu un accroissement considérable des projets informatiques à produire, tant avec les États-Unis qu'avec l'Europe, puisque désormais la moitié de nos clients sont européens. Ce qui fait de nous la première société de services informatiques du Vieux Continent en ce qui concerne l'offshore, loin devant la deuxième qui doit être deux à trois fois moins importante*

que nous » se réjouit Baru Rao, le Directeur de Capgemini en Inde. Le Groupe a compris que le pays constituait un extraordinaire terreau pour les informaticiens. Aujourd'hui, un million d'ingénieurs indiens travaillent exclusivement pour des clients étrangers, tandis que 150 000 informaticiens supplémentaires sont formés chaque année. « *Et nous travaillons dans un environnement complètement multiculturel, poursuit Baru Rao. Cela permet de mieux nous comprendre, que nos clients soient allemands, scandinaves ou, bien sûr, français.* » Dans cet esprit de collaboration, un certain nombre d'ingénieurs indiens de Capgemini sont pris en charge par l'Alliance Française afin qu'ils puissent apprendre la langue et, ainsi, mieux échanger encore avec les clients de l'Hexagone. « *En outre, ajoute Baru Rao, nous avons lancé un plan, appelé E=mc², destiné à fidéliser nos collaborateurs, tout simplement en recrutant les bons et en faisant d'eux les meilleurs.* »

L'entité chinoise de Capgemini, et plus précisément la ville de Canton, où les effectifs ont doublé en un an pour atteindre 400 personnes à la fin de 2005, est plutôt dédiée à l'externalisation d'activités non informatiques, ce qu'on appelle le BPO [→ **GLOSSAIRE**] (*Business Process Outsourcing*). « *Elle répond également aux demandes du marché local en services informatiques* » précise Henk Broeders, directeur Europe du Nord, et Asie-Pacifique.

L'innovation, un moteur de développement pour nos clients

«Les clients montrent un appétit retrouvé pour les projets d'innovation à forts contenus technologiques», déclare Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe. «Notre objectif est de les accompagner dans leurs développements ambitieux, et de les aider à augmenter, par l'innovation, leurs revenus et leur rentabilité. Et nos capacités d'innovation portent à la fois sur les nouvelles technologies et sur les méthodes d'organisation».

«L'innovation doit créer de la valeur chez nos clients» affirme Andy Mulholland, Directeur Technologie pour le Groupe. En clair, éviter le piège de «la technologie pour la technologie» et opérer le choix de «l'innovation utile». Après avoir rationalisé leurs coûts au cours de ces dernières années, les entreprises sont entrées dans un cycle économique de croissance. «Elles misent sur l'innovation pour repartir à l'assaut de nouveaux marchés», poursuit Aiman Ezzat, Directeur Délégué de la Stratégie du Groupe. Plus que jamais, l'innovation permet aux entreprises de générer de nouveaux revenus et de prendre de l'avance sur la concurrence. Loin d'être monolithique, l'innovation s'éclaire sous différentes facettes : économiques, organisationnelles et technologiques.

«En 2005, nous avons bâti un plan stratégique qui nous a amenés à identifier les innovations à lancer sur le marché. Celles-ci se répartissent sur nos quatre métiers» explique Pierre-Yves Cros, Directeur de la Stratégie du Groupe. «Une fois sélectionnées et passées au crible du marché, elles sont déployées à travers de grands programmes de formation. Une chose est sûre : c'est avec les clients que nous innovons.»

Fondé sur la veille technologique, le processus d'innovation opère dans deux sphères : la sphère gérée et la sphère informelle. Dans la première, les directeurs des technologies de Capgemini identifient et analysent les technologies susceptibles de se développer durant les dix prochaines années : architectures orientées services (SOA [[→ GLOSSAIRE](#)]), étiquettes électroniques intelligentes (RFID [[→ GLOSSAIRE](#)]), reconnaissance vocale, agents intelligents, location logicielle sur Internet (auprès d'un ASP, *Application Service Provider*, ou en français FAH, Fournisseur d'Application Hébergée).

Suite à ce processus, interviennent alors les équipes marketing et commerciales qui se chargent de croiser les tendances économiques sectorielles avec les scénarios technolo-

giques globaux. C'est à partir de là que le Groupe bâtit ses offres stratégiques verticales : des solutions qui répondent à des besoins concrets et qui délivrent une véritable valeur ajoutée métier. Ce qui peut s'illustrer par des exemples très concrets. Ainsi, la technologie RFID permet de tracer les palettes grâce aux étiquettes électroniques pour que chacun, dans une chaîne logistique complexe, retrouve ce qui lui appartient. Dans

ce cas précis, les bénéfices sont doubles : un meilleur contrôle des stocks et la réduction du nombre de palettes égarées. Et les économies ainsi réalisées par la baisse du nombre de palettes à remplacer justifient à elles seules l'investissement d'un tel projet. Autre exemple qui illustre la collaboration avec nos clients sur l'innovation : l'industrialisation des solutions *Open Source* (logiciels libres) conçue au départ pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie français. «Nous avons capitalisé sur cette expérience pour mettre en place de façon industrielle une offre de services de maintenance pour l'ensemble de nos clients qui ont fait le choix – ou souhaitent faire le choix – du logiciel libre» explique Bertrand Barthélémy, *Global Leader de TS* chez Capgemini.

