



**conquête  
transformation  
ambition  
résultats  
préparer l'avenir  
industrialisation  
innovation  
intimité  
efficacité  
formation  
liberté**

<b>Sommaire</b>	2	<b>Serge Kampf et Paul Hermelin</b> répondent ici à quelques-unes des questions les plus souvent posées sur le Groupe Capgemini
	14	<b>Conseil d'administration</b>
	17	<b>Équipe de direction</b> Les dirigeants du Groupe
	19	<b>Chiffres clés</b>
	23	<b>Événements marquants 2006</b> Une année de conquête
	28	<b>Présentation de Capgemini</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de transformation « I<sup>3</sup> »</li> <li>• Une mission, quatre métiers</li> <li>• Les expertises sectorielles du Groupe</li> </ul>
	42	<b>Capgemini dans le monde</b> De Los Angeles à Sydney, au plus près des clients
	45	<b>Histoire de clients</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Česká Spořitelna valorise sa relation client</li> <li>• EDF se transforme pour faire face à un double défi</li> <li>• Dongfeng à la conquête du marché automobile chinois</li> <li>• L'opérateur TDC revoit son dispositif marketing et commercial</li> <li>• Cadbury Schweppes dynamise son système d'information</li> <li>• La Direction des services de la navigation aérienne face à la constante progression du trafic</li> </ul>
	55	<b>Gestion des ressources humaines</b> Au plus près des collaborateurs du Groupe
	59	<b>Responsabilité Sociale de l'Entreprise</b> Une des composantes de la stratégie
	63	<b>Communication, identité et visibilité</b> Se donner les moyens de renforcer la marque
	65	<b>Points de vue d'experts du Groupe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ère de la transformation et le plaisir dans l'art du changement</li> <li>• Bienvenue à la fin du syndrome « Les affaires continuent... »</li> <li>• Offshore, enjeux et opportunités</li> <li>• « Enabling freedom », aider les clients dans leur quête de liberté</li> </ul>
	71	<b>Principaux points de contacts</b> Où nous joindre dans le monde?
		<b>Glossaire (sous le rabat droit de la couverture)</b> L'utilisation d'une terminologie parfois très technique a incité à créer un glossaire visant à expliciter les termes et sigles employés.

Voir page 76 l'ensemble des entreprises citées.

Serge Kampf (*président-fondateur*) et Paul Hermelin (*directeur général*) répondent ici à quelques-unes des questions les plus souvent posées sur le Groupe Capgemini.



Paul Hermelin (à gauche) et Serge Kampf (assis)  
prenant connaissance des questions qui leurs seront posées.

## Questions à Serge Kampf



### Quelle leçon retenez-vous du redressement entamé en 2005 et confirmé par les résultats de l'exercice 2006 ?

La leçon est toujours la même : dans une société de services, ce qui compte avant tout, ce sont les hommes. Après l'explosion de la bulle Internet et la catastrophe des années 2002-2004 (nous avons perdu en 3 exercices l'équivalent des bénéfices cumulés depuis 35 ans !), il a fallu revenir aux fondamentaux, à la simplicité, il a fallu remobiliser les collaborateurs et les managers, leur redonner le goût de la conquête, l'esprit d'entreprise, le courage de prendre des risques, la volonté de chacun de tenir ses engagements et la fierté d'aider le Groupe à tenir les siens ; il a fallu prendre des décisions énergiques sans lesquelles nous nous serions enlisés davantage. Et cela en restant fidèles aux valeurs du Groupe. 2005 a amorcé le redressement, 2006 l'a confirmé. Et je tiens à dire que ce très remarquable retournement, on le doit à Paul Hermelin et à son équipe rapprochée. Pendant les années noires, il avait montré sa force de caractère et sa capacité de résistance et fini par faire taire ses détracteurs. Ces deux dernières années, il a renversé la vapeur, entraîné le Groupe derrière lui, il a payé de sa personne et donné l'exemple.

Le redressement des États-Unis est la parfaite illustration de ce qu'il suffit parfois de peu de choses pour faire passer toute une population d'un pessimisme frileux à un optimisme communicatif. Si nous

avons réussi ce renversement des esprits, c'est parce que Paul a pris le taureau par les cornes, qu'il a traversé l'Atlantique dix ou quinze fois par an, qu'il est allé sur le terrain voir les gens, discuter avec eux, se faire une opinion, recenser les erreurs commises, identifier les hommes sur lesquels il pouvait compter. Il n'a pas agi par télécommande ni par personne interposée. Cette présence physique a été d'autant plus déterminante qu'elle répondait aussi à un besoin de considération et de respect exprimé par « nos » Américains.

Je le répète : le climat économique, les innovations techniques, les péripeties politiques ont certes une grande influence sur la plus ou moins bonne santé d'un Groupe comme le nôtre, mais notre métier, c'est d'abord une affaire d'hommes. Et aussi de femmes, bien entendu.



### **Et qu'attendez-vous de 2007 ?**

Deux choses principalement : la première est que nous continuons à tenir nos engagements et même que nous les dépassions. Je crois en effet que nos budgets 2007 ne sont pas encore assez ambitieux. Avec le système de rémunération en vigueur dans le Groupe depuis 30 ou 40 ans (et dans lequel la part variable – fonction des résultats individuels et collectifs – est en moyenne égale à 2/3 du fixe) les gens ont beaucoup souffert durant les années 2002/2004. Même ceux qui avaient réalisé une bonne performance individuelle n'ont pas reçu – par le jeu des mécanismes de solidarité – le bonus qu'ils espéraient. Le management a donc considéré l'an dernier et encore cette année qu'il fallait donner la possibilité aux gens de dépasser leur budget, obtenir ainsi de bons résultats et rattraper une partie de ce qu'ils n'avaient pas perçu pendant les années de vaches maigres. Les budgets n'ont donc pas été négociés avec la pression habituellement mise sur les opérationnels et devraient donc être plus faciles à dépasser. Il faut dire aussi que certains considèrent qu'on ne peut pas à la fois faire de la croissance et améliorer la rentabilité. 2007 doit être l'occasion d'obtenir de nos managers qu'ils fassent les deux.

Quant à la seconde satisfaction que j'attends de l'exercice 2007, c'est que le XV de France gagne la Coupe du Monde de Rugby puisque Capgemini est l'un des parrains de cette compétition.



### **Justement : pourquoi êtes-vous devenu sponsor de cette Coupe du Monde ?**

Parce que Capgemini a choisi le rugby comme vecteur de communication des valeurs qui sont les siennes et qu'on retrouve dans le rugby : à la fois sport d'équipe et sport de combat, le rugby est synonyme de solidarité, d'abnégation, de complémentarité des talents, de modestie, de sobriété des gestes... Le rugby est aussi une bonne école de management, en tout cas un exemple à considérer quand on veut diriger une entreprise, car c'est un sport dans lequel on ne peut rien faire tout seul, sans une équipe derrière soi, une équipe de gens solidaires, complémentaires, ayant le même objectif, la même volonté de tout faire pour l'atteindre, ceci dans le respect des règles et aussi le respect de l'équipe adverse.

Pour ma part, cela fait bientôt cinquante ans que j'ai été saisi par la passion du rugby et si elle n'a jamais faibli, c'est parce que j'y ai rencontré des types formidables. Comme le dit si bien Pierre Dauzier, le rugby est un monde où l'on peut se faire des amis d'enfance à tout âge... Après avoir longtemps financé de ma poche le club de Grenoble (mon « douar » d'origine) et celui de Biarritz (par amitié pour Serge Blanco), j'ai fini par convaincre Capgemini de prendre le relais et le rugby est maintenant devenu la passion du Groupe, en tout cas de sa fraction franco-britannique (laquelle représente quand même 50 % du chiffre d'affaires de l'ensemble). Il était donc normal que Capgemini s'intéresse aussi à cet événement mondial qui va constituer la prochaine Coupe du Monde et postule à y jouer un rôle mettant à contribution ses compétences en informatique et en gestion de grands projets. Si le groupe a finalement été sélectionné et figure parmi les principaux partenaires de cette manifestation, ce n'est pas parce que je suis l'un des vice-présidents du Comité d'organisation car je n'ai strictement rien fait pour que Capgemini en soit sponsor : c'est une affaire que le Groupe a gagné de haute lutte et par ses propres moyens. Et je l'en félicite.



**Un des grands changements que l'on a pu observer depuis quelques temps dans l'activité de Capgemini, c'est que vous étiez pratiquement absents de l'outsourcing il y a 4 ou 5 ans, et qu'il représente aujourd'hui 40 % de votre chiffre d'affaires : cette stratégie visait-elle à rendre le Groupe moins « cyclique » ?**

D'abord nous n'étions pas absents de l'outsourcing il y a cinq ans : il représentait 27 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2002 et déjà plus de 20 % en 2000. Mais il est vrai qu'au cours des dernières années, cette activité s'est développée plus vite que le reste et qu'elle est devenue plus visible à cause de la signature de très grands contrats au Canada, au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France. Il est vrai aussi qu'on ne signe pas des contrats de cette importance toutes les semaines et même si notre « pipeline » est bien rempli, il n'est pas exclu que la contribution de l'outsourcing à la croissance de notre chiffre d'affaires soit plus faible cette année que ne le sera celle des trois autres métiers de Capgemini. Mais cela est intégré dans notre « feuille de route » et ne changera plus grand-chose au caractère devenu moins cyclique du Groupe.

D'autant qu'en matière de cycle, celui qui me semble gouverner nos entreprises de services informatiques est d'une durée d'environ 10 ans ! J'ai remarqué en effet qu'en France au moins, nous avons connu quatre grandes crises au cours des dernières décennies : en 1972, année où par exemple le C.A.P. de l'époque avait dû pour la première fois licencier du personnel ; en 1982, année où le pouvoir en place avait ravalé les SSII au rang de sociétés d'intérim ; en 1992, où se conjuguerent une crise économique mondiale et une crise spécifique à l'industrie de l'informatique ; enfin en 2002 avec l'impact en léger différé de l'éclatement de la bulle Internet. Évidemment, quelques cycles mineurs se sont intercalés ici ou là dans ces grands cycles de 10 ans, mais si mes observations sont exactes, nous devrions être à peu près tranquilles jusqu'en 2011.



**Vous avez recréé Sogeti en 2002. Quatre ans plus tard, quel est votre regard sur le parcours effectué ? Quel futur voyez-vous pour cette filiale ?**

Paul Hermelin et moi avons effectivement décidé de recréer au 1<sup>er</sup> janvier 2002 une société spécialisée dans les services informatiques de proximité et nous lui avons donné le nom de SOGETI, qui avait été mis en sommeil lors du grand « rebrassage » juridique de mai 1996.

L'effectif de départ était de 4 500 personnes. Cinq ans plus tard, il a été multiplié très exactement par deux. Et à ces 9 000 personnes sont venus s'ajouter les 7 000 collaborateurs de la société Transiciel acquise fin 2003. Au total, 16 000 collaborateurs répartis principalement dans cinq grands pays et une société qui, dans cette courte période de cinq ans d'existence, a réalisé à la fois une très belle croissance et la meilleure rentabilité du Groupe.

Grâces en soient rendues à son équipe de direction et notamment à son inspirateur et animateur, Luc-François Salvador, dont je rappelais l'autre jour qu'il est entré dans le Groupe il y aura bientôt trente ans comme « préparateur technique » ! Il vient de me succéder aux fonctions de Président Directeur Général de ce sous-groupe SOGETI et je sais qu'il a la capacité d'y maintenir longtemps encore l'esprit de conquête et le goût de la performance qui caractérisent son armée de 16 000 soldats... qui pourraient bien être 30 000 dans quelques années.



**Vous avez levé 500 millions d'euros d'argent frais dans une récente augmentation de capital : est-ce pour procéder à de nouvelles acquisitions ? Si oui, quelles nouvelles frontières fixez-vous à votre expansion géographique ?**

L'acquisition de Kanbay ayant été payée intégralement en cash, cette augmentation de capital avait pour objet de reconstituer notre trésorerie afin de rester en situation de saisir des opportunités présentant une cohérence certaine avec notre projet stratégique (c'est typiquement le cas de Kanbay) et aussi de jouer notre rôle dans d'éventuels mouvements de consolidation du sec-

teur. Je crois que nous nous devons – nous devons à nos actionnaires et nous devons à nos collaborateurs – de tenir notre rang dans notre secteur d'activité et de faire tous nos efforts pour rester parmi les leaders de cette profession. Pour cela, il faut de l'argent : pas seulement de l'argent mais d'abord de l'argent. Cela dit, la croissance par acquisition n'est pas notre priorité et nous privilégions nettement la croissance organique, qu'elle se fasse au sein d'une filiale existante ou par la création de nouvelles filiales dans de nouveaux pays. Aujourd'hui, nous sommes présents dans 32 pays répartis sur 18 fuseaux horaires depuis Los Angeles jusqu'à Sydney : mais nous réalisons les 3/4 de notre chiffre d'affaires dans seulement quatre de ces pays (Grande-Bretagne en n° 1, puis France, États-Unis et Hollande) et 94 % dans les 10 premiers. Les 22 autres ne représentent donc que 6 % du chiffre d'affaires du Groupe – cela va de l'Italie (1,2 %) à la Slovaquie, le plus petit des 32 – et il y a donc encore beaucoup à faire dans certains de ces pays avant d'aller explorer des contrées plus lointaines. D'autant que nous avons fait il y a très longtemps le choix délibéré de ne pas travailler dans les pays aux pratiques commerciales douteuses, ou ceux dont la stabilité politique n'est pas assurée, ou encore ceux dans lesquels nos collaborateurs pourraient être confrontés à de trop grands dangers.

Mais il y a encore des pays où le rapport opportunités / risques reste très largement positif et je pense en particulier à la Chine. Nous en sommes aujourd'hui vis-à-vis de la Chine au même point que nous en étions il y a 4 ou 5 ans vis-à-vis de l'Inde. Et qui aurait dit il y a quatre ou cinq ans que nous aurions en 2007 plus de 13 000 personnes en Inde ? Même si je ne méconnais pas les embûches qui sont parfois semées sous les pieds des occidentaux, je dis que dans moins de cinq ans, nous devrions en avoir au moins autant en Chine. Mais il ne s'agit pas là d'une « nouvelle frontière » à la J.F.K. : je répète que nous avons aussi beaucoup à faire pour augmenter la part de marché trop modeste, parfois même ridicule, que nous détenons dans plusieurs pays d'Europe ou dans de vastes parties du continent nord-américain. La politique du Groupe n'a jamais été d'aller planter un maximum de petits drapeaux sur la carte du monde, mais de se renforcer là où il est fort... et là où il a de bonnes chances de le devenir.



#### **On dit que vous avez très généreusement distribué des stock-options aux cadres de Capgemini : qu'en est-il exactement ?**

Nous avons commencé à distribuer des stock-options en 1987, c'est-à-dire il y a vingt ans ! Et en vingt ans nous en avons alloué un peu plus de 34 millions (soit une moyenne d'un million sept cent mille par an) à un total d'environ 4 000 attributaires dont beaucoup, c'est vrai, en ont reçu deux fois ou même plusieurs fois. Mais il faut savoir que ces 34 millions d'options, près de la moitié (exactement 47 %) ont été **annulées**, soit que leurs bénéficiaires aient quitté le Groupe avant la date à laquelle ils auraient pu les exercer, soit que ces options aient été consenties à une époque où le cours de Bourse (et donc le prix à payer plus tard pour les exercer) était supérieur à celui constaté au moment où elles sont devenues « exerçables ». Ne sont donc restées « vivantes » que 18 millions d'options sur lesquelles près de 8 millions ont déjà été levées dans le passé, ce qui veut dire qu'elles sont déjà incluses dans le capital actuel. Restent à exercer un peu plus de 10 millions d'options... qui ne seront levées que si le cours de Bourse reste durablement supérieur au prix à payer pour les lever : on voit donc que ces 10 millions d'actions potentielles ne représentent au maximum que 6,5 % du capital social tel qu'il serait après qu'elles aient été levées.

Mais votre question en cache probablement une autre : je complète donc ma réponse en précisant que les neuf membres du Comité Exécutif (moi-même n'ayant jamais reçu d'options, ni jamais demandé à en recevoir) détiennent ensemble aujourd'hui 821 960 options soit 8 % des options en cours de validité. 8 % à neuf : on est donc très loin des pourcentages exorbitants dénoncés dans certaines sociétés en France et ailleurs. J'ai lu quelque part qu'en ce domaine, il y avait des « goinfres » : si c'est vrai, ils ne sont pas chez Capgemini.



**On dit aussi que c'est vous qui avez choisi la nouvelle formule de gouvernance autorisée par la loi de 2002 répartissant les fonctions de l'ancien PDG entre un Président et un Directeur Général : êtes-vous satisfait de ce choix ?**

C'est en effet sur ma proposition que le Conseil d'Administration a opté en juillet 2002 pour cette formule qui venait d'être instaurée par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (la loi N.R.E.) : c'est vous dire que j'étais convaincu que cette formule était pour le Groupe la meilleure du moment. C'est également sur ma proposition qu'en mai 2006, le Conseil l'a reconduite pour quatre ans : c'est donc que l'expérience avait été concluante. Mais je ne prétends pas que cette formule est la réponse universelle à tous les problèmes posés par la gouvernance d'une entreprise : elle ne peut fonctionner durablement que si les deux personnages de ce duumvirat jouent leur rôle respectif en totale connivence. Cela suppose en particulier le respect d'au moins trois « préalables » : que le Président laisse le Directeur Général diriger effectivement les affaires de la Société, que le Directeur Général tienne le Président informé en temps réel de la marche des affaires et prenne son avis avant toute décision importante, enfin que l'un et l'autre ne fassent qu'un vis-à-vis de l'extérieur. C'est comme cela que ça fonctionne entre Paul Hermelin et moi, et je suis donc pleinement satisfait de mon choix. À lui de dire s'il l'est aussi.



**Votre actionnariat est aujourd'hui très dispersé et vous ne contrôlez plus vous-même que 4 % du capital : à l'heure où l'on reparle de consolidation dans votre secteur d'activité, comment vous défendriez-vous contre une possible OPA ?**

Pendant près de trente ans, je me suis arrangé, au prix d'un très lourd endettement personnel, pour que la question ne se pose pas. Et puis, en mars 1996, sous la pression conjuguée des deux autres grands actionnaires de l'époque (Daimler-Benz et CGIP) qui souhaitaient l'un et l'autre devenir directement actionnaires de la Société cotée, j'ai accepté d'écraser la structure à trois étages qui m'avait permis de garder le contrôle du Groupe alors que je ne détenais déjà plus que 17 % du capital. Cela fait donc maintenant plus de dix ans que je me suis mis en situation de ne plus pouvoir m'opposer seul à une tentative d'OPA. Mais, en 1996, nous pouvions encore le faire à deux ou à trois puisqu'avec Daimler-Benz à 24 % et CGIP à 20 %, nous contrôlions ensemble 61 % du capital.

Depuis lors, Daimler-Benz (en 1997) et CGIP (de façon progressive entre 2003 et 2005) sont sortis pour s'investir ailleurs, et mon propre pourcentage n'a cessé de se réduire. D'abord parce qu'en 2000, j'ai « cédé » une partie significative de mon patrimoine à environ 200 collaborateurs et managers du Groupe afin de les remercier de leur contribution au succès de Capgemini et du soutien qu'ils m'avaient apporté dans une période de « cohabitation » difficile. Ensuite et surtout parce que j'ai été plusieurs fois « dilué » par des augmentations de capital auxquelles je n'avais plus les moyens de participer mais que j'avais approuvées parce qu'elles avaient pour objet de payer des acquisitions ou des apports d'intérêt stratégique faits au Groupe. Ainsi, par exemple, la fusion avec Ernst & Young Consulting s'est-elle traduite en mai 2000 par la création de 43 millions d'actions nouvelles émises en rémunération de cet apport. Conséquences de tout cela :

- il y avait 60 millions d'actions au moment du grand chambardement de mai 1996, il y en a 144 millions aujourd'hui !
- avec 10 millions d'actions, j'avais à l'époque 17 % du capital ; dix ans plus tard, bien qu'en ayant gardé 6 millions d'actions, je ne représente plus que 4 % du capital d'aujourd'hui,
- le « flottant » qui était alors de 31 % est maintenant de 96 % !

Il serait donc tout à fait illusoire d'imaginer pouvoir s'opposer aujourd'hui à une OPA, que celle-ci soit qualifiée d'amicale ou ne le soit pas. Mais – sans qu'elles nous en protègent totalement – il est d'autres considérations qui viennent limiter ce risque, et notamment l'existence d'une équipe de direction forte, motivée et soudée, bien déterminée à défendre sa stratégie, sa liberté de décision et les valeurs fondamentales autour desquelles elle s'est constituée. Mais sur ce point, c'est plutôt à Paul Hermelin et à ses proches collaborateurs qu'il conviendrait d'apporter leur réponse à cette question...



**Vous allez fêter bientôt le 40<sup>e</sup> anniversaire de la création du Groupe en octobre 1967 à Grenoble : quel est votre meilleur souvenir de ces quarante années de votre vie professionnelle ? Et le plus mauvais ?**

Je commencerai plutôt par les mauvais souvenirs mais je les ai presque tous oubliés. Les événements de Mai 68 ? La petite SOGETI de l'époque (18 personnes !) aurait pu en effet en mourir sans le soutien de ses clients d'alors. Mais bien plus grave a été le divorce intervenu au cours de l'été 75 entre nous et nos cousins britanniques de CAP UK qui ont eu peur du grand projet européen que nous leur proposions de conduire ensemble et qui ont préféré se replier sur leurs îles. Tout ça pour aller se jeter plus tard dans les bras de la SEMA, elle-même passant ensuite sous le contrôle de Schlumberger qui a fini par s'en désintéresser et la revendre à Atos-Origin. Si en 75, nos amis anglais avaient été un peu moins timorés, la face du monde informatique européen en eût probablement été changée.

Des bons souvenirs, en revanche, j'en ai des centaines présents à l'esprit. S'il me faut aujourd'hui en choisir un baptisé le meilleur – sachant que mon choix serait peut-être différent un autre jour – je dirai que ce sont les Rencontres de Marrakech en juin 1990. Trois jours de débats internes entre 550 des principaux managers du Groupe sur le choix d'une nouvelle stratégie, un Comité Exécutif très actif, ambitieux et volontaire (peut-être le meilleur que Cap Gemini ait jamais eu à sa tête ; laissez-moi rappeler les noms de ceux qui le compossaient avec moi : Jacques Arnould, Michel Berty, Michel Jalabert, Alain Lemaire, Daniel Setbon, Bob Sywolski et Christer Ugander), un suspense constant jusqu'à la dernière session du troisième jour, le choix final à une courte majorité – 271 voix sur 532 suffrages exprimés – d'une stratégie de leadership par opposition à deux autres scénarios plus conservateurs, un discours de clôture salué par ma première « standing ovation »...

Ces Rencontres ont constitué un formidable coup d'accélérateur au développement du Groupe qui à compter de ce jour va afficher des ambitions mondiales et qui, sur la lancée de Marrakech, va prendre en quelques semaines des décisions capitales : doublement de nos effectifs outre-Rhin par l'achat le 13 juillet de la filiale allemande de SD-Scicon (600 personnes) ; retour en fanfare dans l'infogérance – abandonnée depuis la cession d'Eurinfor et de Sorinfor en 1975 – avec l'acquisition le 18 juillet d'Hoskyns, qui était à l'époque le n° 1 de l'outsourcing en Europe ; création le 1<sup>er</sup> juillet de Gemini Consulting par incorporation d'United Research, Mac Group et Gamma International, entrée en négociation sérieuse avec Daimler-Benz, ... Et puis, le 2 août, Saddam Hussein envahit le Koweït ! ... « petit grain de sable » (c'est le cas de le dire) qui va déclencher une grave crise mondiale à laquelle Cap Gemini n'aurait peut-être pas survécu sans cette mobilisation générale du Groupe sur des objectifs ambitieux et sans les engagements personnels et collectifs pris ce jour-là par les 550 managers présents à Marrakech.

## Questions à Paul Hermelin



### Comment avez-vous obtenu le redressement du Groupe constaté en 2006 ?

L'année 2006 a été marquée par des succès importants : les quatre métiers du Groupe ont accéléré leur mouvement, ont amélioré leur profitabilité tout en réalisant une croissance à deux chiffres. Le redémarrage des activités nord-américaines, que l'on commençait à observer à la fin de 2005, s'est confirmé et sensiblement accentué, et la rentabilité de l'infogérance (*outsourcing*) a été fortement améliorée.

Le point commun entre ces trois succès est qu'ils reposent sur la mise en œuvre de l'une des recettes traditionnelles du Groupe : des comptes d'exploitation gérés jusqu'à la *bottom line* par des managers, certes étroitement contrôlés, mais disposant de la plus large délégation possible. La conjoncture, bien sûr, nous a aussi aidés. Mais également d'autres facteurs dont nous sommes responsables et fiers. D'abord, nous avons réussi une pédagogie sur le *Rightshore™*, pour que tout le monde comprenne que l'utilisation de notre palette mondiale de production est un atout majeur du Groupe par rapport aux concurrents locaux. Cela a eu un gros effet de mobilisation.

Ensuite, l'esprit de conquête a recommencé à souffler, comme en témoignent nos contrats avec des entreprises de dimension mondiale comme General Motors. On a constaté que le Groupe bénéficie d'un crédit incroyable, de la force de ses quarante ans d'histoire. Dès que nos collègues ont cessé d'avoir peur, on a vu réémerger chez eux une aspiration au leadership assez spectaculaire. Le Groupe a retrouvé l'ambition qui dormait en lui.

Les XXI<sup>e</sup> Rencontres, qui ont réuni plus de 500 managers à Montréal en septembre dernier, ont été à cet égard un moment de prise de conscience collective où l'entreprise s'est retrouvée sûre de son destin et de sa dimension internationale.

Cette année est aussi celle où des décisions difficiles prises les années précédentes ont porté leurs fruits : ainsi la mise en place en 2003 d'une nouvelle équipe de dirigeants ou encore la réorganisation du Groupe par métiers qui a permis de mieux analyser les coûts et donc les réduire là où ils étaient excessifs.



### Quels objectifs avez-vous fixés à Capgemini pour l'exercice 2007 ?

L'an dernier, notre prévision de croissance était de 8 %. Nous avons atteint 12,1 %. Pour 2007, nous avons un objectif de 8 %. Le premier semestre se présente très bien, mais restons prudents. Rien n'est jamais acquis et on ne sait pas comment peut évoluer la conjoncture, notamment aux États-Unis, et personne n'ignore à quel point l'économie américaine a un rôle moteur.

Au-delà de l'actualité, nous devons confirmer que le Groupe est passé d'un mode de redressement à un mode de conquête. Sur la base de la confiance retrouvée, nous sommes en train de préciser et d'affiner nos ambitions et nos priorités. Nous devons arriver à bien sélectionner les segments sur lesquels nous voulons être les meilleurs et affirmer nos ambitions dans certains domaines précis, par exemple le BPO, la production en mode distribué, ou encore certains secteurs de notre activité consulting.



### **Les États-Unis sont-ils définitivement guéris ?**

Les opérations du Groupe aux États-Unis sont en bonne santé. Aujourd’hui, notre croissance y est un peu plus rapide que celle du marché, avec un niveau satisfaisant de rentabilité. En 2007, notre objectif de chiffre d’affaires est de 2,2 milliards de dollars, ce qui fera de nous un acteur qui compte sur le marché américain. Mais la guérison ne suffit pas : nous avons choisi d’ores et déjà des domaines d’excellence, comme le secteur des médias, plein d’avenir. Il faut en ajouter d’autres et nous affirmer peu à peu comme un leader sur ce marché qui est le plus gros mais aussi le plus difficile.



### **Avez-vous acheté Kanbay pour renforcer votre position aux États-Unis ?**

Pas uniquement aux États-Unis. L’acquisition de Kanbay a effectivement renforcé le Groupe aux États-Unis, puisque cette société y réalise près de 85 % de son chiffre d’affaires, mais aussi dans le secteur des services financiers, et enfin en Inde. Kanbay avait choisi une stratégie simple : servir un petit nombre de secteurs avec des ressources réparties entre l’Amérique du Nord et le sous-continent indien. Grâce à ce renfort, notre ambition de porter nos effectifs offshore à près de 40 000 personnes en 2010 devient tout à fait réaliste. Par ailleurs, nous devenons un acteur de premier plan dans le secteur de la banque et de l’assurance qui sont les principaux consommateurs de consulting et de services informatiques. Reste à bien intégrer les équipes de Kanbay que j’ai découvertes et que j’ai trouvées particulièrement attachantes, avec des valeurs très proches de celles de Capgemini. C’est à mes yeux la première priorité de 2007.

### **L’Inde va devenir en effectif le premier pays du Groupe en 2007 ou 2008 : allez-vous tout de même continuer à recruter dans vos pays « traditionnels » ?**

Nous sommes dans un métier d’hommes. Il ne faut donc pas s’étonner que nous nous développions là où nous trouvons en abondance des talents et des jeunes énergies. Aucun autre pays n’a consenti un effort comparable à celui de l’Inde, qui forme aujourd’hui près de 350 000 ingénieurs par an contre un peu moins de 20 000 pour un pays comme la France. Pour recruter plus de 4 000 personnes en Inde en 2006, nous avons reçu 88 000 curriculum vitae et réalisé 16 000 entretiens, y compris les samedis et les dimanches ! Aux autres pays de se mettre au niveau et je plaide pour que la France par exemple reprenne l’effort qu’elle avait mené dans les années quatre-vingt et qu’il y ait à nouveau un doublement du nombre d’élèves des écoles d’ingénieurs. Ce nouvel effort massif de formation s’impose d’autant plus qu’on constate une importante ponction des jeunes ingénieurs par les métiers de la finance, ce qui n’existait pas il y a 30 ans.

L’Europe a besoin de faire cet effort si elle veut avoir un avenir digne d’elle. Nous en avons besoin aussi car pour nous, la réussite dépend du degré d’intimité et de confiance que nous établissons avec le client. Cela suppose d’avoir sur place, chez lui ou à proximité de chez lui, des experts qui communiquent dans la même langue, ont le même mode de pensée et les mêmes réflexes, partagent la même culture que lui. On a et on aura donc de plus en plus besoin de collaborateurs de qualité dans les pays « traditionnels » du Groupe.



### **Ne craignez-vous pas que vos collaborateurs indiens soient tentés un jour de quitter le Groupe et de vous concurrencer directement ?**

S’ils le faisaient, ils deviendraient des concurrents en tous points semblables aux autres acteurs indiens. Ce qu’ils ont de plus à Capgemini, c’est la possibilité de s’épanouir dans une collectivité multinationale qui respecte toutes les cultures, la possibilité aussi de mobiliser en cas de besoin des ressources d’une richesse et d’une diversité peu communes. Un exemple de cette diversité : nous avons en Pologne, à Cracovie, un centre de BPO qui compte 1 500 collaborateurs qui au total sont capables de communiquer avec nos clients en 19 langues différentes ! C’est assez spectaculaire.



### **Est-il vraiment raisonnable de mettre « autant d'œufs dans le même panier » indien ?**

Quels que soient les mérites et les ambitions de la grande démocratie indienne, il est de notre devoir de garantir à nos clients et donc à nous-mêmes un maximum de sécurité de la production. Nous devons donc développer des compléments à l'Inde. Cela se fait déjà dans nos pays traditionnels, par exemple en France à Nantes ou en Espagne dans les Asturias.

Mais aussi en Europe de l'Est où nous sommes déjà actifs en Hongrie et en Pologne et où nous étudions la possibilité de nous étendre dans de nouveaux pays comme la Roumanie. En Afrique du Nord également où nous ouvrons au Maroc un centre de production informatique qui servira principalement les grands clients francophones, notamment dans le secteur financier. Enfin, nous étudions des possibilités d'implantation dans d'autres pays asiatiques.



### **Quels nouveaux développements envisagez-vous en Asie ?**

En Asie, nous avons déjà une forte implantation dans deux pays importants : d'une part la Chine, où nous sommes en pleine expansion avec comme clients des sociétés chinoises prestigieuses dans l'énergie et les télécommunications. D'autre part l'Inde, qui n'est plus uniquement un centre de production et où nous allons nous développer sur le marché intérieur. À ces deux

pays d'Asie, il faut ajouter la zone Pacifique Sud, c'est-à-dire pour nous l'Australie où nos collaborateurs centrés à l'origine sur l'activité conseil déplient à présent l'ensemble des offres du Groupe.

À partir de ces trois pays, nous allons étendre notre présence sur cette zone Asie / Pacifique qui est aujourd'hui la plus dynamique de toutes. Et nous devrons un jour reconstruire notre situation au Japon, pays où nous n'avons jamais vraiment réussi mais où nous avons aujourd'hui un partenaire de poids (NTT-Data). La liste des pays possibles n'est pas figée, mais ce que je sais, c'est que nous n'irons que dans les pays où nous pouvons nourrir l'ambition d'y être un acteur important, si possible parmi les premiers, et non pour y ouvrir un simple bureau de représentation.

### **Comment pouvez-vous garantir votre qualité de service en ayant de plus en plus recours à l'offshore ?**

La difficulté n'est pas la qualité de l'offshore, qui est très bonne, mais celle de l'interface entre l'offshore et le client. C'est l'organisation de la relation qui importe et là est notre responsabilité. Les clients exigent une qualité totale, c'est légitime ! Et pour garantir une bonne interface avec les plates-formes offshore, on ne peut plus se permettre de tolérer l'utilisation de méthodes propres à chaque pays. Avec le passage en mode distribué, nous devons imposer une méthodologie unifiée et définir les standards spécifiques de Capgemini. C'est une incitation très forte à la discipline et nos collaborateurs indiens eux-mêmes demandent à leurs collègues « occidentaux » de n'utiliser qu'une méthode pour pouvoir aboutir à une production « *seamless* » comme on dit en anglais, c'est-à-dire « sans couture ».



### **Comment va évoluer votre concept de Rightshore™ ?**

Ce modèle est évidemment porteur d'un grand avenir puisqu'il consiste à mettre de l'intelligence, de la valeur et de l'innovation bien sûr du côté front-office mais aussi et surtout du back-office. Telle est l'originalité du modèle que nous batissons. Mais nous allons passer à une deuxième génération de « *rightshoring* », voire une troisième, un nouveau modèle d'organisation du travail dans lequel il n'y aura plus des boyards devant les clients et des moujiks dans les soutes ! Chez Capgemini, l'intelligence n'aura pas de frontières.



**Quelles sont alors les « frontières » du Groupe en matière de prestations de services ?  
L'exemple du BPO [→ GLOSSAIRE] vous amène-t-il à réfléchir à d'autres évolutions ?**

Nous avons investi dans deux nouveaux métiers. Le BPO, d'abord, où nous avons réussi dans le domaine des fonctions financières et comptables. Nous avons l'ambition de développer de nouvelles compétences dans d'autres fonctions horizontales comme les achats, mais aussi des compétences sectorielles dans la banque et l'assurance par exemple. Le métier du conseil en haute technologie, ensuite. Nous ne sommes aujourd'hui présents que sur un seul segment, l'aéronautique où nous avons une position très forte. Nous cherchons à mieux maîtriser ce nouveau métier avant de décider si nous devons nous étendre vers d'autres secteurs. Ces deux métiers ne représentent encore que 2 % du chiffre d'affaires mais ce sont deux métiers prometteurs sur lesquels nous voulons investir et progresser. Mais nous n'irons pas partout. En revanche, nous pouvons et nous devons nous renforcer dans le conseil en transformation.

**Vous avez naguère abandonné le secteur de la Défense alors que c'est souvent – et de loin – le plus gros client de vos concurrents américains : avez-vous l'intention d'y revenir ?**

Si le Groupe a cédé il y a une dizaine d'années cette activité à Matra, c'est parce que les équipements très spécifiques étaient l'apanage des grands équipementiers de la Défense plus que des sociétés informatiques. Aujourd'hui, les informaticiens militaires s'adressent aux informaticiens généralistes. Nous pouvons donc y faire un retour et nous avons commencé à y reprendre quelques positions. C'est en plus un domaine d'avenir pour nos collaborateurs des pays dits traditionnels de Capgemini.



**Existe-t-il une parade aux OPA dans votre secteur ?**

On n'achète pas une société de services comme on achète un immeuble de bureaux et ses managers ne sont pas des mercenaires prêts à se vendre au plus offrant. Ils ne vivent pas dans une logique purement financière. Pour réussir leur OPA, les acquéreurs devraient obtenir l'adhésion du management – et en particulier de ses leaders – sur un projet industriel convaincant. Et si ce projet n'entraînait pas leur adhésion, cela ne pourrait pas marcher, même en agitant des carottes sous leur nez pour les faire avancer. La structure actuelle du capital fonctionne donc plus comme une incitation à la performance que comme une inhibition : en cas de tentative de prise de contrôle, nous serions projet contre projet et cela nous obligeraient simplement à décider, mettre en œuvre et défendre une stratégie encore plus ambitieuse.



**Vous avez lancé un plan de transformation baptisée « I³ » : pourquoi vouloir transformer encore le Groupe alors qu'il est à nouveau en bonne santé ?**

Notre ambition est que le Groupe délivre des résultats de qualité, même lorsque les conditions économiques deviennent moins favorables, que sa performance soit donc moins cyclique, moins dépendante de la conjoncture. Par ailleurs, le retour aux fondamentaux a certes permis de ramener le Groupe dans le peloton de tête mais nous visons à l'horizon 2010 une marge opérationnelle à deux chiffres. Et si nous voulons maintenant sortir du peloton et lancer une échappée, nous devons innover, par exemple en enrichissant la façon dont nous gérons nos relations avec nos clients, les grands et les moins grands. Ce plan reste inscrit dans notre culture. Le Groupe restera fidèle à son histoire, à ses valeurs. Serge Kampf y est très attentif et il a raison ! Mais il faut aller plus loin que le seul retour aux basiques. C'est pourquoi nous avons choisi trois thèmes d'excellence : l'industrialisation, l'innovation – couple indissociable –, enfin l'intimité, c'est-à-dire la proximité de cœur avec des clients choisis dont nous voulons rester ou devenir le partenaire de prédilection.



### **Le Conseil d'Administration a choisi une formule de gouvernance dans laquelle les fonctions de l'ancien PDG sont réparties entre un Président et un Directeur Général : cette formule vous convient-elle ?**

La formule correspond très bien à la période que le Groupe a vécue et vit encore actuellement, et dans notre cas, cela se passe remarquablement bien ! Cela suppose entre les deux acteurs à la fois connivence et discipline : avoir l'habitude de travailler ensemble et respecter les champs des deux compétences. Connivence ? Il est rare d'avoir un Président qui connaisse aussi bien un groupe que celui qui l'a fondé ! Discipline ? Je suis très reconnaissant à Serge Kampf de m'avoir soutenu et de m'avoir laissé la plénitude de mes responsabilités, alors qu'il connaît tellement le Groupe qu'il aurait pu être tenté d'intervenir. Sa solidarité à mon égard a été sans faille. Je ne suis pas certain d'avoir toujours fait ce qu'il aurait fait à ma place, mais, après discussion, il m'a toujours laissé prendre mes responsabilités. Par ailleurs, il faut savoir aussi que dans ce qu'est devenue la gouvernance d'un groupe comme le nôtre, la part dévolue au Président représente une lourde charge de travail. Serge doit tout d'abord veiller au bon fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités Spécialisés (qui tiennent au total près d'une trentaine de réunions par an). Serge doit aussi assurer «au quotidien» une liaison entre le Conseil et la Direction Générale et contrôler, pour le compte du Conseil, l'exécution de certaines décisions prises. Personne mieux que lui ne peut veiller au respect des valeurs et de l'image du Groupe, notamment en matière de communication, etc. Bref, autant de choses que Serge Kampf fait très bien et dont je suis ravi de ne pas être chargé en plus de tout le reste.



### **Pourquoi être devenu sponsor de la Coupe de Monde de Rugby ?**

Quand la France accueille la Coupe du Monde de Rugby, il n'est pas étonnant qu'un Groupe qui est né en France, qui est devenu mondial et qui s'est de longue date engagé dans le rugby soit associé à l'événement. C'est pour nous une très belle vitrine de nos savoir-faire, puisque nous sommes le prestataire informatique exclusif du Comité d'Organisation et c'est aussi l'opportunité de renforcer notre image de marque très imprégnée des valeurs du rugby. De plus, nous allons profiter des matches du tournoi pour partager avec des prospects ou avec des clients un moment à la fois passionnel et intime. C'est aussi un moyen de mieux se faire connaître dans les grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs où le rugby a le vent en poupe. C'est un investissement dont le retour est sans commune mesure avec les dépenses engagées.