La deuxième sphère – la sphère informelle –, dans laquelle opère un processus diffus d'innovation est liée à la culture «entrepreneuriale» du Groupe et à son organisation fortement décentralisée, où les talents peuvent s'exprimer en toute liberté. En effet, les ingénieurs du Groupe ne cessent de développer des projets d'où émergent de véritables «pépites». «Nous utilisons le Knowledge Management, c'est-à-dire un processus de gestion des connaissances mondialement partagé sur notre intranet, pour repérer ces pépites» reprend André Cichowlas, Directeur Associé Technologie. «Et nous multiplions les sessions en ASE (Accelerated Solution Environment [[→ GLOSSAIRE](#)]), véritables incubateurs à idées qui rassemblent des gens d'horizons différents dans le but de faire émerger rapidement des idées, de trouver des solutions et d'innover.»

Thème majeur d'innovation, les technologies SOA [[→ GLOSSAIRE](#)] (*Services Oriented Architecture*). Celles-ci répondent à un besoin crucial exprimé par les entreprises : rendre leur système d'information aussi «réactif qu'une mouche» pour s'adapter aux mouvements et aux cycles de marché.

Et ce malgré la complexité croissante du parc applicatif des entreprises.

Ces dernières cherchent aujourd’hui à simplifier l’usage de leur système d’information, à clarifier les liens entre les applications afin de les faire évoluer de façon modulaire dans un esprit de services aux usagers. « *Par exemple, dans le processus de prise de commande, les transactions peuvent être réalisées aussi bien par téléphone à touches ou par fax que par Internet ou EDI* [→ GLOSSAIRE] (Échange de Données Informatisé). *Au bout du compte, la commande sera traitée de la même manière. Les architectures SOA permettent de tirer le meilleur profit de tous les canaux que les clients utilisent* » souligne Aimant Ezzat.

L’autre versant majeur actuel de l’innovation concerne le BPO [→ GLOSSAIRE] (Business Process Outsourcing) ou l’externalisation des processus métiers. En 2004, l’électricien texan TXU a ainsi demandé à Capgemini de gérer l’ensemble de ses services aux clients. Soit une équipe de 3 000 personnes avec sa finance, son informatique, son service de facturation et de recouvrement. Cette activité d’infogérance transformationnelle a également séduit le groupe Zurich Financial, nouveau client dans le BPO, pour ses fonctions finance et comptabilité.

Et Aimant Ezzat de conclure : « *Notre rôle a consisté à trouver la bonne solution pour associer au mieux l’informatique aux processus métiers du client.* »

INNOVER AVEC DES PARTENAIRES ET EN TOUTE INDÉPENDANCE. Lorsqu’une technologie devient une commodité, c’est le cas des ERP [→ GLOSSAIRE] (Enterprise Resource Planning, ou en français PGI : Progiciel de Gestion Intégrée), la pression sur les prix devient forte. Et les marges s’erodent. « *Pour retrouver des niveaux de rentabilité plus élevés, nous étendons l’offre de base à des solutions innovantes en collaboration avec nos partenaires, Microsoft, Oracle, IBM, HP, SAP...* » précise Patrick Nicolet, Directeur Vente et Alliances pour le Groupe. « *Citons les nouvelles plates-formes SOA* [→ GLOSSAIRE] *NetWeaver de SAP, Fusion d’Oracle, WebSphere d’IBM. Ainsi que les nouveaux ERP de la gamme Dynamics de Microsoft. Nous définissons ensemble le potentiel de revenus, les marchés à prendre, les offres...* ». Dans cet esprit, Capgemini a également développé avec HP une solution de gestion numérique des droits d’auteur et avec IBM une solution de lutte contre le blanchiment d’argent sale.

L’INNOVATION CLASSÉE EN TROIS CATÉGORIES. Professeur à Harvard Business School, Clayton Christensen est une référence mondiale dans le management de l’innovation tant technologique qu’organisationnelle. Il a publié de nombreux articles et ouvrages, parmi lesquels, *The innovator’s dilemma* (1997) et *Seeing what’s next* (2004).

« *Dans le monde de l’entreprise, il est possible de classer les innovations en trois catégories.*

► *La première consiste à créer et à développer de nouveaux produits pour remplacer les anciens. C’est l’innovation que l’on observe le plus souvent.*

► *La deuxième apporte quelque chose de plus fondamental pour les entreprises: les processus. Il s’agit de mieux développer un produit. Si vous prenez l’exemple d’un ordinateur, il y a 30 ans, il fallait 3 à 4 ans à un constructeur pour mettre au point une nouvelle génération. Aujourd’hui, la micro-informatique est en évolution constante.*

► *La troisième concerne le business-model. Dans ce domaine, l’innovation provoque une réelle différence entre les acteurs d’un marché. Prenez l’exemple de Siebel: cet éditeur a été un pionnier des logiciels pour la gestion de la relation client. Puis est arrivé salesforce.com, qui a proposé aux clients de louer les logiciels au lieu de les acheter. C’est cela que j’appelle la “disruptive innovation”, l’innovation par la perturbation, par la rupture..*

[→ www.capgemini.com/services/soa/]

Tirer profit de l’écosystème.