SERGE KAMPF  
Président



DANIEL BERNARD



YANN DELABRIÈRE

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



JEAN-RENÉ FOURTOU



PAUL HERMELIN



MICHEL JALABERT



PHIL LASKAWY



THIERRY DE MONTBRIAL



RUUD VAN OMMEREN



TERRY OZAN



BRUNO ROGER

### Les censeurs



PIERRE HESSLER



MARCEL ROULET



GEOFF UNWIN

### Les commissaires aux comptes



BERNARD RASCLE  
PwC



FRÉDÉRIC QUÉLIN  
KPMG

### Le secrétaire du conseil



PHILIPPE HENNEQUIN







SERGE KAMPF  
Président

## L'équipe de direction du Groupe Capgemini

au 26 avril 2007

### Comité exécutif (9 membres)



PAUL HERMELIN  
Directeur Général



HENK BROEDERS  
Europe continentale  
et Asie-Pacifique



PIERRE-YVES CROS  
Stratégie



PHILIPPE DONCHE-GAY  
Europe de l'Ouest et  
Coordination globale TS (1)



ALAIN DONZEAUD  
Secrétaire Général et  
Ressources Humaines



NICOLAS DUFOURCQ  
Directeur Général adjoint  
Directeur financier



PHILIPPE GRANGEON  
Communication



LUC-FRANÇOIS SALVADOR  
Services informatiques  
de Proximité (Sogeti)



PAUL SPENCE  
Infogérance

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

### Autres directeurs Groupe



Didier Bonnet  
Télécommunications,  
Médias & Entertainment



PHILIPPE CHRISTELLE  
Audit interne



LANNY COHEN  
Amérique du Nord  
CS / TS



STANISLAS COZON  
Secteur Public



JEAN-PIERRE  
DURANT DES AULNOIS  
Contrôle opérationnel



HUBERT GIRAUD  
Business Process  
Outsourcing



BERNARD HELDERS  
Secteur Industrie,  
Commerce et Distribution



FRANÇOIS HUCHER  
Qualité et production  
informatique



IAN JORDAN  
Directeur du projet  
de transformation « I³ »  
Secteur Banque,  
Finance et Assurances



BERTRAND LAVAYSSIÈRE  
Secteur Banque,  
Finance et Assurances



COLETTE LEWINER  
Marketing et  
Secteur Énergie  
et Utilities



PATRICK NICOLET  
Ventes



SALIL PAREKH  
Coordination  
Capgemini-Kanbay  
en Inde



BARU RAO  
Capgemini Inde



ANTONIO SCHNIEDER  
Coordination globale  
Consulting (CS)

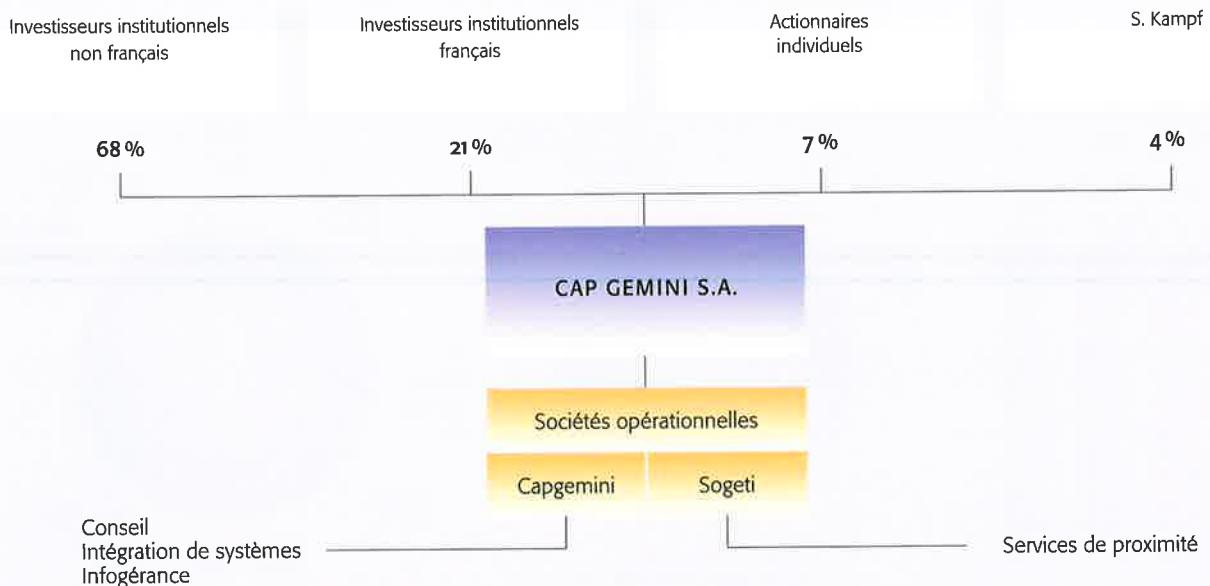


RAYMOND J. SPENCER  
PDG de Kanbay  
International



## RÉPARTITION DU CAPITAL

au 31 décembre 2006



## COURS DE L'ACTION CAP GEMINI COMPARÉ AUX INDICES CAC 40 ET DJSTOXX

du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 31 mars 2007

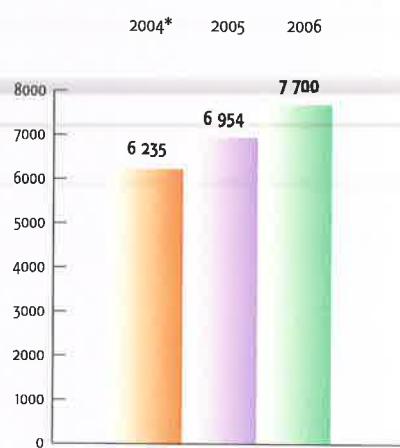
en euros

— CAP GEMINI  
— Indice CAC 40  
— Indice Dow Jones Stoxx

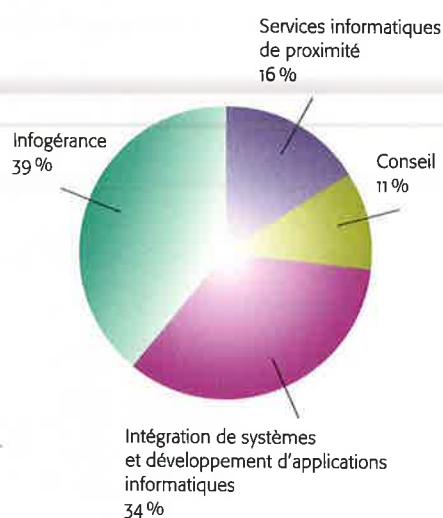


## Les chiffres clés du Groupe Capgemini.

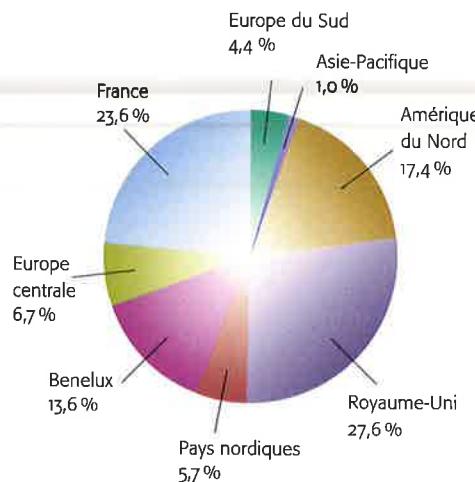
**CHIFFRE D'AFFAIRES**  
en millions d'euros



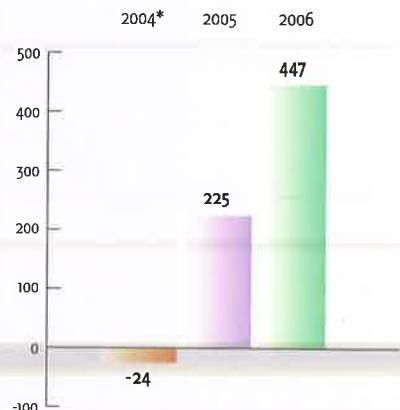
**RÉPARTITION PAR MÉTIERS  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
2006**



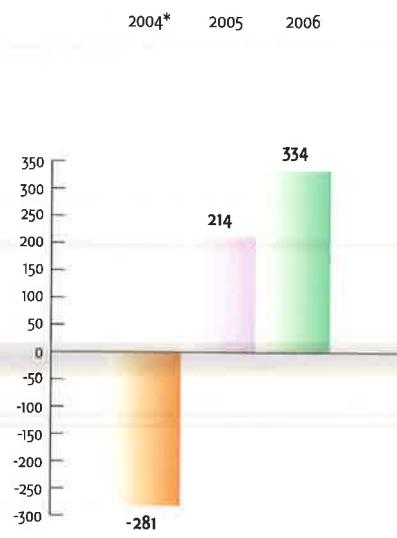
**RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE  
DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
2006**



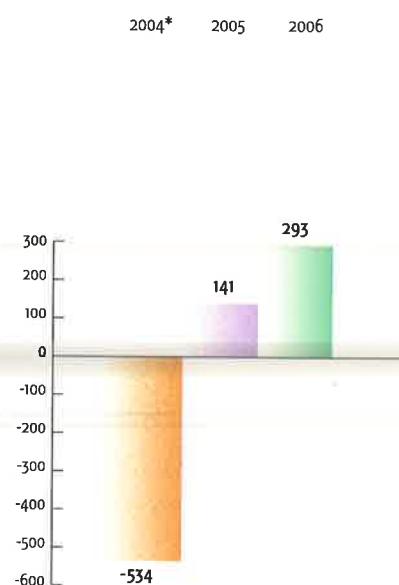
**MARGE OPÉRATIONNELLE**  
en millions d'euros



**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**  
en millions d'euros

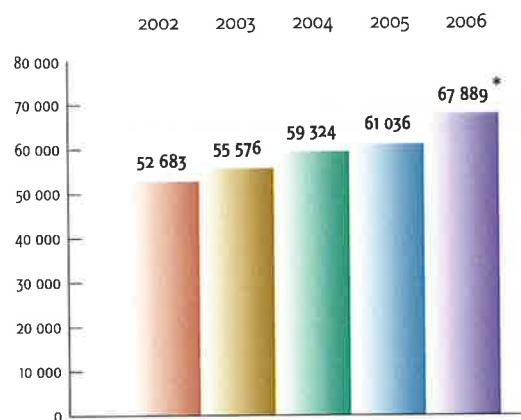


**RÉSULTAT NET**  
en millions d'euros



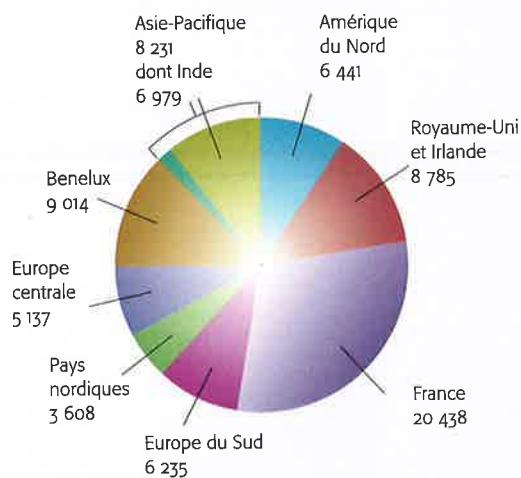
\* Chiffres 2004 retraités selon les normes IFRS

### ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

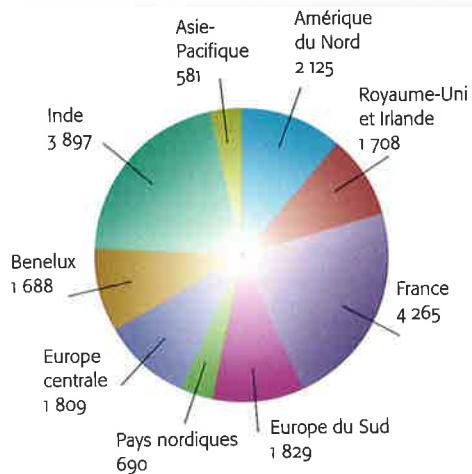


\* Avant intégration des équipes de Kanbay.

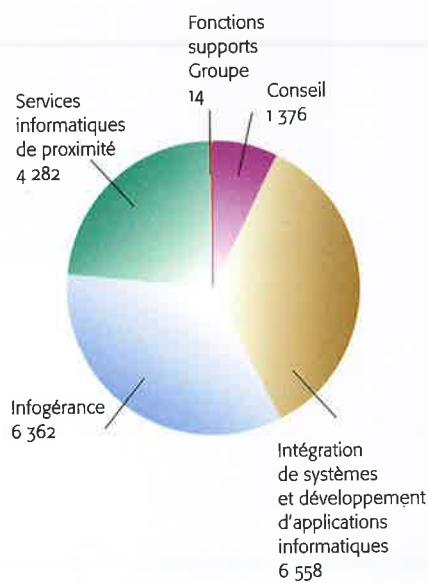
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS EN 2006



### 18 592 RECRUTEMENTS EN 2006



### RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR MÉTIERS EN 2006





## Événements marquants 2006, une année de conquête.

**Contrat majeur d'infogérance avec General Motors** | À l'occasion de l'un des plus grands projets mondiaux d'infogérance, General Motors a choisi Capgemini comme partenaire stratégique pour six des lots constituant son appel d'offres. L'objectif est d'aider les services informatiques du constructeur automobile à intégrer et à gérer ses applications : planification stratégique, achats et chaîne logistique, ventes et marketing, support aux concessionnaires et agents.

**Janvier**

**Zurich Financial Services choisit Capgemini pour son BPO** | Le groupe d'assurances suisse a choisi d'externaliser auprès du centre polonais de Capgemini situé à Cracovie les principales fonctions comptables et financières de ses entités américaine, anglaise, suisse et allemande. Ce contrat équivaut à 400 emplois à temps plein. Il est l'un des plus importants contrats de BPO (*Business Process Outsourcing, infogérance des processus métiers*) [→ GLOSSAIRE] remportés par Capgemini.

**Résultats annuels : Capgemini renoue avec une croissance profitable** | Les résultats 2005 mettent en exergue une augmentation de 11,5 % des ventes et une marge opérationnelle de 3,2 %, en progression de 3,6 points par rapport à 2004. Capgemini affiche désormais un bénéfice de 141 millions d'euros, soit 675 millions de plus qu'à l'exercice précédent. Quant à la trésorerie nette, elle dépasse les 900 millions d'euros.

**Février**

**Enquête européenne menée auprès des directeurs des systèmes d'information (DSI)** | Cette première édition publiée par Capgemini Consulting démontre que 52 % des DSI font du retour sur investissement leur objectif prioritaire. Dans cette optique, ils poursuivent les efforts d'optimisation interne et accroissent la part de l'offshore qui devrait passer de 6 % à 13 % de leur budget informatique d'ici à deux ans. En Europe, 39 % des entreprises envisagent désormais de recourir à l'offshore.

**Ouverture d'un troisième centre offshore en Inde** | Situé à Calcutta, ce centre consolide la position de Capgemini en Inde, déjà présent à Mumbai et à Bangalore. Spécialisé dans un premier temps dans le BPO pour les métiers de la finance, ce nouveau centre dispose de 500 postes de travail.

**Mars**

**Extension du contrat entre Capgemini et HMRC** | Cette extension du contrat, signé en 2003 avec Inland Revenue, conforte la position de Capgemini comme fournisseur principal de l'administration fiscale et douanière britannique (Her Majesty's Revenue & Customs, née de la fusion entre Inland Revenue et HM Customs & Excise). Trois chantiers majeurs : un nouveau centre de données, l'amélioration des performances des services d'impression, un nouveau centre de services supports pour les 100 000 collaborateurs de HMRC.

**Campagne mondiale de recrutement pour Sogeti** | La filiale Sogeti confirme sa stratégie de croissance avec le lancement d'une campagne mondiale visant à recruter plus de 4 000 ingénieurs en 2006. Pour l'appuyer : une campagne de communication dédiée et des initiatives locales telles qu'un tour de France des rencontres avec les candidats.

**Avril**

**Un partenariat pour favoriser l'innovation** | Capgemini Consulting est partenaire avec Faurecia (équipementier automobile français) du programme conjoint «Création de Produits Innovants» de l'École Centrale de Paris et de l'Essec, École supérieure des sciences économiques et commerciales. Objectif : favoriser la collaboration entre futurs ingénieurs et managers autour de l'innovation et valoriser ainsi la complémentarité des savoir-faire au travers de onze projets d'études proposés par des entreprises.

**Projet d'intégration dans les pipelines sous-marins** | La filiale britannique de Capgemini a déployé pour Subsea 7, groupe spécialisé dans l'ingénierie et la pose de pipelines, le progiciel applicatif SAP. Cette solution assure la gestion des principaux domaines fonctionnels de l'entreprise : finance, RH, paye, achats, planification de la production et de la maintenance, gestion de projets.

**Mai**

**Capgemini affirme sa vision de la SOA sur la scène internationale** | Lors du Symposium Oasis qui s'est tenu du 9 au 12 mai à San Francisco, Capgemini a partagé sa conception de la SOA (*Services Oriented Architecture, Architecture Orientée Services*) [→ GLOSSAIRE] : au-delà de sa seule dimension technologique, la SOA représente un véritable outil de management destiné à optimiser les échanges entre directions opérationnelles et directions informatiques. Plus globalement, cette façon de concevoir un système d'information assure à l'entreprise réactivité, évolutivité et flexibilité.

**« Ensemble. Quand un mot fait la différence »** | Ce message fort est le thème de la nouvelle campagne de communication du Groupe Capgemini. Lancée le 1<sup>er</sup> juin aux États-Unis puis déployée dans une douzaine de pays et traduite en sept langues, cette campagne a été visible dans la presse écrite, dans les médias électroniques et par voie d'affichage, notamment dans les aéroports. Le message « Ensemble » renforce le positionnement de Capgemini construit sur le concept de CBE (*Collaborative Business Experience*) [→ GLOSSAIRE] et capitalise sur les valeurs de l'entreprise.

**Contrat d'infogérance au Danemark avec l'opérateur TDC** | La filiale danoise de Capgemini a signé son plus important contrat d'infogérance avec la société de télécommunications TDC. Principal enjeu : apporter les ressources et compétences nécessaires au lancement rapide de nouvelles offres par la division mobile de l'opérateur. Ce contrat prévoit le transfert, au sein de Capgemini, de 78 collaborateurs de TDC.

**Sogeti se rapproche de ses clients en Grande-Bretagne** | L'ouverture du premier bureau de Sogeti au Royaume-Uni permet à la filiale de Capgemini de s'ouvrir de nouvelles opportunités sur ce marché. Pour développer ses ventes, Sogeti se concentre sur deux domaines prioritaires : les tests et l'assurance qualité, pour lesquels la société est leader européen, et les nouvelles technologies, avec son pôle de 3 700 collaborateurs spécialistes Internet et Java.

**L'expertise CRM du Groupe primée au « Banker Technology Award 2006 »** | Capgemini a remporté le prix « Experience Client » 2006 pour le projet de CRM (*Customer Relationship Management*) [→ GLOSSAIRE] réalisé pour la Banque tchèque Czech Savings Bank. Ce projet a permis à cette banque de placer toujours plus ses clients au cœur de sa stratégie.

**Sogeti acquiert le groupe allemand FuE** | C'est une nouvelle démonstration de la volonté de Sogeti de se développer sur les différents marchés européens. Avec cette acquisition de l'un des leaders allemands de l'ingénierie et du conseil en haute technologie, notamment spécialisé dans l'aéronautique, Sogeti renforce également sa position dans ce secteur d'activité. Cette acquisition permet aussi de mieux répondre aux attentes des grands clients internationaux présents sur le marché allemand.

**Coupe du Monde de Rugby 2007 : Capgemini Sponsor officiel Conseil et Technologie** | Le Groupe Capgemini a signé un contrat de partenariat avec la Rugby World Cup Limited aux termes duquel l'entreprise française est le fournisseur exclusif des systèmes d'information du troisième événement sportif mondial. Les domaines d'intervention couverts sont les sites Internet de l'IRB (International Rugby Board), le recueil et la diffusion des données sportives en direct, la gestion administrative du tournoi, le déploiement des supports informatiques pour 6 000 journalistes.

**Renforcement en Inde des activités BPO Finance et Comptabilité** | Capgemini a racheté 51 % des actions d'Unilever Shared Services Limited. Dénommé Indigo, ce centre de services partagés pour l'administration, la finance et le contrôle du groupe anglo-néerlandais lessivier et alimentaire emploie 600 professionnels, dont 75 experts comptables. Cette prise de participation permet à Capgemini de fournir des prestations de BPO à Unilever pour une durée de sept ans.

**Les 500 managers de Capgemini bâissent l'avenir lors des XXI<sup>e</sup> Rencontres du Groupe** | C'est à Montréal que les dirigeants ont lancé le plan de transformation « I<sup>3</sup> ». Il s'agit d'un programme ambitieux qui permettra à Capgemini de créer encore plus de valeur pour ses clients en investissant dans l'Innovation, l'Industrialisation et l'*Intimacy*.