Dans le programme « Mobilité et applications sans fil au-delà de la 3G » de la Commission européenne, le consortium dirigé par Capgemini a remporté un appel d’offres de 4,9 millions d’euros, avec le projet Midas.

Ce consortium rassemble l’organisme de recherche norvégien Sintef, l’Université technique d’Oslo, l’Université technique de Varsovie en Pologne, la société suédoise Appear Networks, l’opérateur téléphonique espagnol Telefónica, la société de transports publics RATP (France) et 51 Pegasi, un éditeur français de logiciels pour événements sportifs.

Baptisé Midas, le projet porte sur un middleware qui permettra, d’ici à juin 2008, de développer et déployer rapidement des applications de services mobiles avancés. Capgemini a su convaincre avec deux prototypes : un service mobile permettant aux équipes de secours de gérer des situations d’urgence et un service innovant pour aider les professionnels, les bénévoles et le public lors d’événements sportifs majeurs.



Accélérer la rentabilité de l'activité Infogérance

Après avoir hissé son entité Infogérance dans le club des grands prestataires mondiaux, le Groupe s'attache aujourd'hui à consolider son organisation pour la rendre plus productive et lui donner les moyens de s'adapter toujours plus efficacement aux nouvelles tendances du marché telles que l'infogérance de troisième génération et le BPO [→ **GLOSSAIRE**] (*Business Process Outsourcing*).

«Avec 50 % de croissance de notre chiffre d'affaires sur ces deux dernières années, nous pouvons être fiers du travail accompli» explique Paul Spence, Directeur de l'activité Infogérance du Groupe. «Cependant, il nous reste encore beaucoup à faire et la priorité numéro un est la hausse de notre rentabilité. L'année 2006 va nous permettre d'exécuter les différents chantiers de transformation interne que nous nous sommes fixés afin d'en récolter les pleins bénéfices en 2007 et en 2008, horizon auquel nous voulons atteindre des marges de l'unité comparables à celles de nos grands concurrents mondiaux.»

Lancé en septembre 2005, MAP [→ **GLOSSAIRE**], le plan sur trois ans, porte sur trois grands thèmes que sont les ventes, les coûts de production et les frais généraux. L'objectif, après avoir remporté de grands succès commerciaux, est de disposer d'une organisation optimisée permettant de produire aux meilleurs coûts la qualité de services attendue par nos clients.

C'est dans ce sens que l'équipe projet MAP, composée d'une quinzaine de personnes, s'est attachée à des chantiers tels que la rationalisation de nos capacités de production et de notre organisation, l'optimisation des achats, l'industrialisation des processus et la performance des fonctions supports. L'activité Infogérance est à présent dotée d'une organisation mondiale forte de trois entités que sont l'Europe, l'Amérique du Nord et le *Business Process Outsourcing* (BPO). Des cessions d'actifs non stratégiques sont intervenues. Des renégociations de contrats à faible rentabilité et la réduction du nombre de fournisseurs sont en cours. L'accroissement sensible des capacités de production à travers le monde (Inde, Chine, Pologne) nous permet de répondre aux exigences de nos clients, notamment en termes de coûts. Enfin, en termes de ventes, l'accent est mis sur l'équilibre entre grands, moyens et petits contrats tout comme sur la

variété sectorielle. Ces mesures devraient permettre de progresser et de conduire l'entité Infogérance vers les objectifs de marge de l'unité en 2008.

La transformation de l'organisation est également destinée à répondre à un certain nombre de défis commerciaux. «Ces défis se situent par exemple au niveau de la création d'opportunités commerciales transverses à nos différents métiers. Nous devons beaucoup travailler pour obtenir ces synergies. Nous devons également viser davantage le marché du BPO en Amérique du Nord» affirme Paul Spence. Un marché du BPO synonyme de croissance et de marge sur lequel Capgemini ambitionne d'être l'un des trois grands prestataires mondiaux sur le segment finance/administration en se concentrant particulièrement sur les entreprises des secteurs de l'industrie et des utilities.

Par ailleurs, le marché de l'infogérance subit de profonds changements et nécessite une stratégie et des moyens permettant de répondre aux nouvelles attentes des grands clients. Le contrat conclu avec General Motors au début de 2006 est emblématique de cette tendance : la troisième génération de contrat d'infogérance. Celle-ci met l'accent sur la transformation de l'entreprise et sur la valeur ajoutée délivrée par l'informatique sur des objectifs métiers très précis.

Les prestations demandées par le client nécessitent la collaboration de plusieurs prestataires globaux qui travaillent ensemble grâce à un modèle de gouvernance très sophistiqué qui utilise des standards communs. Au vu de l'ampleur de ce contrat et de l'expertise de General Motors sur ce sujet, nul doute que ce modèle d'infogérance fasse école. Capgemini, qui a fait de l'infogérance de transformation son axe stratégique, est particulièrement bien placé pour capter les prochaines opportunités.

«Le marché nord-américain donne aux autres marchés un aperçu de l'avenir puisque les tendances en matière de business et de management partent généralement de l'Ouest et vont vers l'Est. Plus vite nous leur ferons traverser l'Atlantique, mieux ce sera» conclut Paul Spence.

[→ www.capgemini.com/services/outsourcing/bpo/]

Où nous joindre à travers le monde ?

Siège social et Direction générale du **GROUPE CAPGEMINI**
 Place de l'Étoile
 11 rue de Tilsitt
 75017 Paris – France

Tel: 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 (7 th avenue)	1 212 314 8000
Europe Centrale et Sud Berlin	49 (0) 30 88 703 0
Europe du Nord et Asie-Pacifique Utrecht	31 (0) 30 689 00 00
France Paris	33 (0) 1 49 67 30 00
Infogérance Woking	44 (0) 1483 764 764
SOGETI Paris	33 (0) 1 58 44 55 66

DIRECTIONS SECTORIELLES

Énergie & Utilities Paris	33 (0) 1 49 00 22 14
Industrie, Commerce et Distribution Utrecht	31 (0) 30 689 00 00
Automobile	31 (0) 30 689 00 00
Sciences de la Vie (Europe) Paris	33 (0) 1 49 67 30 00
Banque, Finances et Assurances Paris	33 (0) 1 47 54 52 00
Secteur public Paris	33 (0) 1 47 54 52 00
Télécommunications, Médias & Entertainment Paris	33 (0) 1 49 00 40 00

AMÉRIQUE DU NORD

Canada (1)		Dallas (Texas)	972 556 7000
Montréal (Québec)	514 989 4100	Detroit (Michigan)	313 887 14 00
Ottawa	613 598 7474	El Segundo (Californie)	310 727 8400
Toronto	416 365 4400	Freehold (New Jersey)	732 358 8900
États-Unis (1)		Herndon (Virginie)	703 673 9100
Atlanta (Géorgie)	404 806 4200	Houston (Texas)	281 220 5000
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700	Kansas City (Missouri)	816 459 3600
Cambridge (Massachusetts) – ASE	617 768 5600	New York (New York) – 7th Avenue	212 314 8000
Chicago (Illinois)	312 395 5000	New York (New York) – ADC	917 320 3200
Chicago (Illinois) – ASE	312 395 5800	Mexique (52)	
El Segundo (Californie)	310 727 84 00	Mexico	55 8503 2400
Cleveland (Ohio)	216 373 4500		
Cupertino (Californie)	408 850 5500		

EUROPE CENTRALE ET SUD

Allemagne (49)		Pologne (48)	
Berlin	(0) 30 88 703 0	Cracovie	12 631 63 00
Cologne	(0) 221 91 26 44 0	Varsovie	22 850 92 00
Düsseldorf	(0) 211 470 68 0	Wroclaw	71 356 42 22
Essen	(0) 201 81 26 0	Portugal (351)	
Hambourg	(0) 40 254 491 81	Lisbonne	21 412 22 00
Hanovre	(0) 511 67 692 0	République Tchèque (420)	
Lübeck	(0) 451 882 44 00	Prague	225 093 111
Munich	(0) 89 94 00 0	Roumanie (40)	
Stuttgart	(0) 711 50 50 50	Bucarest	21 402 4085
Walldorf	(0) 6227 73 39 00	Russie (7)	
Autriche (43)		Moscou	495 258 2439
Vienne	(0) 1 211 63 0	Slovaquie (421)	
Espagne (34)		Bratislava	2 444 556 78
Asturias	98 567 57 67	Suisse (41)	
Barcelone	93 495 86 00	Bâle	(61) 692 08 42
Madrid	91 657 70 00	Genève	(22) 879 52 00
Murcia	902 11 55 52	Lausanne	(21) 317 50 11
Séville	902 11 55 52	Pratteln	(61) 825 63 35
Valence	96 104 18 50	Schaffhausen	(52) 631 38 22
Hongrie (36)		Zürich	(44) 560 24 00
Budapest	23 506 800		
Italie (39)			
La Spezia	0187 28 381		
Milan	02 414 931		
Naples	081 606 89 11		
Rome	06 23 19 01		
Turin	011 30 30 01		