**Capgemini à l'offensive avec l'acquisition de Kanbay** | Capgemini a conclu un accord pour se porter acquéreur de Kanbay International, société de services informatiques spécialisée dans le secteur des services financiers et des biens de grande consommation. Kanbay, cotée au Nasdaq, emploie 6 900 personnes dont 5 000 en Inde. « *Kanbay travaille à 80 % pour le marché américain et à 20 % pour le Royaume-Uni. Le secteur financier lui apporte 78 % de son chiffre d'affaires, un domaine où Capgemini a une marge de progression* », précise Paul Hermelin, directeur général du Groupe Capgemini.



Raymond J. Spencer, président-directeur général de Kanbay, et Paul Hermelin, directeur général du Groupe Capgemini : « *Nous croyons fermement que cette transaction est une étape remarquable dans l'évolution de l'industrie des services informatiques. Cet événement peut fondamentalement transformer cette industrie en rendant possible la mise en place d'une prestation de services complète et compétitive fournie de manière intégrée et réduisant ainsi les coûts supportés par nos clients.* »

## Octobre

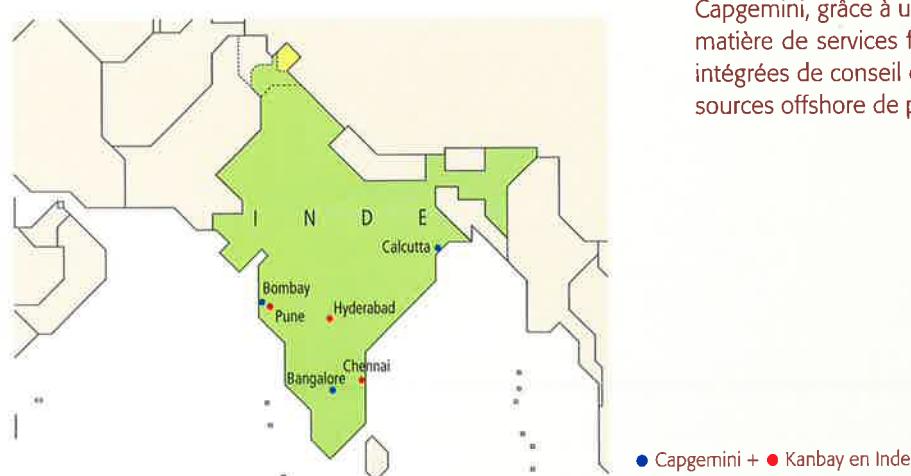
En effet, cette acquisition accroît de façon significative la présence de Capgemini en Inde. L'entité combinée rassemble quelque 12 000 collaborateurs à la fin 2006 et l'Inde devient ainsi le deuxième pays du Groupe. Les complémentarités géographiques sont fortes : Capgemini est déjà implanté à Bombay, Bangalore et Calcutta et avec Kanbay, le nouveau groupe se dote de trois pôles géographiques supplémentaires, avec Pune, Hyderabad et Chennai.

Par ailleurs, cette opération renforce la présence de Capgemini en Amérique du Nord et confirme l'ambition du Groupe sur ce marché.

Enfin, elle place Capgemini en position de leader dans le secteur des services financiers – qui pèse 25 % du marché global des services informatiques – et y élargit son expertise sectorielle. Par exemple, Kanbay développe des technologies très pointues comme celles des traitements des cartes de crédit commercialisées par HSBC.

« *Le rapprochement entre Kanbay et Capgemini est une excellente nouvelle pour nos clients et nos collaborateurs. Capgemini partage notre vision du marché et notre stratégie et cette opération inscrit notre mode opératoire dans la durée. Le Groupe Capgemini et Kanbay International bénéficient d'une culture et d'une philosophie d'entreprise complémentaires. C'est un atout pour nos clients et nos collaborateurs* », affirme Raymond J. Spencer, président-directeur général de Kanbay, qui rejoint l'équipe de direction de Capgemini. « *Kanbay nous a choisi parce que nos valeurs sont proches* », confirme Paul Hermelin.

Le rapprochement avec Kanbay renforce le Groupe Capgemini, grâce à un savoir-faire incomparable en matière de services financiers, à des compétences intégrées de conseil et de technologie et à des ressources offshore de premier rang.



**Lancement de BPOpen |** À l'occasion du dixième anniversaire du centre de BPO de Cracovie en Pologne, Capgemini a présenté BPOpen, sa nouvelle plate-forme d'intégration de services. Basée sur une Architecture Orientée Service (SOA) [→ GLOSSAIRE], cette plate-forme permet de faire du concept de SOE (Entreprise Orientée Service) une réalité : elle accroît fortement la valeur ajoutée des prestations de BPO de Capgemini. Le gain de productivité ne réside plus seulement dans la mutualisation des technologies, mais aussi dans l'optimisation des processus métiers des clients.

**Capgemini : alerte sur l'approvisionnement énergétique de l'Europe |** Selon le dernier Observatoire européen des marchés de l'énergie publié par Capgemini, l'équilibre entre l'offre et la demande d'électricité s'est détérioré. Les événements climatiques de 2005 – vague de froid et canicule surtout – ont fait chuter cette marge à son plus bas niveau historique. Les experts de Capgemini soulignent en conséquence la nécessité d'investir davantage dans les infrastructures de production et dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre.

**Contrat signé avec Tetra Pak |** Le groupe suédois Tetra Pak, leader mondial des systèmes de traitement et de conditionnement des produits alimentaires, a confié à Capgemini l'externalisation pour une durée de sept ans de ses processus de finance et de comptabilité. Ceux-ci sont opérationnels dans 60 pays. Multilingues, les services de Capgemini seront assurés par les centres de BPO de Cracovie en Pologne et Guangzhou en Chine.

**Augmentation de capital réussie |** Cette opération financière avait pour objectif de reconstituer la marge de manœuvre du Groupe, à la suite de l'acquisition de la société Kanbay, et de lui permettre ainsi de réaliser éventuellement de nouvelles acquisitions. L'augmentation de capital a été couronnée de succès. Le produit brut attendu était d'environ 455 millions d'euros. Objectif atteint et même, dépassé.

**L'offre SOA de Capgemini en tête sur la zone EMEA (Europe/Middle East/Africa) |** C'est ce que démontre l'étude *Forrester Wave™* du cabinet américain Forrester Research, concernant l'intégration SOA (Architecture Orientée Service) sur le marché EMEA. L'évaluation se fait à partir d'une quarantaine de critères. L'offre de Capgemini se démarque sur trois points de celles des six autres sociétés de services évaluées : son modèle de gouvernance rigoureux, l'expertise de ses ingénieurs et enfin sa capacité, très appréciée par ses clients, à s'adapter aux différences culturelles, régionales et sectorielles.



Plan de transformation

## Capgemini construit son avenir avec « I<sup>3</sup> », programme de transformation et de conquête.

À l'origine du programme « I<sup>3</sup> », un constat : le secteur des services informatiques connaît aujourd'hui de profondes mutations. La montée en puissance de l'offshore permet de fortement diminuer le coût des services et les clients sont de plus en plus friands d'innovation. Percevant désormais l'informatique comme un levier de développement, ils réclament des prestations de plus en plus pointues, s'appuyant sur une connaissance très fine de leurs différents métiers et de leurs processus de production, susceptibles de leur apporter un réel avantage concurrentiel. Capgemini veut être un partenaire capable de s'intégrer très en amont dans leurs processus opérationnels, de les aider à se transformer pour améliorer leurs performances et leur *business model*, et créer avec eux de la croissance et de la valeur, dans le cadre d'un partenariat renforcé. Paul Hermelin, directeur général du Groupe, souligne : « *Ce plan de transformation s'inscrit dans notre culture. Le Groupe restera fidèle à son histoire et à ses valeurs. Mais il faut aller plus loin que le seul retour aux basiques. C'est pourquoi nous avons choisi trois thèmes d'excellence : l'industrialisation, l'innovation – couple indissociable – enfin l'intimacy, c'est-à-dire la proximité de cœur avec des clients choisis dont nous voulons rester ou devenir le partenaire de prédilection.* » Pour développer ce plan, un effort soutenu d'accompagnement des collaborateurs du Groupe sera produit. C'est tout l'enjeu du plan « I<sup>3</sup> », se transformer pour mieux aider ses clients à se transformer en investissant dans ces trois domaines, les trois « I », d'où le nom de « I<sup>3</sup> ».

### **Innovation :** au cœur de l'avenir de Capgemini.

Plus que jamais, l'innovation permet aux entreprises de générer de nouveaux revenus et de prendre de l'avance sur la concurrence. L'objectif de Capgemini est d'accompagner ses clients dans leurs développements ambitieux en leur permettant d'innover à la fois sur les nouvelles technologies et sur les méthodes d'organisation. Le plan « I<sup>3</sup> » permettra de renforcer l'innovation dans ses dimensions économiques, organisationnelles et technologiques. Une formalisation et une diffusion accrue au sein du Groupe des innovations sectorielles seront mises en œuvre pour en faire bénéficier toujours plus l'ensemble des clients de Capgemini.

### **Industrialisation :** un modèle intégré.

Capgemini ne souhaite pas limiter son industrialisation au renforcement de ses capacités de production offshore, et notamment en Inde où le Groupe devrait employer près de 40 000 collaborateurs d'ici à trois ans. Le programme « I<sup>3</sup> » va beaucoup plus loin et vise la mise en place d'un modèle de production mondial totalement intégré. L'objectif est de créer un réseau d'équipes multiculturelles, intégrant le back-office et le front-office en s'appuyant sur des méthodes, outils et processus harmonisés. Un modèle qui permettra au Groupe d'attirer les meilleures ressources offshore et de délivrer à ses clients le meilleur service au meilleur coût.

### **Intimacy :** une proximité et une confiance renforcées.

Ce troisième axe est intimement lié aux deux précédents. Offrant à la fois des domaines d'expertise très pointus, une connaissance très fine de leurs métiers, un réseau mondial parfaitement intégré, Capgemini sera en mesure de renforcer davantage encore ses liens avec ses clients. Des liens constamment solidifiés par une approche de la relation client fondée sur la collaboration, qui au-delà d'un mot, est chez Capgemini un modèle visant à obtenir, ensemble, de meilleurs résultats.

« *Ce plan de transformation s'inscrit dans notre culture. Le Groupe restera fidèle à son histoire et à ses valeurs.* »

Créer un réseau d'équipes multiculturelles, intégrant le back-office et le front-office en s'appuyant sur des méthodes, outils et processus harmonisés.

« *Accompagner ses clients dans leurs développements ambitieux en leur permettant d'innover à la fois sur les nouvelles technologies et sur les méthodes d'organisation.* »

« I<sup>3</sup> est un programme destiné à accroître la capacité de Capgemini à créer toujours plus de valeur pour ses clients. Avec nos récents succès, vous pouvez vous interro-

ger sur la raison d'un tel programme. Notre réponse est simple : nous souhaitons être leader, être parmi ceux qui influent sur l'avenir de l'industrie informatique. Voici la

raison pour laquelle I<sup>3</sup> est un plan de conquête », présente Ian Jordan, directeur du programme « I<sup>3</sup> ».



Une mission,  
quatre métiers

**La mission de Capgemini** est d'aider ses clients à se transformer pour améliorer leurs performances. Pour cela, une offre de services intégrés, composée de métiers et d'expertises sectorielles, leur est proposée.

- **Notre mission : votre transformation**

Capgemini aide ses clients à se transformer et à améliorer leurs performances en leur conseillant les technologies les plus adaptées.

- **Notre vision : votre liberté d'action**

Capgemini veut être un leader qui s'engage à favoriser la liberté d'action de ses clients et à accroître leurs résultats, grâce au savoir-faire et à la capacité d'écoute de ses équipes.

Présent dans 32 pays, fort de près 68 000 collaborateurs, le Groupe, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 7,7 milliards d'euros en 2006, propose une offre de services intégrés autour de ses quatre métiers et de ses expertises sectorielles. Des services qui vont de l'élaboration d'une stratégie jusqu'à la maintenance des systèmes d'information.

Quatre grands métiers constituent l'offre de services du Groupe. Ces quatre grands domaines d'activité sont organisés en unités autonomes avec pour chacune ses objectifs, ses modèles économiques, ses processus de recrutement. Par l'association de leurs compétences, elles proposent aux clients une offre de services de transformation intégrée. Là réside une 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 un engagement sur des résultats tangibles et mesurés.

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 tissu d'alliances stratégiques et de partenariats : il est ainsi capable de choisir et d'offrir à ses clients, en toute liberté et en connaissance de cause, des solutions à l'exacte mesure de leurs besoins.

Capgemini est également capable de proposer la production de services à l'endroit qui sert le mieux les intérêts de ses clients – en termes de qualité, de coût et d'accès aux meilleures compétences. Baptisée Rightshore™, cette approche génère des gains de productivité et apporte de la valeur ajoutée aux prestations.

Enfin, Capgemini a créé un mode relationnel fondé sur la collaboration – la CBE (Collaborative Business Experience) [→ GLOSSAIRE]. C'est la marque

de fabrique du Groupe pour lequel la manière dont les résultats sont obtenus compte autant que les résultats eux-mêmes. Et ce, pour la satisfaction des clients, le premier critère de réussite.



«La CBE est la marque de fabrique de Capgemini 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 du Groupe.

### Les quatre métiers de Capgemini

- Le conseil (ou *Consulting Services* ou CS) [→ GLOSSAIRE] : aider nos clients à identifier, structurer et exécuter les chantiers de transformation qui amélioreront durablement leur croissance et leur compétitivité.
- L'intégration de systèmes et le développement d'applications informatiques (ou *Technology Services* ou TS) [→ GLOSSAIRE] : concevoir, développer et mettre en œuvre tous projets techniques, du plus petit au plus grand.
- L'infogérance (ou *Outsourcing Services* ou OS) [→ GLOSSAIRE] : 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, Sogeti) [→ GLOSSAIRE] : proposer une offre de services informatiques adaptée à des besoins locaux en matière d'infrastructures, d'applications et d'ingénierie.



Une mission,  
quatre métiers

## Métier Conseil.

Croissance et profitabilité ont été au rendez-vous en 2006 pour ce métier. En 2007, la demande, tirée par la globalisation de l'économie et les grandes fusions-acquisitions, devrait rester soutenue.

**Présentation du métier.** Le Conseil [→ GLOSSAIRE] compte pour 11% du chiffre d'affaires du Groupe et emploie 5 149 collaborateurs. Cette entité est positionnée sur le conseil en stratégie, en management et en conseil informatique. Elle aide ses clients à définir et exécuter leurs projets de transformation.

**Contexte 2006.** La mondialisation de l'économie s'est poursuivie, entraînant une forte demande sur le marché du conseil en stratégie et en management. L'année a été marquée par des fusions-acquisitions dans de nombreux secteurs, l'adoption de nouvelles réglementations dans la banque et l'énergie, l'émer-

gence de géants industriels chinois ou indiens montrant une forte volonté d'expansion, la transformation des entreprises occidentales et la réorganisation de leurs processus. Les entreprises ont multiplié les appels aux prestataires pour les aider à définir leurs stratégies, intégrer les acquisitions, transformer les organisations à une échelle mondiale.

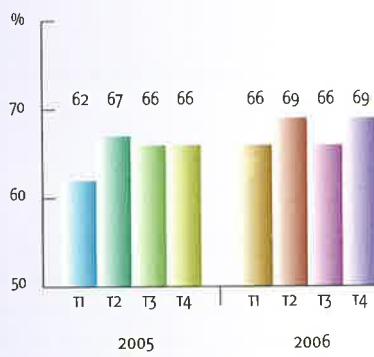
**Bilan 2006.** «L'exercice 2006 a véritablement été une année de croissance soutenue et de réelle profitabilité. Et la pertinence de nos offres en matière de conseil en stratégie et d'intégration post-acquisition nous a permis de remporter des contrats significatifs avec, par exemple, Air France et Limited Brands aux États-Unis», analyse Antonio Schnieder, en charge de l'animation du métier Capgemini Consulting. Face aux exigences de ses grands clients, Capgemini s'est mis en ordre de marche en adoptant un mécanisme interne de cross-staffing\* et en capitalisant sur ses compétences gérées de manière internationale (création systématique de centres d'excellence pour l'ensemble du métier conseil). Une démarche essentielle puisque le conseil est l'avant-garde du Groupe pour traiter avec ses clients globaux. Par ailleurs, un programme dénommé «Transformation Consulting 21» a été lancé pour

répondre aux besoins de nos clients. L'un des éléments clés de ce programme est notamment d'utiliser systématiquement les ASE [→ GLOSSAIRE] afin d'accélérer la mobilisation interne et d'intégrer, dès le début de la mission, l'apport des nouvelles technologies aux réflexions métier. Cette initiative a pour ambition de reprendre le leadership du marché de la transformation. «Nous avons défini une approche similaire pour le Process Consulting grâce à l'apport de méthodologies spécifiques et d'autres méthodes et outils», ajoute Antonio Schnieder.

**Perspectives 2007.** La dynamique du marché du conseil devrait se poursuivre en 2007. Pour en capter le meilleur, Capgemini Consulting va accentuer la sec-

\* pour une mission donnée, constitution d'une équipe de consultants multi-pays et multi-métiers réunissant les meilleures compétences du Groupe au profit du client.

Focus sur l'évolution du taux d'utilisation par trimestre pour les collaborateurs CS



**Cas client.** Limited Brands, l'un des distributeurs les plus à la pointe du progrès aux États Unis, qui souhaitait renforcer sa position de leader, a décidé d'entreprendre une refonte majeure de son modèle opérationnel et de ses systèmes d'information avec le projet Insight. Capgemini, devenu le partenaire de choix de Limited Brands pour le conseil et la mise en œuvre de cette transformation sur plusieurs années, a atteint ses premiers objectifs dans le respect des délais et de la qualité fixés.

torisation de ses compétences et renforcer ses domaines d'expertise, aller plus loin dans l'intégration avec les autres métiers du Groupe et intensifier le recours à notre nouvelle approche, innovatrice, du conseil en transformation.



«Nous avons un plus grand nombre de projets multipays, et je suis toujours aussi frappé de rencontrer autant de consultants qui travaillent dans le monde entier. En France, nous sommes l'un des leaders

du conseil en management, et dans la plupart des pays européens, nous sommes situés parmi les cinq premiers. Nous avons aussi une présence significative aux États-Unis et bénéficiions d'une croissance

rapide en Asie», remarque Antonio Schnieder, directeur, en charge de l'animation du métier Consulting du Groupe.

Une mission,  
quatre métiers

## Métier Intégration.

2006 est une année de forte croissance avec une reprise des grands projets dans plusieurs secteurs. L'industrialisation associée à l'innovation devrait permettre au Groupe de répondre en 2007 aux besoins de clients toujours plus globaux et exigeants.

**Contexte 2006.** Portés par un contexte économique général plus favorable, les clients du Groupe ont retrouvé de l'appétit pour l'innovation. Ils investissent désormais de manière durable dans de grands projets tout en poursuivant les réductions de coûts. Alors qu'ils privilégiaient auparavant l'une ou l'autre de ces deux voies, les grands donneurs d'ordres innovent et se développent tout en réalisant de substantielles économies par la mise en place d'une stratégie de globalisation des achats, le recours à l'offshore, la réduction du nombre de prestataires, la création de centres de services partagés dans une logique d'industrialisation. Et grâce aux marges de manœuvre dégagées, ils portent leurs efforts sur la rénovation de leurs systèmes d'information et le développement de nouvelles applications pour accompagner leur stratégie d'entreprise.

**Bilan 2006.** «2006 est une année de croissance profitable et de reprise nette. Nous constatons même une amélioration des prix sur certains segments en forte demande tels que la mise en œuvre de progiciels ou les architectures de systèmes», analyse Philippe Donche-Gay, directeur de l'Europe de l'Ouest et chargé de la coordination globale du métier TS. Une spécialisation sectorielle accrue a renforcé les expertises et permis de remporter des contrats tels que la refonte du système d'information de l'assureur français MAAF. En matière d'innovation, Capgemini a adopté une posture proactive sur l'*Open Source* [→GLOSSAIRE], répandue dans l'administration française. Le Groupe a ainsi remporté l'un des premiers contrats de maintenance de ce type au ministère des Finances. Une offre spécifique d'*Open Source* dénommée «OSS Partner» a été lancée : elle a vocation à être étendue au niveau mondial. Enfin, les grands contrats d'infogérence du Groupe ont continué à générer une demande forte en compétences d'intégration de systèmes, venant confirmer une nouvelle fois la pertinence de la stratégie d'intégration entre les métiers de Capgemini.