EUROPE DU NORD

Belgique (32)		Royaume-Uni (44)	
Anvers	(0) 3 546 31 11	Birmingham (Aston)	(0) 121 333 3536
Diegem	(0) 2 708 11 11	Bristol (Toltec)	(0) 1454 612 211
Hornu	(0) 65 715 211	Edimbourg	(0) 131 339 9339
Danemark (45)		Glasgow	(0) 141 331 0414
Århus (Viby)	87 38 70 00	Inverness	(0) 1463 238 434
Copenhague (Gentofte)	70 11 22 00	Londres (South Bank)	(0) 207 735 08 00
Finlande (358)		Londres (Wardour Street)	(0) 207 734 5700
Espoo	(0) 945 26 51	Manchester (Sale)	(0) 161 969 3611
Helsinki	"	Rotherham	(0) 1709 710 071
Joensuu	"	Swansea	(0) 1792 792 777
Tampere	"	Teeside (Wynyard Park)	(0) 1740 645 500
Turku	"	Woking	(0) 1483 764 764
Irlande (353)		Suède (46)	
Dublin	1 639 0100	Fagersta	(0) 8 5368 5000
Norvège (47)		Göteborg	"
Bergen	24 12 80 00	Kalmar	"
Fredrikstad	"	Karlskrona	"
Oslo	"	Linköping	"
Stavanger	"	Luleå	"
Trondheim	"	Malmö	"
Pays-Bas (31)		Örebro	"
Utrecht	(0) 30 689 00 00	Stockholm (Bromma)	"
Amsterdam (Outsourcing)	(0) 20 486 39 31	Sundsvall	"
Utrecht (Outsourcing)	(0) 30 689 44 22	Västerås	"
		Växjö	"

ASIE – PACIFIQUE

Australie (61)		Inde (91)	
Adélaïde	8 8113 8000	Bangalore	80 5191 7000
Canberra	2 6276 2000	Bombay	22 2518 7000
Melbourne	3 9613 3000		
Sydney	2 9293 4000	Taiwan (886)	
Chine		Tapei	2 8780 0909
Beijing	86 10 650 52935		
Guangshou	86 20 8364 7371		
Hong Kong	852 22 99 1688		
Shanghai	86 21 61 05 3838		
Shenzhen	86 755 8209 6915		

FRANCE (33)

CAPGEMINI FRANCE
 Cœur Défense – Tour A
 110 esplanade du Général de Gaulle
 92931 Paris la Défense Cedex
 Téléphone: (0) 1 49 67 30 00
 Fax: (0) 1 49 67 40 66

CAPGEMINI CONSULTING

Paris	(0) 1 49 67 30 00
Lyon	(0) 4 72 21 30 30

CAPGEMINI EST

Clermont-Ferrand	(0) 4 73 28 23 81
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00
Lyon	(0) 4 72 21 30 30
Nancy	(0) 3 83 95 85 85
Strasbourg	(0) 3 90 22 86 10

CAPGEMINI FINANCE ET SERVICES

Paris	(0) 1 49 67 30 00
-------	-------------------

CAPGEMINI INDUSTRIE ET DISTRIBUTION

Lille	(0) 3 20 65 34 34
Paris	(0) 1 49 67 30 00

CAPGEMINI INSTITUT

Paris	(0) 1 44 74 24 10
-------	-------------------

CAPGEMINI OUEST

Brest	(0) 2 98 33 60 77
Caen	(0) 2 31 46 81 90
Le Mans	(0) 2 43 57 45 01
Nantes	(0) 2 51 17 35 00
Orléans	(0) 2 38 24 01 01
Rennes	(0) 2 99 12 55 00
Rouen	(0) 2 35 12 20 20
Tours	(0) 2 47 60 67 60
Vannes	(0) 2 97 01 29 20

CAPGEMINI SUD

Bayonne	(0) 5 59 25 34 00
Bordeaux	(0) 5 56 46 70 00
Marseille	(0) 4 91 16 57 00
Montpellier	(0) 4 67 20 92 92
Nice	(0) 4 93 72 43 72
Pau	(0) 5 59 84 12 23
Toulouse	(0) 5 61 31 52 00

CAPGEMINI OUTSOURCING SERVICES

Clermont-Ferrand	04 73 28 23 81
Douains	02 32 78 16 05
Grenoble	04 76 57 32 29
Lille	03 20 42 32 00
Paris	01 41 26 51 00
Roissy	01 49 90 65 00
Toulouse	05 34 46 23 00

SOGETI

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

Allemagne (49)

Düsseldorf	(0) 211 52 285 0
Offenbach	(0) 69 800 606 22

Belgique (32)

Bruxelles	(0) 2 538 92 92
Edegem	(0) 3 231 12 90
Zaventem (T.R.E.C)	(0) 2 761 05 92

Espagne (34)

Barcelone	93 253 01 88
Bilbao	94 423 56 21
Madrid	91 308 44 33
Madrid (training center)	91 436 46 38
Valence	96 346 85 60