**Perspectives 2007.** La demande devrait rester soutenue avec notamment un appétit marqué des clients pour les nouvelles architectures et pour l'offshore. «La chaîne de valeur du développement de logiciel est en train de se transformer et permettra une productivité beaucoup plus importante. Nous sommes mobilisés pour contribuer à la mise en œuvre d'un nouveau modèle en 2007», déclare Philippe Donche-Gay.

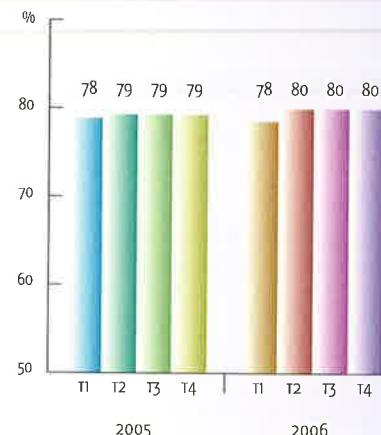
«Mettre en avant notre capacité d'innovation est une priorité, particulièrement pour notre métier Technology Services.

En 2006, nous avons ainsi été actifs sur des segments tels que la SOA, l'*Open Source*,

le Web 2.0 etc, surfant sur la vague de l'innovation technologique. Mais contrairement à ce que le marché a connu précédemment, il n'y a aujourd'hui ni rupture ni «killer application», mais un continuum

technologique, environnement favorable pour Capgemini», relève Philippe Donche-Gay, directeur de l'Europe de l'Ouest et chargé de la coordination globale du métier TS du Groupe.

Focus sur l'évolution du taux d'utilisation par trimestre pour les collaborateurs de TS.



**Cas client.** Au premier rang des assureurs Français, la MAAF, qui compte plus de 3,5 millions de clients, a des résultats commerciaux qui traduisent sa vision conquérante du mutualisme. Face à un marché toujours plus exigeant et concurrentiel, la MAAF a lancé un plan de transformation qui vise à donner à l'entreprise les moyens d'accroître encore sa réactivité, sa productivité et sa sécurité. C'est dans ce contexte que Capgemini a été retenu par la MAAF pour co-piloter avec ses équipes le programme de refonte du système d'information auto «NSI auto» dont l'échéance est prévue pour 2008.

**Présentation du métier.** Comptant pour 34 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2006 avec 25 223 collaborateurs, le métier Intégration de systèmes [→ GLOSSAIRE] présente plusieurs aspects : architecture de projet, mise en œuvre de progiciels, développement d'applications, conseil en technologies de l'information et création de solutions innovantes.



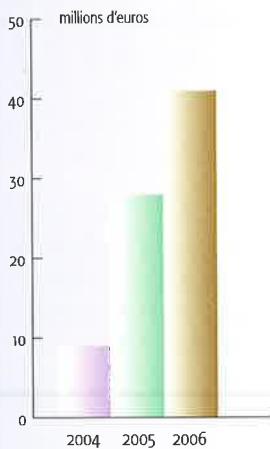
Une mission,  
quatre métiers

## Métier Infogérance.

Forte croissance et amélioration de la rentabilité caractérisent l'année 2006. La mise en production de grands contrats, l'extension de projets existants et la poursuite des efforts de rationalisation expliquent ces bons résultats.

**Présentation du métier.** Comptant pour 39 % du chiffre d'affaires du Groupe, l'Infogérance [→ GLOSSAIRE] en est le premier métier. Forte d'un effectif de 20 694 personnes, cette entité gère pour le compte de ses clients tout ou partie de leurs systèmes d'information (ITO) [→ GLOSSAIRE] et fonctions opérationnelles (BPO) [→ GLOSSAIRE].

Focus sur l'évolution du chiffre d'affaires du BPO en Europe-Asie



**Cas client.** Capgemini et Unilever ont conclu un accord de sept ans qui prévoit la gestion complète des services BPO Finance et Administration pour les différentes sociétés du groupe néerlandais. Ce contrat s'inscrit dans le cadre d'une prise de participation majoritaire de Capgemini dans Indigo, centre de services partagés d'Unilever dédié à la finance et à la comptabilité, basé en Inde et fort de 600 collaborateurs.



«L'infogérance est bien positionnée pour aider le Groupe à mener à bien le programme de transformation «I³» en 2007 et nous allons encore renforcer notre

**Contexte 2006.** Le marché de l'infogérance, par son caractère récurrent, sa taille et ses perspectives, notamment sur de nouveaux segments tels que le *Business Process Management* ou BPO, attire toujours plus de prestataires, rendant ainsi la concurrence plus vive. L'année 2006 n'a pas échappé à cette tendance avec la montée en puissance d'acteurs indiens. Quant au marché mondial, si les États-Unis et le Royaume-Uni continuent d'en représenter les trois quarts, la zone Asie-Pacifique croît désormais rapidement. La demande sur le segment BPO est restée très soutenue.

**Bilan 2006.** Pour Paul Spence, directeur de l'activité Infogérance du Groupe : «2006 est une année très importante : nous avons atteint les 20 000 collaborateurs, engrangé pour près de 3 milliards d'euros de prises de commandes et mis en œuvre avec succès la première partie de notre plan MAP [→ GLOSSAIRE] d'accroissement de la rentabilité.» Priorité a ainsi été donnée à la renégociation de certains contrats et à la rationalisation du poste «Achats», ce qui a permis une réduction significative des coûts opérationnels. En outre, dans un contexte de mondialisation de l'économie et de forte concurrence dans le domaine de l'infogérance, l'activité indienne de Capgemini a doublé de taille : elle compte désormais 2 400 personnes. À celles-ci s'ajoutent 1 300 collaborateurs en Pologne et 500 collaborateurs en Chine.

L'année 2006 a été marquée par le démarrage effectif de grands contrats avec General Motors et la Metropolitan Police de Londres. De plus, la confiance acquise depuis 2003 auprès de l'administration fiscale et douanière britannique (Her Majesty's Revenue & Customs) a entraîné l'extension du contrat initial pour un montant de 1,1 milliard d'euros. Pour sa part, l'activité de BPO, centrée sur les fonctions finance et administration des entreprises, a crû de 43 % en Europe avec de nouveaux clients tels que Unilever, Tetra Pak et le suédois SKF, premier fournisseur mondial de roulements et de joints.

**Perspectives 2007.** Poursuite du plan MAP, intensification du *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE], rationalisation du dispositif mondial de production, doublement des effectifs en Inde, meilleur ciblage des marchés et des clients, création de nouvelles offres et renforcement des expertises : telle est la feuille de route de l'activité infogérance pour 2007. «Après avoir porté nos efforts sur les structures de coûts et sur le dispositif de production, nous serons prêts à signer de nouveaux très grands contrats», conclut Paul Spence.

collaboration avec les autres métiers de Capgemini pour réussir notre nouvelle mission Enabling transformation et accompagner notre vision Enabling

freedom partout où nous sommes présents, au niveau tant mondial que local», explique Paul Spence, directeur de l'activité Infogérance du Groupe.

Une mission,  
quatre métiers

## Métier Services de proximité. Croissance soutenue et profitable, acquisition en Allemagne et déploiement en Grande-Bretagne, lancement d'un programme de production offshore : Sogeti a réussi son année 2006.

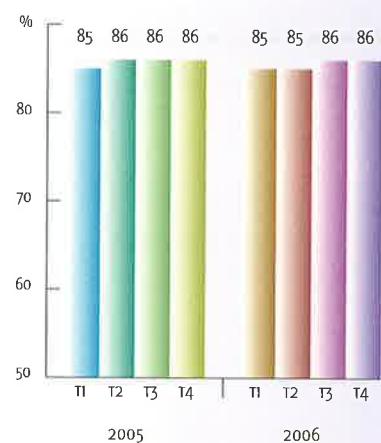
**Contexte 2006.** Les grands mouvements de consolidation et la globalisation de l'économie n'ont en rien fait disparaître la dimension locale des marchés et des organisations sur laquelle Sogeti est positionné depuis bientôt quarante ans. Dans ce contexte, si les sujets à traiter sont toujours plus complexes et les cycles plus rapides, ils sont en fait la traduction locale de grands programmes mondiaux. Résultat : la croissance continue du marché des services informatiques de proximité.

Mais les clients sont devenus plus sélectifs et exigeants. Ils mettent en place des politiques de référencement et souhaitent avoir des partenaires à la fois très proches et de dimension mondiale. Sogeti répond parfaitement à ces critères : un *business model* éprouvé, une fidélité de très longue date avec certains clients, une taille internationale et l'appartenance à un Groupe mondial.

**Bilan 2006.** «*Nous avons réussi une très belle année 2006 tant du point de vue de la croissance que de la profitabilité et ce sur l'ensemble de nos marchés*», annonce Luc-François Salvador, président-directeur général de Sogeti, qui précise : «*Malgré un environnement très compétitif, notre entité américaine affiche désormais une profitabilité à deux chiffres. Sur le plan des prestations, le test applicatif, fort de son succès aux Pays-Bas, a été déployé dans tous les pays et réalise de belles percées, en particulier en France et aux États-Unis.*» Par ailleurs, Sogeti s'est, comme prévu, renforcé dans le conseil en haute technologie avec l'acquisition de la société allemande FuE, spécialisée dans le secteur aéronautique. Cette opération lui confère la taille nécessaire pour convaincre les grands donneurs d'ordres du secteur. Enfin, Sogeti a poursuivi son expansion en Europe en s'implantant au Royaume-Uni, en Irlande et au Danemark.

**Perspectives 2007.** Sogeti entend continuer à croître plus vite que le marché. Outre la poursuite des efforts sur les segments évoqués et dans des pays tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni, l'innovation et l'offshore sont également au programme. L'offshore est un monde nouveau pour Sogeti, habitué à vendre et produire au même endroit. «*Nous allons faire évoluer nos offres, spécialement le test applicatif, mais aussi le conseil en haute technologie, en intégrant l'offshore pour offrir à nos clients des solutions très compétitives. Nous avons l'ambition d'employer 500 collaborateurs en Inde en 2007*», conclut Luc-François Salvador.

Focus sur l'évolution du taux d'utilisation par trimestre pour les collaborateurs de LPS.



**Cas client.** Dans le cadre du déploiement d'une nouvelle architecture appelée PI@net [→ GLOSSAIRE], la banque française LCL a confié à Sogeti la migration de plus de cent vingt traitements transactionnels concernant la banque de proximité. À cet effet, Sogeti réalise les tests techniques et fonctionnels, permettant de vérifier notamment la bonne intégration des composants applicatifs.

**Présentation du métier.** Sogeti – 16 % du chiffre d'affaires du Groupe pour 16 570 personnes – tire sa force de sa grande proximité géographique avec ses clients et de son expertise technologique déclinée autour de trois axes : le conseil high-tech, la gestion des applicatifs et la gérance des systèmes informatiques.

«Pour continuer à nous différencier dans un environnement très compétitif et accroître notre visibilité, nous allons essaimer à travers Sogeti un concept d'académie

technologique, parti de notre filiale néerlandaise. Il s'agit de montrer à nos clients que nous sommes, outre un partenaire de confiance, une communauté d'experts

désireux de partager leur savoir-faire», affirme Luc-François Salvador, président-directeur général de Sogeti.





## Secteur d'activité

**Secteur Public.** Gains de parts de marché, demande soutenue en conseil et projets, percée aux États-Unis, telles sont les caractéristiques d'une année 2006 particulièrement riche pour ce secteur d'activité.

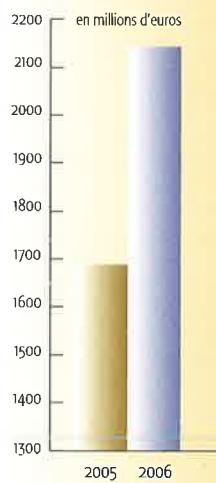
**Contexte 2006.** Les grands pays occidentaux ont poursuivi la modernisation de leurs administrations, poussés par la recherche de productivité, les exigences des citoyens et les nouvelles demandes liées à la sécurité publique. Des « chantiers » qui impliquent la mise en œuvre de grands programmes complexes de transformation des organisations et des systèmes informatiques. Ainsi, en 2006, le dynamisme de l'investissement dans les technologies de l'information s'est accéléré : « *Par exemple, la lutte contre la fraude fiscale est devenue une priorité. Nous discutons de modernisation des systèmes d'information avec la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, ou encore la Suède. Ce que le Groupe a réalisé en France autour des SOA [→ GLOSSAIRE] suscite l'intérêt* », analyse Stanislas Cozon, directeur de l'activité Secteur Public de Capgemini.

**Bilan 2006.** L'année 2006 aura été marquée par la forte demande en conseil et projets dans les administrations européennes. En Italie, par exemple, l'Imprimerie Nationale – un nouveau client – a fait appel à Capgemini dans le cadre de la refonte du permis de résident étranger et du passeport électronique. Aux Pays-Bas, le Groupe mène un grand projet SAP autour de la logistique pour le ministère de la Défense. L'administration néerlandaise a par ailleurs conduit deux projets réalisés en partie en Inde, preuve que l'offshore n'est plus forcément tabou dans le secteur public. Quant aux grands contrats d'infogérance du Groupe au Royaume-Uni, à savoir l'administration fiscale et douanière (Her Majesty's Revenue & Customs) et la Metropolitan Police de Londres, ils ont eux aussi généré une demande soutenue en conseil et projets. Une nouvelle démonstration de la pertinence de la stratégie du Groupe quant à la synergie de ses métiers. Le Groupe a su aussi développer des relations étroites avec ses clients en favorisant les contacts entre responsables d'administrations de pays différents. « *Cette année, la demande des clients pour ce type de rencontres était plus forte car les dirigeants réalisent que cela permet d'accélérer la diffusion des bonnes idées* », remarque Stanislas Cozon.

**Perspectives 2007.** Capgemini est aujourd'hui l'un des deux grands prestataires des administrations en Europe. Une place que le Groupe entend bien conforter en 2007 en mettant l'accent sur le domaine des impôts dans les Pays nordiques et aux Pays-Bas. Aux États-Unis, Capgemini espère poursuivre la belle percée réalisée en 2006.

**Présentation du secteur.** Cette activité représente 27,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les quatre grands domaines d'expertise sont les impôts, la sécurité publique, les collectivités locales – surtout les grandes villes – et la santé.

Focus sur l'évolution du chiffre d'affaires du Secteur Public.



**Cas client.** La Police métropolitaine a lancé un ambitieux programme de modernisation pour faire de Londres la métropole la plus sûre au monde. À cet effet, Capgemini a pris en charge ses services de technologie de l'information et de la communication (TIC), qui sont exploités par les forces de police sur le terrain tout en respectant des objectifs d'efficacité et de coût.

«*Notre percée aux États-Unis dans le secteur public fédéral, le plus grand du monde, prouve qu'une société européenne, à condition de respecter un*

*certain nombre de règles, peut remporter des contrats y compris dans des domaines sensibles tels que la Défense ou encore le contrôle des frontières où nous avons été*

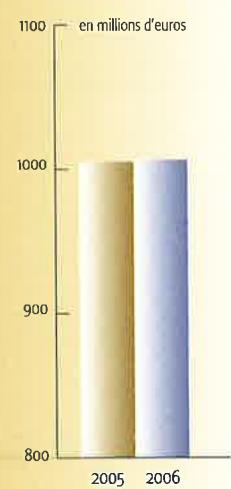
*sollicités pour des missions de conseil*», souligne Stanislas Cozon, directeur du Secteur Public du Groupe.



## Secteur d'activité

**Énergie et Utilities.** Comme l'année précédente, 2006 a été marquée par la poursuite de la libéralisation des marchés des *Utilities* en Europe et les projets de transformation des principaux acteurs du secteur.

**Présentation du secteur.** Cette activité compte pour 13,1% dans le chiffre d'affaires du Groupe. La partie *Utilities* représente les deux tiers de l'activité, la partie Énergie et *Chemicals* (pétrole et gaz) un tiers. En Europe, le Groupe vend principalement des prestations de conseil et des projets, et aux États-Unis de l'infogérance.

Focus sur l'évolution du chiffre d'affaires du secteur Énergie et *Utilities*.

**Cas client.** Welsh Water opère dans le domaine de l'eau au Royaume-Uni et a sollicité Capgemini pour la refonte complète et la gestion de ses systèmes d'information. Ce contrat a fait appel aux métiers du conseil, de l'intégration de systèmes et de l'infogérance. Welsh Water, nouveau client, conforte la progression du Groupe dans le secteur de l'eau outre-Manche.

**Contexte 2006.** Cette année a été marquée par des tensions sur le prix du pétrole et du gaz, alimentant les craintes sur la sécurité d'approvisionnement en énergie. En Europe, les acteurs historiques du marché des *Utilities* sont toujours confrontés à la poursuite de la dérégulation

avec, en juillet 2007, l'ouverture totale des marchés à la concurrence. La Commission européenne veut maintenant aller plus loin et créer un vrai marché européen de l'électricité et du gaz sans entraves à la concurrence. Elle voudrait pour cela séparer totalement les réseaux de distribution – régulés – des activités non régulées (production, vente) mais se heurte pour le moment à la résistance de certains États membres. Une seconde vague de fusions-acquisitions a démarré en Europe en 2006 et de nouvelles sociétés paneuropéennes pourraient voir le jour en 2007.

Aux États-Unis, le renouvellement du parc de production ainsi que la modernisation des infrastructures électriques avec l'adoption de nouvelles technologies comme les compteurs intelligents sont au centre des préoccupations des acteurs des *Utilities*, qui ont aussi pour objectif l'amélioration de leurs performances financières. Dans le secteur pétrolier, les grands groupes dédient de plus en plus de moyens et d'attention à l'exploration de nouveaux gisements et à une meilleure exploitation des champs existants.

**Bilan 2006.** «*Conséquence directe de l'ouverture des marchés des Utilities en Europe, les opérateurs repensent leurs stratégies, leurs organisations et leurs systèmes d'information pour les adapter à un modèle de marché dérégulé tout en affichant des objectifs ambitieux de gains de productivité*», constate Colette Lewiner, directeur du secteur Énergie et *Utilities* au sein de Capgemini. Les nouveaux systèmes clients et l'activité de conseil liée à la libéralisation ont une fois encore tiré le marché. Capgemini conseille d'importants clients européens sur la mise en place de leurs nouvelles unités de distribution et construit pour leur compte les nouveaux systèmes d'information largement basés sur les SOA [→ **GLOSSAIRE**]. Le Groupe Capgemini a d'ailleurs été classé numéro un dans le domaine des *Utilities* en Europe par le cabinet d'analyse Gartner.

**Perspectives 2007.** Grâce à la poursuite de la libéralisation des marchés en Europe, au mouvement de consolidation des acteurs, au développement d'offres innovantes autour des compteurs intelligents et des réseaux et à la confiance de nos clients, les perspectives d'activités du Groupe dans le secteur Energie et *Utilities* devraient demeurer très bonnes.



«En 2006, nous avons gagné des parts de marché dans le secteur pétrolier à la fois sur l'exploration-production grâce à nos

compétences en smart field operations [→ **GLOSSAIRE**] ainsi que vis-à-vis des sociétés de services pétroliers en les aidant

à organiser leur back-office », annonce Colette Lewiner, directeur du secteur Énergie et *Utilities* du Groupe.

Secteur d'activité

## Banque, Finance et Assurances.

C'est le marché le plus important pour les investissements informatiques mondiaux. Consolidation, internationalisation, évolution réglementaire et nouvelles technologies tirent ce secteur.

**Contexte 2006.** Poursuite de la consolidation des établissements en Europe, prise de position des acteurs occidentaux en Asie, mise en place du SEPA (*Single Euro Payments Area*) [→ GLOSSAIRE] pour harmoniser les systèmes de virement et de gestion des comptes dans l'Union européenne, évolutions technologiques susceptibles de changer le *business model* des acteurs : tels sont les éléments marquants à retenir pour le secteur Banque, Finance, Assurances en 2006. Le mouvement de consolidation en Europe se concentre à présent en Italie et devrait bientôt atteindre l'Allemagne où le secteur bancaire reste également morcelé. Ces consolidations commencent à faire émerger un véritable *business model* européen : «*la distribution des produits bancaires reste locale mais le back-office devient européen avec des centres pour les paiements, le crédit et le leasing*», constate Bertrand Lavayssiére, directeur du secteur Banque, Finance, Assurances chez Capgemini.