États-Unis (1)			
Baltimore (Maryland)	410 581 5022	St-Médard en Jalles (High Tech)	05 56 70 69 13
Chicago (Illinois)	708 531 1300	Strasbourg	03 88 65 73 80
Cincinnati (Ohio)	513 563 6622	Toulouse (High Tech)	05 34 50 22 00
Columbus (Ohio)	614 898 3044	Toulouse (High Tech)	05 31 56 75 00
Dallas (Texas)	972 776 5600	Toulouse (High Tech)	05 62 47 50 00
Dayton (Ohio)	937 433 3334	Valbonne (High Tech)	04 92 90 64 52
Des Moines (Iowa)	515 282 4802	Vandœuvre-les-Nancy	03 83 15 22 26
Detroit (Michigan)	248 702 1900	Villeurbanne	04 72 44 46 90
Houston (Texas)	713 571 7823	Villeurbanne (Sinfor Automation)	04 72 44 46 58
Indianapolis (Indiana)	317 810 2004		
Kansas City (Kansas)	913 451 9600	Luxembourg (352)	
Minneapolis (Minnesota)	612 243 4545	Bertrange	31 44 01
New York (New York)	212 328 7800		
Northeast Ohio (Ohio)	216 654 2230	Pays-Bas (31)	
Omaha (Nebraska)	402 492 8877	Den Bosch	(o) 20 660 68 22
Portland (Oregon)	503 295 1909	Diemen	(o) 20 660 66 00
Seattle (Washington)	206 624 4600	Groningen	(o) 20 660 66 00
Saint Louis (Missouri)	314 898 1180	Rotterdam	(o) 20 660 66 00
Washington DC	703 734 1511	Viannen	(o) 20 660 66 00
France		Suède (46)	
Aix-en-Provence (High Tech)	04 42 97 64 34	Borlange	(o) 243 922 00
Anthony (Chryseis micro & réseaux)	01 46 74 12 00	Bromma	(o) 8 536 8 20 00
Aubière	04 73 28 23 81	Fagersta	(o) 223 418 00
Belfort	03 84 90 35 50	Gävle	(o) 26 63 28 00
Blagnac	05 61 30 60 00	Helsingborg	(o) 42 26 77 00
Blagnac (High Tech)	05 34 36 26 00	Jönköping	(o) 36 34 85 00
Bouguenais	02 40 32 42 00	Karlstad	(o) 54 14 63 00
Boulogne-Billancourt (High Tech)	01 41 22 42 42	Linköping	(o) 13 25 48 00
Brest (High Tech)	02 98 46 21 25	Luleå	(o) 920 24 15 40
Caen	02 31 47 24 59	Lund	(o) 46 286 55 00
Carry-le-Rouet	04 42 13 26 00	Oxelösund	(o) 155 25 50 00
Cesson-Sévigné	02 23 45 59 00	Skövde	(o) 500 42 49 30
Cesson-Sévigné (High Tech)	02 23 45 59 30	Sundsvall	(o) 60 59 47 00
La Glacerie	02 33 20 07 25	Umeå	(o) 90 10 81 00
Lille (Sinfor Automation)	03 59 56 06 71	Uppsala	(o) 18 18 52 30
Marcq-en-Baroeul	03 28 32 31 00	Västerås	(o) 21 10 58 00
Melun (High Tech)	01 64 10 45 00	Örebro	(o) 19 601 45 00
Mérignac	05 56 12 72 20		
Mérignac (High Tech)	05 56 12 72 20	Suisse (41)	
Montbonnot-St Martin	04 76 52 62 00	Bâle	(61) 261 7580
Montpellier	04 99 61 41 80	Genève	(22) 879 16 50
Mulhouse	03 89 36 31 20		
Niort	05 49 04 08 53		
Orléans	02 38 55 49 10		
Paris (Infrastructures Services)	01 58 44 55 66		
Pau	05 59 14 67 10		
Pau (High Tech)	05 59 14 33 91		
Poissy (High Tech)	01 39 65 15 45		
Rochefort (High Tech)	05 46 88 29 00		
Rouen	02 32 76 41 80		
Saint-Cloud	01 41 12 51 12		
Saint-Cloud (Sinfor Automation)	01 41 12 46 44		
Sophia-Antipolis	04 93 95 62 62		

[→ www.capgemini.com/locations][→ www.capgemini.com]

Glossaire

ASYMMETRIC DIGITAL SUBSCRIBER LINE (ADSL) Technologie permettant un transport numérique de l'information sur une simple ligne téléphonique afin d'accéder à des services haut débit.

ACCELERATED SOLUTIONS ENVIRONMENT (ASE) Capgemini met à la disposition de ses clients un ensemble de moyens (espace innovant, équipes dédiées...) dans le cadre de sessions de trois jours favorisant l'écoute et le dialogue pour aboutir dans des délais très courts à des prises de décisions partagées permettant de démarrer un projet.

ASP *Application Service Provider* (ou FAH, Fournisseur d'Applications Hébergées) est un prestataire qui fournit une application informatique utilisable à travers les réseaux. Il s'agit donc de l'externalisation de l'hébergement d'une application ou d'un service en ligne.

BÂLE-II Les accords de Bâle s'inscrivent dans une démarche mondiale de réglementation des banques, institutions financières et compagnies financières. L'objectif est de prévenir les faillites par une meilleure adéquation entre fonds propres et risques encourus.

BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) C'est la délégation auprès d'un fournisseur d'une ou de plusieurs fonctions du client, fonctions qui ont le plus souvent une forte composante informatique.

BOOSTER Mis en œuvre au cours du premier trimestre 2005, ce plan avait pour objectif de redresser durablement la performance des opérations nord-américaines du Groupe. Il était articulé autour de trois grands axes: simplification des structures autour de cinq régions, réduction des coûts, renouvellement du management.

BUSINESS PRIORITY WEEK Rendez-vous plurianuel, ces rencontres sont destinées à sensibiliser et à mobiliser les collaborateurs de Capgemini d'horizons divers (géographiques et métiers) autour d'enjeux majeurs pour créer un langage commun.

COLLABORATIVE BUSINESS EXPERIENCE (CBE) Mode de travail précis et formalisé, centré sur les enjeux du client et fondé sur la collaboration étroite entre les équipes de Capgemini et celles du client.

CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (OU SHARED SERVICES CENTER) Entité chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe tels que la comptabilité, la fiscalité, le juridique, la trésorerie, les assurances. Cette entité peut être interne à l'entreprise ou bien confiée à un prestataire.

CERTIFICATS D'ÉMISSION DE CO₂ Le protocole de Kyoto prévoit que les pays industrialisés reçoivent des droits d'émission de CO₂ en fonction de leurs objectifs de réduction. Un droit d'émission correspond à une tonne de CO₂. Dans le cadre d'un système national ou international de commerce de ces droits, ces derniers peuvent être alloués à des entreprises ayant des engagements de réduction.

CAPACITY MATURITY MODEL INTEGRATED (CMMI)

Il s'agit d'un modèle d'évaluation du niveau de maturité d'une entreprise en matière de développements informatiques qui comprend un référentiel des meilleures pratiques. Le modèle compte cinq niveaux, 5 étant le niveau le plus élevé de maturité.

CONSEIL (OU CONSULTING SERVICES OU CS) Métier du Groupe pour aider nos clients à identifier, structurer et exécuter les chantiers de transformation qui impacteront durablement leur croissance et leur compétitivité.

COPERNIC Lancé au début de cette décennie par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, le programme Copernic vise à moderniser les relations entre l'administration fiscale et ses usagers à travers un nouveau système d'information fiscale autour du compte fiscal unique sur Internet. Les entreprises peuvent déjà déclarer et payer en ligne leur TVA et leurs autres impôts.

CRM Le *Customer Relationship Management* (ou gestion de la relation client) a pour objet de proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients pour améliorer cette relation. Le CRM intervient de l'avant à l'après-vente en passant par la vente et la gestion du service clientèle.

EDI Les échanges de données informatisés sont des échanges, d'ordinateur à ordinateur, de données concernant des transactions en utilisant des réseaux et formats normalisés. Les informations issues du système informatique de l'émetteur transitent via des réseaux vers le système informatique du partenaire pour y être intégrées automatiquement.

E-GOUVERNEMENT Ce terme désigne l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans les administrations publiques.

ERP Les logiciels *Enterprise Resource Planning* (ou PGI ou progiciels de gestion intégrée) sont des progiciels applicatifs dont le but est de coordonner l'ensemble des activités d'une entreprise telles que la production, la planification, l'approvisionnement ou encore des fonctions transverses comme la finance, le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines, etc., autour d'un même système d'information.

IAS-IFRS Les *International Accounting Standards, International Financial Reporting Standards* sont des normes comptables internationales constituées d'une série unique de normes de reporting comptable considérées comme essentielles pour garantir un degré élevé de transparence et de comparabilité des rapports financiers des sociétés cotées.

INFOGÉRANCE (OU OUTSOURCING SERVICES OU OS) Métier du Groupe pour accompagner nos clients dans l'externalisation totale ou partielle de leurs systèmes d'information et de leurs autres activités s'y prêtant.

INTÉGRATION DE SYSTÈMES ET LE DÉVELOPPEMENT D'APPLICATIONS INFORMATIQUES (OU TECHNOLOGY SERVICES OU TS) Métier du Groupe pour concevoir, développer et mettre en œuvre tous projets techniques, du plus petit au plus grand.

ISO 9001 Cette norme décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit d'un ensemble d'obligations que l'entreprise s'engage à suivre.

MARGIN ACCELERATION PLAN (MAP) Lancé en septembre 2005, ce plan sur trois ans concerne le métier de l'infogérance de Capgemini. Son objectif est d'accélérer la croissance de la rentabilité de cette activité.

OTACE (ON TIME AND ABOVE CLIENT EXPECTATIONS)

Ensemble de mesures de satisfaction des clients et d'évaluation des risques mises en place tout au long d'un projet. Ce système d'évaluation propre à Capgemini est une référence dans la profession.

PROTOCOLE DE KYOTO Entré en vigueur en 2005, ce protocole constitue le fondement de la politique internationale de réduction des gaz à effet de serre, responsables du réchauffement climatiques. L'Union européenne s'est ainsi engagée à réduire ses émissions de 8 % entre 2008 et 2012 par rapport au niveau de 1990.

QUALITY ASSURANCE INSTITUTE (QAI) Organisme fondé en 1980 aux États-Unis pour la promotion de la qualité, la productivité et de solutions pour le management de processus dans le secteur des services informatiques et qui délivre les certifications CMMI.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE) Cette notion est liée à l'application aux entreprises du concept de développement durable et signifie qu'outre les aspects économiques et financiers, une entreprise doit se soucier de ses impacts environnementaux et sociaux.

RFID *Radio Frequency Identification* ou Identification par radiofréquences est une technologie qui permet d'identifier un objet, de suivre son cheminement et de connaître ses caractéristiques à distance grâce à des étiquettes attachées ou incorporées à l'objet et émettant des ondes radio.