**Bilan 2006.** Ces grandes opérations de fusions-acquisitions, avec leurs corollaires de transformation des organisations, de refontes de systèmes d'information et de création de centres de services partagés, nourrissent les activités de conseil et projets du Groupe. Capgemini travaille ainsi sur le projet «Management Fusion» qui concerne toutes les entités Europe de l'Est d'une banque européenne majeure. Le Groupe est également actif auprès d'une entité devenue récemment filiale d'un grand établissement français. Quant aux retombées de la mise en place du SEPA, Bertrand Lavayssiére estime ce marché à environ 5 milliards d'euros pour les prestations de conseil, de projets et d'infogérance. Capgemini conseille déjà huit des plus grandes banques européennes sur les impacts réels du SEPA et les stratégies de réponse. Outre-Atlantique, les grandes banques, en partie bloquées dans leur expansion sur le marché intérieur par des dispositifs réglementaires, regardent les opportunités en Europe et en Asie. Elles font aussi massivement appel à l'offshore pour leurs back-offices (Citibank compte par exemple 22 000 personnes en Inde). C'est un mouvement que Capgemini a parfaitement saisi comme le prouve l'annonce en octobre 2006 de l'acquisition de la société Kanbay, spécialisé dans le développement de projets informatiques pour le secteur Banque, Finance, Assurances et forte de 6 900 collaborateurs dont 5 000 en Inde.

**Perspectives 2007.** Avec cette opération, le Groupe accroît considérablement sa visibilité aux États-Unis dans ce secteur essentiel qu'est la Finance. Capgemini est à présent à pied d'œuvre pour servir les grands clients anglo-saxons et, à court terme, les établissements européens qui commencent à s'intéresser sérieusement à l'offshore.

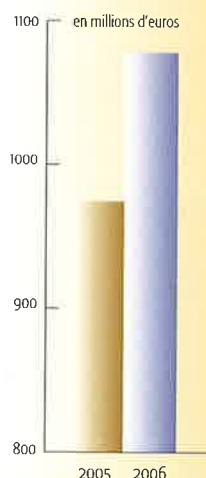
«Dans le secteur bancaire, la Chine est probablement l'eldorado de demain pour des groupes comme Capgemini et notamment dans le domaine de la gestion du ris-

que. L'Inde est un exemple encore plus frappant de développement : des banques locales gèrent des millions de clients en utilisant des technologies de pointe telles

que le grid computing [→ GLOSSAIRE]», précise Bertrand Lavayssiére, directeur du secteur Banque, Finance, Assurances au sein du Groupe.

**Présentation du secteur.** Banque, Finance, Assurances représente 14 % du chiffre d'affaires du Groupe. Très présent dans la banque de détail et l'assurance, Capgemini vend surtout des prestations de conseil et d'intégration de systèmes tandis que le BPO [→ GLOSSAIRE] commence à croître.

**Focus sur** l'évolution du chiffre d'affaires du secteur Banque, Finance, Assurances.

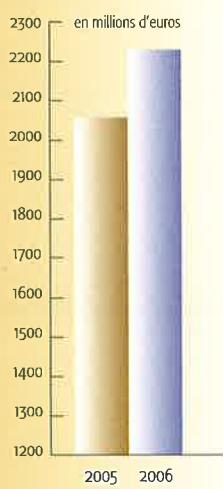


## Secteur d'activité

## Industrie, Commerce et Distribution.

La mondialisation et l'expansion des marchés émergents ont un fort impact sur l'univers de l'industrie, du commerce et de la distribution.

**Focus sur l'évolution du chiffre d'affaires secteur Industrie, Commerce et Distribution**



**Contexte 2006.** La mondialisation affecte l'industrie à trois niveaux. Premièrement, les pays émergents, comme l'Inde et la Chine, sont devenus des viviers très importants de compétences et de production. Deuxièmement, ces régions deviennent de plus en plus des marchés à part entière, avec une classe moyenne en plein essor au pouvoir d'achat de biens et de services déjà significatif. Les géants mondiaux tels que General Motors et Wal-Mart, à la recherche de relais de croissance, se tournent désormais vers l'Inde et la Chine. Enfin, ce sont les acteurs principaux de ces marchés qui dictent les changements et la reconfiguration de l'industrie. Par ailleurs, l'industrie automobile, notamment, a dû réagir et réduire les coûts tout en améliorant les processus métiers. En Europe, le secteur de la distribution a retrouvé une certaine dynamique après plusieurs années de stagnation : les détaillants investissent dans le point de vente et la technologie, tout en s'efforçant de rendre la chaîne d'approvisionnement plus réactive à la demande réelle et de répondre aux nouvelles réglementations, par exemple la traçabilité des produits alimentaires.

**Bilan 2006.** «*Nous avons déjà signé des contrats en Inde, avec des distributeurs locaux, pour des prestations de conseil, et sommes en discussions très prometteuses avec d'autres entreprises indiennes à la recherche, tout comme leurs homologues chinoises, des meilleures pratiques occidentales en matière de management*», explique Bernard Helder, directeur du secteur Industrie, Commerce et Distribution. Dans le secteur de la distribution, Capgemini a travaillé également avec des clients sur le programme *Logistics Service Providers* (LSP), initiative conjointe du Groupe avec SAP et conçu pour fournir des solutions complètes, intégrées et flexibles pour aider les LSP à gérer leurs processus commerciaux et à diminuer la complexité de leurs systèmes informatiques.

Fort de sa solide expertise des produits de consommation et de la distribution, Capgemini a travaillé avec *Global Commerce Initiative* et Intel à la publication d'une étude marquante intitulée «*2016 : La Future Chaîne de Valeur*» en partenariat avec les principaux acteurs de l'industrie. Cette étude définit une vision originale de la chaîne de valeur de l'ensemble des biens de consommation, depuis la fabrication jusqu'à la consommation. Il traite des changements et des défis auxquels l'industrie devra faire face dans les dix années à venir.

**Perspectives 2007.** Dans ce contexte de mondialisation et d'optimisation des performances, ce secteur continuera à innover tout en accompagnant ses clients dans l'amélioration des processus. Il se concentrera également sur l'accroissement de l'industrialisation avec une spécialisation accrue par domaine pour nos activités indiennes.

**Présentation du secteur.** Industrie, Commerce et Distribution a représenté 29 % des revenus du Groupe en 2006. L'industrie, le commerce et la distribution sont particulièrement réceptifs à nos offres BPO et d'infogérance, et à notre approche *Rightshore™*.

**Cas client.** Le néerlandais Royal Philips Electronics a fait appel à Capgemini pour définir une stratégie en matière de *Global Data Synchronization* (GDS) et accompagner l'*International Retail Board* (IRB) lors de la mise en phase des stratégies GDS des trois divisions produits : Éclairage, Electronique grand public, Appareils domestiques et soins personnels.

«En Inde, nous avons désormais plusieurs milliers de collaborateurs, spécialisés dans la gestion et le développement d'applications logicielles destinées à la fabrication,

le commerce et la distribution. Une de nos priorités pour 2007 sera d'optimiser l'organisation de notre production par pôle d'expertise, notamment autour du

progiciel SAP Retail», conclut Bernard Helder, directeur du secteur Industrie, Commerce et Distribution du Groupe.



Secteur d'activité

## Télécommunications, Médias et *Entertainment*. La convergence des services retient toute l'attention des acteurs du secteur et dynamise la croissance du marché.

### L'implantation dans les pays émergents tels que l'Inde est également à l'ordre du jour.

**Contexte 2006.** Le fait marquant du secteur est la commercialisation par les opérateurs des applications dites de convergence. Ces applications marient voix, Internet, contenus de type TV ou cinéma. Elles alimentent parfois les services mobiles 3G et sont qualifiées de type *triple ou quadruple play* [→ GLOSSAIRE]. « Ces services sont disponibles dans la plupart des pays européens et font déjà l'objet de reventes par les acteurs traditionnels de la distribution », constate Didier Bonnet, directeur du secteur TME chez Capgemini.

En plus de la bataille sur les prix, la concurrence joue aussi sur la qualité des prestations, clé de la fidélisation du client et passage obligé pour vendre encore plus de services. Ce mouvement accroît la complexité de la relation client. Enfin, outre l'introduction de ces nouveaux services, les opérateurs se tournent à présent vers les pays émergents pour dynamiser leur croissance, à l'image de Vodafone en Inde.

**Bilan 2006.** Dans ce contexte, Capgemini, fort de sa grande connaissance du secteur et de son expertise technologique, aide les opérateurs à définir leurs stratégies relatives aux nouveaux services, gérer leurs lancements et trouver les nouveaux *business models* qui garantiront revenus et accroissement des marges. Le Groupe est également présent sur les évolutions et la consolidation des systèmes de facturation clients au travers de centres de services dédiés. Ces derniers permettent à la fois de capitaliser sur la connaissance intime du système d'information et de garantir une intégration performante entre ses composants. Ceci afin que les opérateurs soient en mesure de gérer et de tirer parti de tous les aspects de la « convergence ». « Par ailleurs, l'infogérance ciblée sur certaines applications ou de type BPO [→ GLOSSAIRE] commence à apparaître en Europe », relève Didier Bonnet. Et de nouveaux entrants dans les services Internet ou les mobiles pourraient à terme externaliser leur facturation et leur gestion client.

**Perspectives 2007.** Compte tenu du boom prévisible des services de convergence, Capgemini va renforcer ses capacités « métier » et technologiques sur certains segments de marché. Un renforcement qui passe notamment par la création de centres dédiés télécoms au Maroc et en Inde, s'appuyant sur des architectes spécialisés afin de faire bénéficier les opérateurs des avantages de notre approche *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE]. Enfin, le Groupe entend bien jouer un rôle déterminant de passerelle entre le monde des opérateurs et celui des producteurs de contenus – qui alimentent les services de convergence – via *Digital Media Delivery*, son entité dédiée à la gestion des contenus numériques.

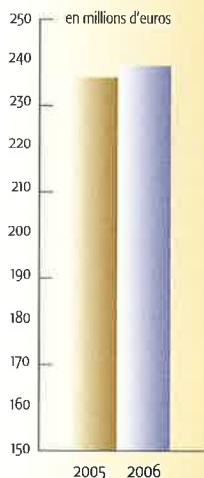
« La convergence de la téléphonie, d'Internet et des contenus audiovisuels crée de nombreux changements sur la chaîne de valeurs lorsque les acteurs quittent leur territoire de prédilection

et pénètrent de nouveaux marchés. L'élasticité des marques, la flexibilité des modèles d'entreprise, ajoutées à la capacité de développer une relation à la fois simple et nourrie avec les clients pourraient deve-

nir les principaux moteurs de réussite dans ce monde de convergence », estime Didier Bonnet, directeur du secteur Télécommunications, Médias et *Entertainment* du Groupe.

**Présentation du secteur.** Forte de ses experts en conseil et en systèmes d'information, l'activité Télécommunications, Médias et *Entertainment* (TME) représente 9,6 % du chiffre d'affaires du Groupe et plus de 16 % de ses métiers Conseil et Projet.

Focus sur l'évolution du chiffre d'affaires du secteur TME





## De Los Angeles à Sydney, au plus près des clients.

**Capgemini dans le monde.** Depuis sa création en 1967, Capgemini, qui fêtera en octobre 2007 ses quarante ans, n'a eu de cesse de se développer hors des frontières nationales, en Europe d'abord, en Amérique du Nord et en Asie ensuite. Présent dans 32 pays, le Groupe y emploie près de 68 000 collaborateurs.

«Face aux exigences de nos clients dont les activités se mondialisent, Capgemini a mis sur pied un processus de cross-staffing de ses consultants qui permet, pour une mission donnée, de constituer une équipe multipays et multimétier réunissant les meilleures compétences.

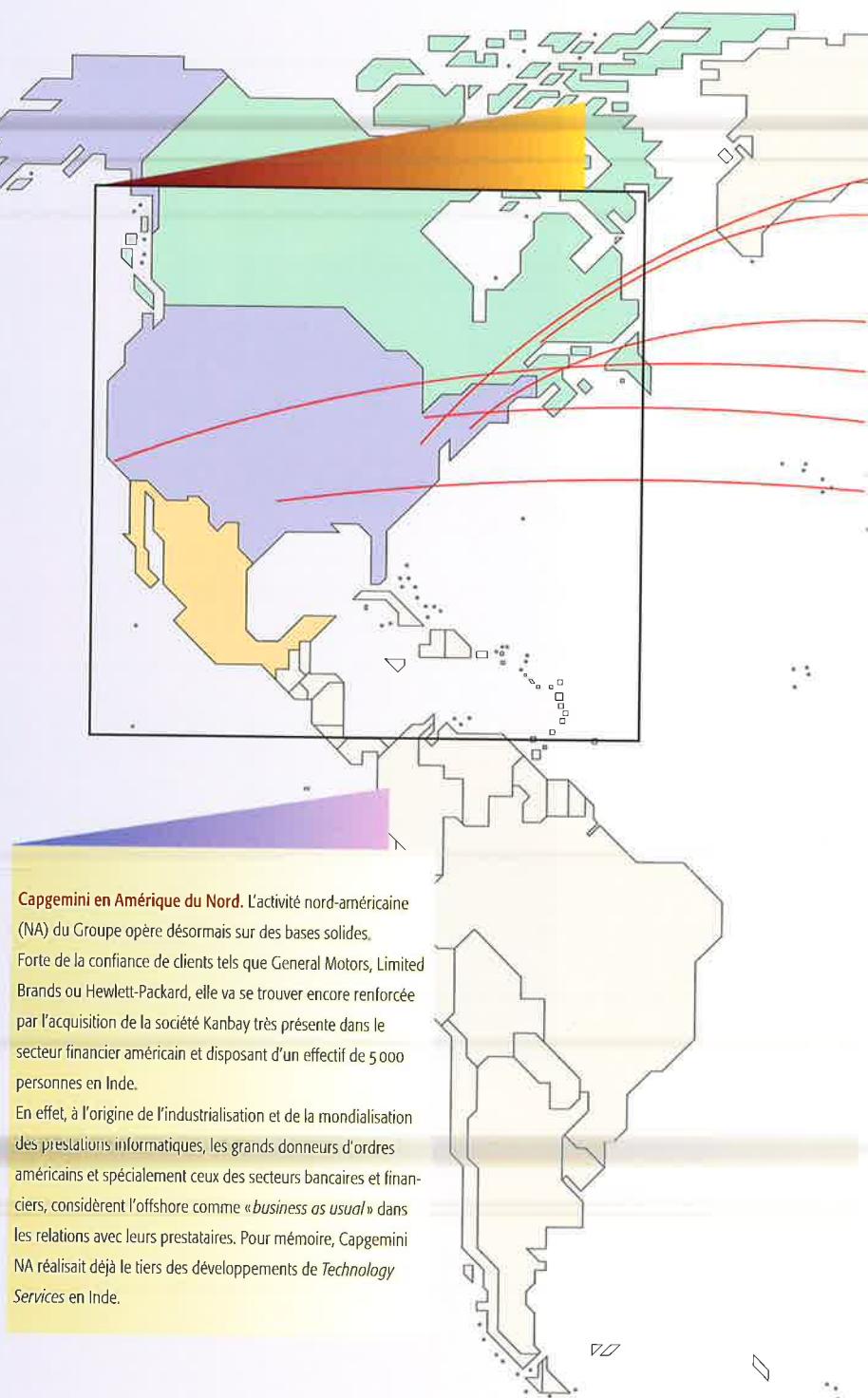
Un argument de poids face à la concurrence»,  
Patrick Nicolet, directeur des ventes du Groupe.



Un tel développement s'explique notamment par la recherche constante de la proximité géographique avec les clients, doublée d'une proximité culturelle, puisque ce sont des managers locaux disposant d'une large autonomie qui gèrent les différentes filiales. La mondialisation de l'économie et les besoins des grands groupes internationaux en prestations globales et compétitives font qu'aujourd'hui les différentes zones géographiques du Groupe interagissent en faveur des clients mais aussi pour la carrière des collaborateurs.

Cette interaction, tout comme le principe

de proximité, est parfaitement illustrée par l'offre *Rightshore™* pour la production des prestations informatiques. Capgemini a développé cette offre spécifique afin de proposer à ses clients le meilleur compromis entre l'offshore (production dans les centres indiens et chinois), le *nearshore* (production sur le même continent, par exemple en Espagne ou en Pologne pour le marché européen) et la production locale (hors site dans des centres utilisant les mêmes techniques). Ce système flexible s'adapte aux besoins des entreprises et prend en compte leurs demandes culturelles ou opérationnelles. C'est dans cette optique qu'un centre de production va ouvrir au Maroc, destiné principalement aux clients francophones.



**Capgemini en Amérique du Nord.** L'activité nord-américaine (NA) du Groupe opère désormais sur des bases solides.

Forte de la confiance de clients tels que General Motors, Limited Brands ou Hewlett-Packard, elle va se trouver encore renforcée par l'acquisition de la société Kanbay très présente dans le secteur financier américain et disposant d'un effectif de 5 000 personnes en Inde.

En effet, à l'origine de l'industrialisation et de la mondialisation des prestations informatiques, les grands donneurs d'ordres américains et spécialement ceux des secteurs bancaires et financiers, considèrent l'offshore comme «business as usual» dans les relations avec leurs prestataires. Pour mémoire, Capgemini NA réalisait déjà le tiers des développements de *Technology Services* en Inde.

«Les grands clients européens, notamment dans l'industrie, rompus aux mécanismes de production mondialisée, se montrent sensibles à nos offres Rightshore™ et BPO. Et les grandes banques de l'Europe continentale commencent également à faire part de leur intérêt.

À côté de l'offshore, le Groupe dispose de centres de production situés soit dans des zones régionales du pays du client, soit dans des pays voisins.» Henk Broeders, directeur Europe continentale et Asie-Pacifique du Groupe.



**Capgemini en Europe.** Porté par la bonne santé de l'économie dans l'Union, d'importants contrats relatifs à des opérations de réduction de coûts et à la mise en place de projets de transformation ont été gagnés par Capgemini. Dans ce contexte favorable, davantage de contrats ont impliqué les capacités offshore du Groupe à mesure que les clients européens deviennent matures sur cette question.

Par ailleurs, le Groupe a également fait porter ses efforts sur la combinaison et le croisement de ses équipes d'experts par pays et métiers. Par exemple, la combinaison des expertises britanniques en *Business Intelligence*, françaises en intégration de systèmes et espagnoles en maintenance applicative doit permettre de servir au mieux les clients transnationaux. En 2006, Capgemini a mis en place les organisations et les managers pour accélérer ce mouvement.

**Capgemini en Inde.** Le Groupe dispose désormais d'un effectif de plus de 12 000 personnes en Inde avec l'apport de Kanbay, qui devient ainsi le second pays du Groupe en nombre de collaborateurs. L'Inde est au cœur du dispositif industriel mondial Rightshore™, [→ **GLOSSAIRE**] mis en place par le Groupe pour offrir des prestations de qualité tout en étant compétitif notamment dans les grands appels d'offres internationaux.

Les centres de production indiens de Capgemini travaillent pour des clients américains et européens et délivrent, en coordination avec leurs collègues occidentaux, des prestations d'infogérance, d'intégration de systèmes et de développement d'applications informatiques. Les sites indiens vont davantage se spécialiser par technologie et, ou, par secteur économique.



Histoire  
d'un client

## Českà Spořitelna valorise sa relation client.

La banque tchèque a confié à Capgemini la conception et le déploiement de son système de gestion de la relation client. Un projet dont les bénéfices se sont avérés immédiats.

**Présentation de Českà Spořitelna.** Crée en 1825, la banque tchèque Českà Spořitelna (Caisse d'épargne) a été privatisée en 2000 et est détenue par le groupe autrichien Erste Bank. Aujourd'hui, Českà Spořitelna compte plus de 11 000 salariés, un réseau de 640 agences et 1 070 distributeurs automatiques. La banque sert 5,3 millions de clients, soit la moitié de la population tchèque, et enregistre une progression continue depuis six ans.

**Présentation du marché bancaire tchèque.** La République tchèque, membre de l'Union européenne depuis mai 2004, connaît une croissance économique moyenne de 6 % par an. La presque totalité du secteur bancaire est contrôlé, directement ou indirectement, par des capitaux étrangers. La concurrence sur le marché bancaire est vive avec 36 banques dont 24 banques d'origine nationale.

**Disposer d'un système d'information performant.** Českà Spořitelna est l'une des principales banques de la République tchèque. Sa clientèle se compose de particuliers, de petites et moyennes entreprises et de municipalités. Cette banque, qui opère sur un marché intérieur très concurrentiel, entend fidéliser ses clients actuels tout en se développant vers les grands comptes. L'établissement a ainsi décidé de se doter d'un système d'information fiable et performant dédié à la gestion de la relation client (CRM, *Customer Relationship Management*) [→ GLOSSAIRE]. Capgemini a remporté l'appel d'offres lancé par la banque. Ce choix s'explique par la compétence dans ce domaine des équipes de Capgemini, la présence locale du Groupe et le fort relationnel existant entre les deux entreprises.