RIGHTSHORE™ Système mondial de production de Capgemini qui propose au client, en fonction de ses besoins, le meilleur compromis entre des prestations réalisées dans des centres lointains (Inde/Chine), et des centres proches de ses implantations.

SARBANES-OXLEY Loi américaine votée en juillet 2002 suite au scandale financier révélé par l'affaire Enron, elle vise à restaurer

la confiance des marchés. Elle impose aux entreprises américaines et à leurs filiales à l'étranger un dispositif de renforcement des contrôles internes et d'engagement de la responsabilité des dirigeants.

SERVICES INFORMATIQUES DE PROXIMITÉ (OU LOCAL PROFESSIONAL SERVICES OU LPS OU SOGETI) Métier du Groupe pour proposer une offre de services adaptée à des besoins locaux en matière d'infrastructures, d'applications et d'ingénierie.

SERVICES ORIENTED ARCHITECTURE OU SOA (ARCHITECTURE ORIENTÉE SERVICES) Manière de concevoir un système informatique et son architecture pour assurer à l'entreprise, dont l'environnement évolue en permanence, réactivité, évolutivité et flexibilité.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Ce terme désigne les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. La chaîne logistique désigne l'ensemble des maillons relatifs à la logistique d'approvisionnement au sein d'une entreprise mais aussi au travers de l'ensemble des fournisseurs et de leurs sous-traitants.

VALEURS Les valeurs fondamentales du Groupe Capgemini sont au nombre de sept : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

WORLD PAYMENT REPORT Étude publiée par Capgemini en partenariat avec la banque néerlandaise ABN AMRO et l'European Financial Management and Marketing Association (EFMA) sur les implications d'une zone de paiements unique dans la zone euro pour les usagers et les banques.

WORLD RETAIL BANKING REPORT Étude annuelle mondiale sur le prix des services bancaires génériques publiée par Capgemini en partenariat avec la banque néerlandaise ING et l'EFMA. L'édition 2005 a été étendue à 130 banques et couvre désormais 19 pays dont la Chine.

L'actualité du Groupe Capgemini est accessible sur le site www.capgemini.com

Une publication du Groupe Capgemini

Conception et rédaction: Direction Communication Groupe

Conception graphique: Rudi Meyer – Yearly groupe Pema

© Graphiques et illustrations: Rudi Meyer.

Peintures: Jacques Léonard

Photographies: Didier Olivré («Équipe de Direction»), Luc Pérénom («Conseil d'Administration») et René Tanguy («Entretien Serge Kampf / Paul Hermelin»)

Production Aubin - Photogravure Piranha

Imprimé en France

Copyright: Paris, mai 2006 – Capgemini

Titres des œuvres de Jacques Léonard :

En couverture:

Dans la forêt aux arbres-oiseaux, 2005

Page 11

Le Canyon (Pérou), 1989

Page 13

Étal de la rue Lepic, 1980

Page 14

Mur à Jaisalmer, 1995

Page 20

Retours de fête à Jaïpur, 2003

Page 24

Symbiose, 2000

Page 34

Nature morte au tournesol bleu, 2001

Page 36

Les arches dans la nuit, 2003

Page 41

Palais au Rajasthan, 1994

Page 45

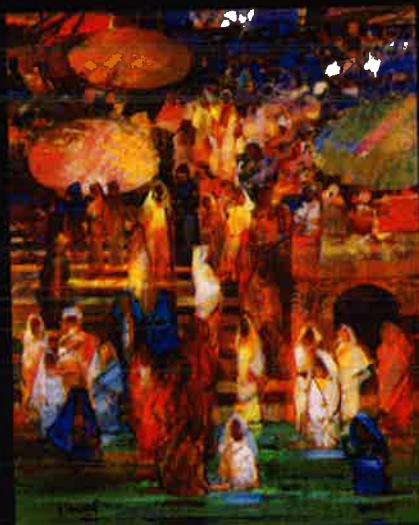
Marché orange dans la rue bleue, 2000

Page 50

Foule au bas de la citadelle de Jodhpur, 1990

Page 56

Fusion, 2005



La descente sur le Gange, 1994

Jacques Léonard, peintre français contemporain, a exposé dans de grandes galeries et musées internationaux. Son art puissant et sensible aborde avec audace et liberté de nombreux thèmes. Jacques Léonard est un « architecte du spatial », traduisant les forces telluriques par de larges touches. Il retranscrit la majesté des sites les plus grandioses en leur imposant ses exigences plastiques. Son exceptionnelle palette de couleurs semble s'être encore émancipée ces dernières années. L'artiste nous fait découvrir à travers ses tableaux des palais indiens aux murs recouverts de fresques avec éléphants et de fantastiques architectures de temples saturés d'histoire. Il nous plonge aussi bien dans le mouvement des foules indiennes au bord du Gange que dans l'intimité des forêts tropicales de l'Océan Indien. Son œuvre, devenant onirique, est une invitation au voyage intérieur.

Galerie Daniel Bessieche
35, rue Guénégaud
75006 Paris
Tél. : +33 (0)1 40 46 08 68
www.bessieche.com



Engineering the Future