**Choisir des technologies éprouvées.** La réussite de ce projet stratégique résidait autant dans la rapidité et la fiabilité de la mise en œuvre que dans l'appropriation de l'outil par les salariés de la banque. Českà Spořitelna et son partenaire Capgemini ont donc décidé, ensemble, de choisir des technologies déjà éprouvées et de faire de l'accompagnement au changement un axe majeur du projet.

Capgemini a installé et intégré les solutions choisies par paliers successifs. Au chapitre du matériel, le choix s'est porté sur Hewlett-Packard et la partie stockage de données a été confiée à EMC.

S'agissant des logiciels, Capgemini a opté pour une architecture

basée sur le progiciel Siebel eFinance adossé à la base de données Oracle et au système décisionnel de SAS, *Enterprise Miner*. La solution middleware de BEA fait le lien entre ces applications. L'ensemble relie au total 45 applicatifs métiers de Českà Spořitelna.

Ce projet impliquait nécessairement d'accompagner 8 000 utilisateurs dans l'appropriation du nouveau dispositif. Pour cela, l'engagement du personnel de la banque s'est avéré décisif : « *Capgemini a montré une grande habileté à travailler avec nos équipes* », résume Michal Seifert, *Program Manager CRM & DWH* de la banque.

**Des bénéfices immédiats.** Cette collaboration a porté ses fruits. La banque a désormais dépassé ses objectifs de croissance en termes de chiffre d'affaires et de bénéfices. Le taux de satisfaction des clients atteint 76,6 % et le retour sur investissement des campagnes de marketing direct croît très fortement. Avec ce nouveau système de gestion de la relation client, Českà Spořitelna a remporté le *Banker's Technology Award*, parrainé par Gartner Group et décerné par le *Financial Times*. « *C'est grâce à la vision stratégique et à l'engagement de Capgemini que ce projet a eu un tel impact* », se félicite Jack Stack, directeur des opérations de Českà Spořitelna.



« Pour tirer le meilleur parti de la collaboration entre Českà Spořitelna et Capgemini, notre équipe a recherché un projet en tous points similaire afin d'échanger des

expériences CRM. Notre client tchèque a pu ainsi rencontrer un client de Capgemini Australie et bénéficier de son apprentissage en matière de CRM. C'est aussi cela

la Collaborative Business Experience », souligne Dieter Harreither, directeur CRM de Capgemini en Europe centrale et de l'Est.

Histoire  
d'un client

## Au travers d'EDF, Capgemini contribue à la réussite de l'ouverture du marché français de l'électricité et du gaz aux particuliers.

EDF se transforme pour faire face à un double défi : devenir l'acteur de référence pour la commercialisation aux clients résidentiels en leur offrant des solutions de confort énergétique maîtrisé et assurer, par l'intermédiaire du gestionnaire de réseau de distribution, une compétition équitable.

**Ouverture des marchés.** Au premier juillet 2007, la commercialisation d'électricité auprès des particuliers devient concurrentielle en France. Ce sont plus de 28 millions de clients, représentant près de la moitié du chiffre d'affaires d'EDF, qui vont pouvoir choisir leur fournisseur. «Pour EDF, il s'agit d'une mutation de grande ampleur», souligne Jean-Louis Mathias, directeur général délégué d'EDF. «Les opérations seront fortement réorganisées. Ainsi plus de 5 000 collaborateurs rejoignent la direction commerciale et auront une responsabilité accrue pour amener à nos clients des nouvelles offres multi-énergies, multiservices répondant à leurs besoins. Par ailleurs, le distributeur, fort de ses 50 000 salariés, sera filialisé conformément à la loi. Il sera le garant d'un libre accès à son réseau pour tous les fournisseurs en compétition.»

**Une transformation majeure.** Pour mener à bien cette transformation, la direction Commerce d'EDF a retenu Capgemini Consulting sur trois programmes. Le programme «CAP2007», permettant de piloter l'ensemble de la transformation avec un fil conducteur autour du parcours client. Le programme «Marché de masse», portant sur la transformation et l'amélioration de la performance de la gestion des opérations. Et enfin, le programme «Gestion / Finance» dont l'objectif est de bâtir et de déployer un nouveau modèle de gestion pour la direction Commerce. En parallèle, le distributeur a, en tant que gestionnaire de réseau, retenu les équipes de développement de Capgemini pour contribuer à la réalisation du système d'information qui a pour objectif de gérer l'ensemble des échanges entre les fournisseurs et le distributeur, système pivot du fonctionnement pour le marché de l'électricité ouvert en 2007.

**Choisir un bon partenaire.** La direction Achats d'EDF a lancé pour la direction Commerce et pour le distributeur plusieurs appels d'offres depuis 2004. «EDF a apprécié notre compréhension du secteur de l'électricité, notre expérience de la transformation, nos méthodologies ainsi que l'engagement personnel de chacun de nos consultants», indique Stéphane Lefranc, directeur associé du secteur «Energie et Utilities» de Capgemini. Mais le facteur déterminant a résidé en la capacité du Groupe à démontrer une expertise, y compris à l'international, en matière de transformation réussie d'entreprises confrontées à un nouvel environnement. «EDF sera prêt au 1<sup>er</sup> juillet 2007 pour aborder avec succès une nouvelle phase de son évolution dans un marché totalement ouvert à la concurrence. Les collaborateurs d'EDF sont pleinement mobilisés pour servir l'ensemble de leurs clients dans ce nouvel environnement grâce à un modèle d'activité reposant sur la qualité et la fiabilité de la relation client et de la fourniture d'énergie ainsi que sur la performance et la rentabilité des opérations», précise Jean-Louis Mathias.

«L'équipe est fière de contribuer à cette transformation. Définir et mettre en œuvre des solutions pour faciliter le quotidien des agents et améliorer

la performance d'EDF dans le respect de l'engagement de service public, est une source de créativité et de mobilisation permanentes»,

confie Stéphane Lefranc, directeur associé du secteur Énergie et Utilities de Capgemini Consulting



**Présentation d'EDF.** Électricité de France (EDF), entreprise publique, a été transformé en société anonyme par la loi du 9 août 2004. EDF – dont 11 % du capital a été introduit en Bourse – a réalisé en 2006 un chiffre d'affaires de 58,9 milliards d'euros pour un résultat net de 5,6 milliards. L'entreprise, qui emploie 161 500 personnes dans le monde, exploite le plus grand parc mondial de centrales nucléaires avec 58 réacteurs.

**Présentation du marché de l'électricité.** EDF évolue dans un univers international de plus en plus libéralisé, notamment en Europe avec la mise en œuvre des directives européennes sur l'ouverture du marché de l'électricité et du gaz. Cette libéralisation s'effectue dans un contexte où la consommation électrique de l'Union européenne a progressé de 1,6 % en 2005.





Histoire  
d'un client

## À la conquête du marché automobile chinois.

Née d'une société publique et d'une société privée, Dongfeng Motor Company a connu des problèmes culturels et opérationnels. Pour y remédier et atteindre ses objectifs d'expansion, elle a lancé *Navigator Project*.

**Présentation de Dongfeng Motor Co. Ltd.** Le constructeur automobile japonais Nissan Motor (NMC) et son homologue chinois, Dongfeng Motor Corporation, ont investi conjointement pour donner naissance à Dongfeng Motor Co. Ltd. Cette entreprise, première *joint venture* automobile chinoise, est devenue l'une des sociétés majeures en Chine.

Le constructeur automobile Dongfeng Motor Co. Ltd (DFL) a d'abord dû faire face à des ventes médiocres et à des difficultés de tous ordres, y compris des différences de culture et des conflits de management. Pourtant, à long terme, elle veut être classée dans les trois premiers pour les véhicules commerciaux et faire de sa marque de véhicules de tourisme l'une des meilleures en Chine, qui soit reconnue aussi dans le monde entier. À moyen terme, la société veut doubler ses ventes et son chiffre d'affaires en quatre ans, accroître son bénéfice d'exploitation et tirer le meilleur parti de son partenariat avec Nissan. Cependant, la complexité d'une entreprise, autrefois publique, se reflète encore dans la culture de DFL comme dans les mentalités de travail et la structure organisationnelle, rendant ainsi difficile la mise en œuvre des changements radicaux requis pour atteindre ces objectifs. Compte tenu d'une concurrence féroce, DFL a jugé nécessaire de transformer et de rationaliser ses processus et ses systèmes commerciaux afin d'en améliorer l'efficacité. Pour y remédier, la direction de DFL a démarré un programme de transformation appelé *Navigator Project*. Pour mettre en œuvre ce programme, DFL a choisi l'application SAP R/3 Enterprise et Capgemini Chine comme partenaire.

**Les objectifs du projet.** *Navigator Project* avait trois objectifs : bâtir dans les délais une plate-forme de gestion de l'information cohérente, précise et transparente ; assister le département financier de DFL en réduisant le cycle de clôture des comptes à 3 jours et celui de la consolidation à 5 jours ; élaborer un manuel détaillé de règles et de procédures financières. DFL a défini une plate-forme d'opérations communes aux 12 usines et 8 départements couvrant 70 % des activités de la société. Cela a amélioré et standardisé les processus opérationnels et commerciaux, harmonisé les données et les processus de management de données, intégré les opérations commerciales et financières et réduit le cycle de clôture prévu initialement. «*La mise en œuvre de SAP sur un éventail d'activité aussi large et dans un temps aussi court est chose rare en Chine et partout dans le monde*», affirme Atsushi Komatsu, Vice President of Finance and IT. «*Ce succès s'inscrira indubitablement dans l'histoire de DFL*.» La mise en œuvre de SAP a requis les efforts conjoints d'une équipe de plus de 70 collaborateurs et de 100 consultants externes. Elle a impliqué 50 départements de 13 entités et plus de 1 000 utilisateurs. Le périmètre opérationnel couvrait les comptes, le contrôle de gestion, la gestion des fournitures, les ventes et la distribution, le planning et le contrôle production, le système projet. En raison d'un planning serré, SAP a été mis en œuvre en parallèle sur trois sites projet. «*Grâce à la mise en œuvre de ce progiciel de gestion d'entreprise de niveau mondial, DFL est à même d'obtenir, dans les délais, une information précise et transparente. Qui plus est, elle a suscité des changements positifs sur les mentalités et le comportement de nos 70 000 collaborateurs et a amélioré la gestion et le fonctionnement de DFL*», explique Qiao Yang, Senior General Manager Finance & Accounting de DFL.



«Le projet Dongfeng est un bon exemple de la valeur de l'offre de Capgemini en Chine : Capgemini est l'unique société internationale de conseil en Chine dont l'équipe de direction soit en très grande

partie composée de Chinois. Notre force est d'associer une connaissance approfondie de la culture économique chinoise à notre compréhension de celle de Nissan Motor, en y appliquant des méthodologies

occidentales éprouvées : une combinaison efficace pour les joint ventures, dont le succès est prouvé par des projets tels que DFL !», résume Stephan Dyckerhoff, directeur de Capgemini en Chine.

Histoire  
d'un client

## TDC accorde sa confiance à Capgemini Danemark.

L'opérateur danois a confié à Capgemini la gestion de son système d'information relatif à la gestion des clients et à leur facturation. Le modèle de production *Rightshore™* a été mis en œuvre pour mener à bien cette mission.

**Une forte concurrence en téléphonie mobile.** Le Danemark – avec ses 5,4 millions d'habitants – représente un marché très dynamique pour la téléphonie mobile, suscitant une concurrence toujours plus active. Dans ce contexte très porteur, l'ancien opérateur public national, Tele Danmark Communications (TDC), a décidé de revoir une grande partie de son dispositif marketing et commercial. En effet, cette entreprise doit désormais compter avec de nouveaux entrants venant d'horizons divers. Ces nouveaux acteurs sont particulièrement agressifs sur les prix comme sur les services proposés. L'activité de TDC dans la téléphonie mobile – un secteur qui a progressé de 6 % en 2006 – génère le tiers du chiffre d'affaires total de la société et représente 8,2 millions de clients. L'objectif de TDC est non seulement de poursuivre mais d'intensifier sa politique de fidélisation du client en lui proposant en permanence des promotions et de nouveaux services.

**Se concentrer sur son métier d'origine.** Dans cette optique, TDC a décidé de modifier son organisation. Il a choisi d'externaliser le système d'information relatif à la gestion des clients et à leur facturation. Un appel d'offres a ainsi été lancé en 2005, au terme duquel le Groupe Capgemini a remporté le contrat d'une durée de quatre ans. «*La flexibilité de nos ressources, notre compétence en termes de gestion de la facturation et nos capacités technologiques ont fait la différence*», précise Torben Hohlmann, directeur du *Business Development* de Capgemini Danemark. «*Au-delà de la compétitivité de notre offre, c'est notre capacité à livrer les projets à l'heure qui a été déterminante.*»

**Le concept *Rightshore™* mis en œuvre pour TDC.** Pour mener à bien sa mission, Capgemini s'appuie sur son concept de production *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE]. Le principe en est que les prestations s'effectuent à l'endroit le plus pertinent du point de vue de la qualité de service, de la disponibilité des compétences et du coût.

Il est prévu le support de 320 informaticiens indiens pour le développement de nouvelles applications et leur maintenance. «*Pour nous, l'essor de l'Inde dans les nouvelles technologies représente une réelle opportunité, parce qu'il est difficile de trouver au Danemark une main-d'œuvre qualifiée en nombre suffisant*», constate Torben Hohlmann. L'opérateur a également transféré 78 salariés au sein de Capgemini Danemark, dans l'entité dédiée au client TDC. Grâce à ce projet, ce dernier se concentre dorénavant sur la création de nouveaux produits et services afin d'apporter une valeur ajoutée supplémentaire à ses abonnés.

«*Nos relations avec TDC sont excellentes. Nous sommes présents chez eux au quotidien et les personnes se connaissent bien, ce qui facilite la communication et le travail d'équipe. L'intégration des*

*78 personnes de TDC s'est faite tout naturellement car ils étaient motivés à l'idée de se confronter à de nouveaux défis. Des réunions mensuelles sont organisées entre l'équipe de Capgemini*

**Présentation de TDC.** TDC (Tele Danmark Communications) est l'opérateur historique public de télécommunications au Danemark. Il s'appelait Tele Danmark jusqu'en 2000 et a rejoint le groupe de télécommunications américain SBC. Pour l'exercice 2005, TDC a réalisé un chiffre d'affaires de 47,43 milliards de couronnes, soit 6,36 milliards d'euros, en hausse de 1,8 % sur l'année précédente, pour un bénéfice net de 462 millions d'euros. Présent en Europe centrale et dans les pays nordiques, l'effectif total de cet opérateur atteint 19 000 personnes pour traiter ses 11 millions de clients.

**Présentation du marché des télécoms.** Le marché danois des télécommunications, libéralisé depuis dix ans, connaît une concurrence des plus vives en Europe. Aujourd'hui, 85 % des Danois sont connectés à Internet en mode haut débit (ADSL), et le taux des abonnements à un opérateur de téléphonie mobile a dépassé les 100 %. Dans ce contexte, TDC a capté 80 % du marché de la téléphonie et 60 % de celui du haut débit en 2006.

*et la direction générale de TDC, auxquelles s'ajoutent des réunions par projets*», explique Torben Hohlmann, directeur du *Business Development* de Capgemini au Danemark.



Histoire  
d'un client

## Cadbury Schweppes dynamise son système d'information.

### La société internationale de confiserie choisit Capgemini pour se doter d'un système réactif et fiable afin de faire face aux évolutions de son marché.

**Présentation de Cadbury Schweppes.** Cette société basée en Angleterre, est spécialisée dans les confiseries et les boissons non alcoolisées.

Créée il y a plus de 200 ans, la société a réalisé un chiffre d'affaires de 10,8 milliards d'euros en 2006, marquant une hausse de 15% par rapport à 2005 et compte 60 000 collaborateurs à travers le monde.

l'arrivée de produits concurrents et gérer les effets de saisonnalité sur le segment des boissons non alcoolisées sont des aspects cruciaux. Le système d'information doit impérativement intégrer ces paramètres métiers pour servir la stratégie de l'entreprise. De plus, Cadbury Schweppes, entreprise internationale, cherche à standardiser ses fonctions, ses processus internes et notamment son système d'information. En effet, l'entreprise britannique exploitait jusqu'à 33 progiciels SAP différents dans le monde. Leur maintenance s'avérait onéreuse et l'intégration de nouvelles applications délicate. En 2000, la société a décidé de consolider son parc mondial SAP afin de conserver uniquement trois progiciels régionaux. Cette opération visait à normaliser et fluidifier ses processus de gestion autour desdits systèmes. Ces objectifs ont largement été atteints aux dépens, toutefois, de la flexibilité. Mi-2004, Cadbury a donc décidé de changer de stratégie et de placer la flexibilité et la réutilisation au cœur de ses exigences.

**Définir une nouvelle architecture technologique.** En accord avec Capgemini, Cadbury a élaboré des principes généraux afin de guider la constitution de sa nouvelle architecture informatique. Réactivité, flexibilité, conformité aux normes, adaptabilité et évolutivité sont ainsi devenus les maîtres mots. Cadbury visait à disposer d'un système d'information capable d'intégrer la croissance rapide de l'entreprise et de suivre les évolutions récurrentes qu'exige le marché. Ensuite, la société ne souhaitait pas perdre le bénéfice des investissements déjà effectués. Cadbury Schweppes a alors fait appel à Capgemini qui était déjà son partenaire conseil. L'objectif était de créer et de mettre en œuvre une architecture informatique orientée services (ou SOA) [→ GLOSSAIRE] basée sur la méthode d'architecture de Capgemini, dénommée IAF (*Integrated Architecture Framework*) [→ GLOSSAIRE] et d'offrir ainsi à Cadbury l'opportunité de gérer et de

développer cette architecture évolutive.

**Déployer des projets pilotes.** S'appuyant sur les compétences des équipes Capgemini, l'équipe architecture informatique de Cadbury a pu adopter une nouvelle approche en définissant et en créant sa propre architecture à base de briques logicielles, utilisant les standards de l'industrie. Celle-ci avait permis à Cadbury Schweppes de concevoir et de développer des solutions applicatives beaucoup plus rapidement et qui puissent être largement réutilisées. En outre, de nouveaux systèmes tels que SAP ou Siebel peuvent être déployés et gérés d'une manière plus progressive et plus souple qu'auparavant. Afin de démontrer la fiabilité d'une telle initiative, les deux sociétés ont identifié et conçu plusieurs projets pilotes selon ces concepts afin de démontrer la pertinence de cette approche. Ces projets ont été mis en œuvre en un temps record sans altérer la bonne marche commerciale de l'entreprise.

Aujourd'hui, Cadbury Schweppes peut moduler à volonté ses projets informatiques et répondre ainsi aux évolutions soudaines du marché.



«La mission en matière d'architecture d'entreprise confiée par Cadbury Schweppes a motivé toute l'équipe, Cadbury et Capgemini. Notre travail commun a permis d'élaborer une vision

globale et un cadre général pour l'architecture informatique. Ce travail visait à optimiser la valeur du système d'information, augmenter la réutilisation des solutions informatiques

et réduire les risques commerciaux liés aux projets informatiques», présente Jonathan Ebsworth, directeur du centre de solutions SAP de Capgemini au Royaume-Uni.



Histoire  
d'un client

## Sogeti participe à la sécurisation du trafic aérien. La DSNA a confié à Sogeti, allié à Astrium, mandataire du groupement solidaire, le développement du projet Erato.

**Présentation de la DSNA.** La Direction des services de la navigation aérienne (DSNA) française comprend un ensemble d'organismes de contrôle du domaine aérien dépendant de la DGAC (Direction générale de l'aviation civile). Ses missions portent sur le contrôle de la circulation aérienne, les moyens de communication, de navigation et de surveillance, ainsi que l'élaboration et la diffusion de l'information aéronautique.

**Présentation de l'activité du trafic aérien.** Il ne cesse de progresser entre les pays de l'Union européenne depuis son élargissement à 25, à près de 10 % pour le seul mois de novembre 2006. De son côté, la croissance du trafic international, de 6,8 % au cours des onze premiers mois de l'année 2006, reste forte, bien qu'inférieure de 1 % à celle de 2005.

parmi trois prestataires présélectionnés au travers d'un marché négocié avec mise en concurrence. «Il fallait répondre à un cahier des charges de 650 pages comprenant près de 3 000 exigences dont la mise au point a nécessité une année de travail», poursuit Muriel Preux. L'alliance entre Astrium et Sogeti est sortie vainqueur en février 2006. «Cette offre conforme à nos impératifs était la mieux disante», précise Muriel Preux.

**Bâtir une relation étroite entre partenaires.** «Astrium a été reconnu pour son aptitude à la fourniture de systèmes clés en main et Sogeti pour son expertise métier, notamment celle du monde des contrôleurs aériens», explique Frédéric Béchaud, directeur Agence Spatiale et ATM de Sogeti. Sur la base d'une prévision de trajectoire, deux fonctions principales sont la colonne vertébrale d'Erato. La première fonction est le filtrage qui sous-visualise, sur l'écran du contrôleur et à sa demande, les avions qui ne posent pas de problème vis-à-vis d'un vol donné. La détection de conflit du contrôleur est alors plus efficace avec un nombre moindre de vols à analyser simultanément. La seconde concerne l'agenda : il s'agit de créer une liste de problèmes (groupes d'avions potentiellement en conflit) ordonnée sur un axe temporel, que le contrôleur peut modifier selon son analyse et sa stratégie. Grâce à l'agenda, ce dernier choisit le lieu géographique pour la résolution du conflit. Il facilite la mémorisation et la planification des activités sur le secteur. «Nous travaillons en équipe intégrée Astrium et Sogeti et il existe une étroite relation entre le groupement et la maîtrise d'ouvrage, relève Frédéric Béchaud. Nous organisons une réunion de pilotage mensuelle et faisons des points techniques réguliers avec le client.» La première version du système Erato doit être livrée en 2008. «Les contraintes de temps réel, de sécurité et de disponibilité du système nous obligent à effectuer de nombreux tests, explique Muriel Preux. Le déploiement devrait intervenir en 2009 et la mise en service à partir de 2010.»



«L'historique de Sogeti avec la navigation aérienne date de plus de 15 ans. Sogeti entendait se développer dans ce domaine du fait de notre présence à Toulouse, favorisant ainsi des relations étroites avec

les acteurs majeurs du secteur. L'entreprise s'est donné les moyens pour recruter un personnel qualifié doté d'une double compétence, métier et informatique. Cette stratégie nous permet aujourd'hui

de répondre aux grands appels d'offres du secteur», affirme Frédéric Béchaud, directeur Agence Spatiale et ATM de Sogeti.



## Au plus près de ses collaborateurs.

En 2006, la politique de gestion des ressources humaines du Groupe Capgemini a porté principalement sur trois axes : le recrutement et la fidélisation des talents, la mobilité des carrières des collaborateurs et l'extension de la formation au leadership.

### L'Université de Capgemini se décentralise.

6 900 participants en 2006, un chiffre record pour l'Université. C'est 40 % de plus qu'en 2005, et un taux de satisfaction moyen de 4,3 sur 5. Si le site « Les Fontaines » situé à Chantilly (France), dédié à la formation, reste le centre névralgique du transfert des compétences du Groupe, la diffusion des programmes de l'Université s'est rapprochée des opérations en Amérique et en Inde. Dans ce dernier pays, 35 000 jours de formation ont déjà été dispensés pour cette première année. Par ailleurs, l'Université a organisé en 2006 cinq *business priority weeks* sur les thèmes de la SOA [→ **GLOSSAIRE**] et du Rightshore™ [→ **GLOSSAIRE**]. Ces sessions de formation – *business priority weeks* – sont destinées à sensibiliser et à mobiliser les collaborateurs de Capgemini issus d'horizons divers (géographiques et métiers) autour d'enjeux majeurs pour créer un langage commun à travers le Groupe.

*« Pour recruter près de 4 000 personnes en Inde, nous avons reçu 88 000 CV et réalisé 16 000 entretiens, y compris les samedis et les dimanches ! »*

Ces trois axes ont été définis à l'issue du *kick-off* (convention annuelle des managers) de Capgemini au mois de janvier 2006. « *Ils reprennent les priorités du Groupe présentées par Paul Hermelin, le directeur général du Groupe, et fixent ainsi les objectifs assignés aux ressources humaines* », souligne Alain Donzeaud, directeur des ressources humaines et secrétaire général du Groupe. Ces axes résultent des travaux de groupes de travail associant à la fois des membres de la DRH *corporate* et des DRH de chacun des pays. Il s'agissait de prendre en compte les cultures locales dans la déclinaison de chaque axe, de développer des outils opérationnels pour les managers et de proposer des actions permettant leur mise en œuvre sur le terrain.

**Recrutement des talents : des résultats probants sur un marché de l'emploi tendu.** En 2006, les actions de recrutement ont porté leurs fruits : avec 18 592 nouveaux collaborateurs, les effectifs du Groupe atteignent en fin d'année 67 889 collaborateurs contre 61 036 à fin 2005, soit une croissance de 11,2 %. Les deux principaux recruteurs du Groupe ont été la filiale Sogeti avec 4 282 personnes, puis l'Inde, avec 3 897 personnes. « *Pour recruter près de 4 000 personnes en Inde, nous avons reçu 88 000 curriculum vitae et réalisé 16 000 entretiens, y compris les samedis et les dimanches ! Il y a donc un vivier d'hommes tout à fait exceptionnel et, cette année, nous allons encore presque doubler ce rythme* », témoigne Paul Hermelin, directeur général du Groupe.

Le recrutement en 2006 a été fortement soutenu par une campagne de communication mondiale dans la presse et en affichage. « *Notre stratégie a été de centrer le message sur le collaborateur et son épanouissement au sein de Capgemini. Cette campagne visait résolument nos cibles prioritaires que sont les étudiants des universités et des grandes écoles et les profils d'experts* », précise Marie-Laure Rivier, directrice déléguée des ressources humaines du Groupe.

Pour Alain Donzeaud, les performances en matière de recrutement pour 2006 sont aussi le signe que « *Capgemini est une société qui conserve un fort pouvoir d'attraction. Ces chiffres sont l'une de nos principales fiertés, tout comme le maintien d'un taux d'attrition de 16,6 % pour l'ensemble du Groupe.* » En effet, le marché de l'emploi se tend en Europe en raison de la reprise de l'activité, de départs massifs à la retraite : les talents sont donc beaucoup plus sollicités. « *La fidélisation des collaborateurs n'est plus vue seulement comme incomitant à la seule DRH, mais bien comme une priorité permanente pour le management entraînant la mise en œuvre d'actions ciblées* », poursuit Marie-Laure Rivier. « *Ainsi, le Portugal ou encore l'Inde, dont les marchés très dynamiques*



*« Investir dans les compétences aujourd'hui n'est pas uniquement une question de certification, de formation ou de contenu sectoriel. Il s'agit de s'occuper des*

*collaborateurs et de leur évolution professionnelle ainsi que de leur épanouissement personnel au sein du Groupe. C'est un élément clé pour une*

*société de services* », souligne Alain Donzeaud, directeur des ressources humaines et secrétaire général du Groupe.

*rendent la fidélisation difficile, ont valeur d'exemple dans ce domaine.* » En Inde, Capgemini affiche un taux d'attrition de l'ordre de 18 % contre 25 % en moyenne dans le secteur informatique.

**La mobilité des carrières : un modèle décliné au niveau mondial.** L'enjeu est d'offrir la meilleure dynamique de carrière possible pour chaque salarié avec une dimension internationale pour ceux qui le souhaitent. Les modèles de compétences (*Competency Framework*) servent désormais de base dans les évaluations des performances et l'évolution de carrière de chaque collaborateur du Groupe. Ces modèles reposent sur des grilles de fonctions et de compétences et tiennent compte des besoins spécifiques de chaque activité du Groupe, en termes d'expertises et de connaissances. Ils sont construits sur un système de tutorat permettant à chaque collaborateur de bénéficier, tout au long de sa carrière, de l'appui et des conseils de collègues plus expérimentés. Ces modèles intègrent également la dimension multi-pays des projets, avec notamment les aspects mobilité. «*Nous invitons chaque manager à faire suivre l'entretien annuel de ses collaborateurs de mesures concrètes telles que des plans de formation et des perspectives de promotion*», souligne Alain Donzeaud qui poursuit : «*L'évaluation des collaborateurs est également assortie d'un processus de certification interne par exemple, pour les chefs de projets, les architectes, les ingénieurs logiciels.*» Ce processus permet de renforcer, à travers l'appartenance à une communauté professionnelle soudée et reconnue, le partage d'informations et d'expériences, l'acquisition de compétences et de savoir-faire dans des domaines spécifiques. De plus, Talent, l'intranet mondial du Groupe, diffuse quotidiennement informations, témoignages, points de vue d'experts, participant localement ou internationalement, à la consolidation d'une culture commune.

#### **Formation au leadership : les pays s'approprient le concept.**

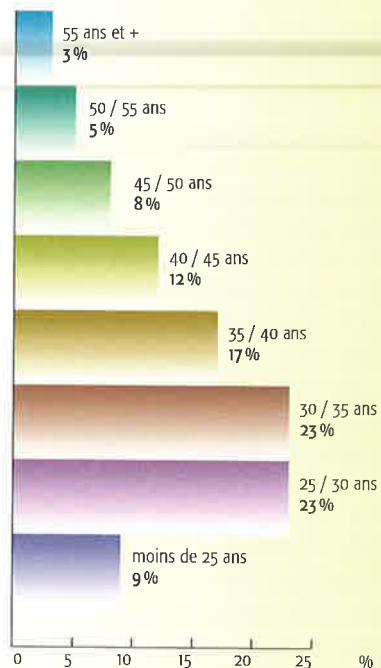
L'année 2006 aura vu la montée de la participation de tous les pays aux programmes proposés par la *Leadership Development School* de l'Université de Capgemini ou encore la création de programmes locaux. «*La nomination dans chaque entité ou SBU (Strategic Business Unit) d'une personne en charge de la question de la formation au leadership sera la démonstration de cette appropriation dès 2007*», renchérit Marie-Laure Rivier.

Aux Pays-Bas, le nouveau programme de trois ans «*Fast Forward*», axé sur l'activation des qualités de leadership chez les jeunes talents, associe formations et entraînements en situation.

En Inde, le programme «*New Horizons*» intègre leadership, pertinence commerciale, excellence et compétences transversales. Pour les plus performants, c'est l'accès possible au programme «*Executive Mentoring and Shadowing*», c'est-à-dire l'observation en situation de travail, sous le tutorat de managers du Groupe. Au Royaume-Uni, deux nouveaux programmes à destination des jeunes dirigeants sont venus enrichir ceux de la *Leadership Academy*, jusqu'ici réservés aux managers confirmés. En Suède, enfin, six séminaires sur le leadership ont réuni collaborateurs et clients pour débattre de sujets d'actualité comme la motivation ou la direction d'équipes.

«*Nos dirigeants se sont impliqués dans la mise en œuvre des trois axes en intégrant dans leurs outils de management le contrôle régulier de l'attrition, de la bonne répartition des compétences et de l'évolution de leurs managers*», précise Marie-Laure Rivier.

Pyramide des âges  
au sein du Groupe Capgemini



**L'International Works Council ou IWC**, instance de dialogue et de concertation, se renforce. Capgemini met en effet l'accent sur le dialogue avec les instances représentatives des salariés. Depuis 2004, des représentants des salariés américains et indiens participent aux travaux de l'IWC. Faisant suite à l'annonce de l'acquisition en octobre 2006 de la société Kanbay, dont la majorité des effectifs se trouve en Inde, l'IWC a tenu l'une de ses sessions dans ce pays. L'occasion pour ces collaborateurs de continents et de cultures différents de mieux se connaître.

«Avec un taux de rotation de nos effectifs conforme à celui des entreprises mondiales évoluant sur ce marché, nous avons su maîtriser cet enjeu humain et économique.

Fidéliser à long terme les collaborateurs est un gage de qualité de la relation avec les clients. Agir sur le taux de rotation a figuré comme l'une des priorités pour 2006

et le sera aussi pour l'exercice 2007», confirme Marie-Laure Rivier, directrice déléguée des ressources humaines du Groupe.



**2007 : une année de transformation pour les ressources humaines.** Les objectifs pour 2007 sont l'intégration des collaborateurs de Kanbay et, dans le cadre du plan de conquête « I<sup>3</sup> » du Groupe, la transformation des ressources humaines. « Tout d'abord, une étude approfondie sur nos pyramides ainsi que

*sur l'impact du Rightshore™ sur notre modèle de compétences, sera conduite.*

*Ensuite nous allons dynamiser la gestion des talents et le développement du leadership sous l'angle de la création permanente de valeur. Un effort particulier sera porté sur la motivation pour attirer et fidéliser nos collaborateurs. Enfin, nous allons faire évoluer nos systèmes, et processus permettant ainsi de régénérer la fonction RH », conclut Alain Donzeaud.*

### Portugal : une nouvelle impulsion.

L'entité portugaise de Capgemini a multiplié les initiatives pertinentes en matière de ressources humaines en 2006. De nombreux self-services pour les collaborateurs tels que l'accès aux données personnelles, aux évaluations de performance et mise en réseau des CV pour faciliter la gestion des carrières sont accessibles via un portail dédié. Pour le recrutement, la DRH a lancé le programme GET-U (*Great Expectations on Talent Universities*), visant les étudiants et les jeunes diplômés des meilleures universités du pays. Il s'agit d'identifier puis d'embaucher des talents, en leur proposant d'abord des stages rémunérés au sein du Groupe. Elle a aussi créé un programme spécifique d'accueil de ses nouveaux collaborateurs – *On boarding*

*Program* – afin de les sensibiliser au plus tôt à « l'esprit CBE (*Collaborative Business Experience*) [→ **GLOSSAIRE**] » du Groupe. Dernière initiative à souligner : la mise en place des modèles GROW (*Great Results with Outstanding Work*) et WIN (*Work Improvement Network*), en partenariat avec le programme mondial de tutorat « *Mentoring* ».

Le premier offre un modèle de plan de carrière simplifié permettant de positionner chaque collaborateur avec précision et de l'aider à améliorer ses performances en vue d'évoluer. Le second, qui s'intègre étroitement avec le plan de formation, permet d'identifier les écarts entre les compétences actuelles d'un collaborateur et celles requises pour la suite de son plan de carrière.

### RÉPARTITION DES EFFECTIFS

*Le Groupe est présent dans 32 pays répartis sur 18 fuseaux horaires*



Au total :

67 889 collaborateurs  
au 31 décembre 2006

6 441 Amérique du Nord

8 785 Royaume-Uni et Irlande

8 231 Asie-Pacifique  
dont 6 979 en Inde

20 438 France

6 235 Europe du Sud

3 608 Pays nordiques

5 137 Europe centrale

9 014 Benelux



« Nous travaillons dans un environnement complètement multiculturel. Ce qui nous permet de mieux nous comprendre, que nos clients soient américains, allemands,

scandinaves ou, bien sûr, français. C'est essentiel car nous avons en effet connu un accroissement considérable des projets informatiques à produire,

depuis l'Inde, tant avec les États-Unis qu'avec l'Europe », explique Baru Rao, directeur de Capgemini en Inde.



## Cette démarche globale vise à intégrer les principes du développement durable tant au niveau de la stratégie de l'entreprise qu'au niveau de ses pratiques commerciales.

Depuis 2003, la direction générale de Capgemini a formalisé sa stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise [→ GLOSSAIRE]. Guidé par ses 7 valeurs fondatrices — l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la modestie, le plaisir —, Capgemini est engagé depuis longtemps dans une pratique responsable et durable dans la conduite de ses activités. L'engagement, consécutif à l'adhésion en 2004

au Pacte mondial des Nations-Unies (*Global Compact*) [→ GLOSSAIRE], de respecter et de promouvoir les dix principes de ce Pacte relatif aux droits de l'homme, au respect de l'environnement, au respect du droit du travail et à la lutte contre la corruption, s'inscrit naturellement dans cette démarche.

**Au bénéfice de ses collaborateurs.** Capgemini a pour objectif principal vis-à-vis de ses collaborateurs de favoriser leur développement et leur bien-être professionnels et se veut un employeur responsable, dont la culture d'entreprise favorise le respect des autres et la diversité.

**Aux Pays-Bas**, Capgemini a collaboré avec l'Institut du travail et du stress pour mettre au point le programme de formation «Travailler ensemble» au cours duquel, lors de séances en ateliers, les collaborateurs du Groupe ont appris à mieux travailler en équipe et à mieux équilibrer activité professionnelle et vie privée. Compte tenu de son succès et de son intérêt, ce programme a été intégré au catalogue des formations du Groupe.

**En France**, Capgemini et Sogeti ont signé la «Charte de la Diversité dans l'Entreprise» et se sont activement engagés dans IMS (Entreprendre pour la Cité) [→ GLOSSAIRE], l'organisation chargée de promouvoir

au niveau national une approche modernisée de la diversité. Capgemini et Sogeti ont également mis en œuvre des programmes de formation sur l'importance et l'intérêt de la diversité, à l'attention des équipes chargées du recrutement.

**En Inde**, le programme «New Horizons» est centré sur le développement de compétences en matière de leadership. À l'issue de la session, les collaborateurs les plus performants suivent le programme *Executive Mentoring and Shadowing* (tutorat, parrainage et observation en situation de travail).

**Au bénéfice de ses clients.** Avec pour souci constant de satisfaire au mieux les attentes de ses clients, le Groupe s'attache à comprendre leurs besoins réels pour leur fournir valeur ajoutée et bénéfices tangibles sur le long terme. Pour préserver la pérennité de ses relations avec ses clients, le Groupe a établi un processus interne d'évaluation de la relation client, sur la base d'un référentiel nommé OTACE : *On Time and Above Client Expectations* (respect des délais et dépassement des attentes clients [→ GLOSSAIRE]). Sur la base d'indicateurs choisis et validés avec nos clients, le système de reporting OTACE permet de définir précisément les attentes de chacun d'entre eux vis-à-vis d'une prestation donnée et de mesurer régulièrement le niveau de satisfaction au cours de la réalisation de celle-ci. Par ailleurs, les concepts de RSE et de développement durable sont intégrés dès la phase d'évaluation sur les projets clients qui le nécessitent et, au travers de son acti-

Les valeurs fondamentales du Groupe, son code éthique et les principes de la RSE constituent les lignes directrices de cette démarche dans l'ensemble de nos relations avec nos partenaires (clients, collaborateurs, communautés...).

Le Groupe a établi un processus interne d'évaluation de la relation client, sur la base d'un référentiel nommé OTACE.

En France, Sogeti soutient depuis plusieurs années PlaNet Finance, ONG internationale dont la mission est de réduire la pauvreté dans le monde par le développement de la microfinance, l'offre de services financiers (crédit, épargne, assurances, etc.) aux populations pauvres exclues de ce système.



«Nous capitalisons sur des pratiques bien établies. Toute entreprise qui se veut socialement responsable doit respecter un référentiel de valeurs, de normes et

d'engagements en interne comme en externe. Ces engagements ont toujours marqué l'histoire du Groupe qui vise à les défendre dans toutes les démarches

essentielles», affirme Carolyn Nimmy, directeur de la RSE pour le Groupe.

vité de conseil en RSE, le Groupe aide ses clients à développer des stratégies dans ce domaine et les accompagne tout au long de leur mise en œuvre.

**Au bénéfice de ses partenaires et fournisseurs.** Capgemini s'engage à suivre des procédures d'achats responsables et transparentes. Le Groupe met en place avec ses clients et ses partenaires une approche commune de la RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Il conduit une politique d'approvisionnement éthique, en respectant les principes du *Chartered Institute for Purchasing & Supply* (CIPS) britannique et en s'assurant que ses fournisseurs s'y conforment également ainsi qu'aux principes du Pacte mondial des Nations unies. Il s'engage à traiter les fournisseurs de façon équitable, à des conditions de marché, à les sélectionner selon un processus clair et susceptible d'être audité, en fonction de la valeur de l'offre, des performances et du prix, à garantir la confidentialité de leurs informations et à ne pas chercher à tirer avantage des erreurs qu'ils pourraient commettre.

Capgemini conduit une politique d'approvisionnement éthique, en respectant les principes du Chartered Institute for Purchasing & Supply (CIPS) britannique

**Au bénéfice de la communauté.** Capgemini travaille avec les communautés locales dans les zones où le Groupe est implanté et encourage l'engagement communautaire de ses collaborateurs.

**Au Royaume-Uni**, l'objectif d'aider au développement des compétences de 2007 personnes d'ici à 2007 dans le cadre du programme *Skills for the future* (Compétences pour l'avenir) a été largement dépassé dans la mesure où près de 5 500 personnes ont déjà reçu un soutien actif à fin 2006.

**En France**, Sogeti soutient depuis plusieurs années PlaNet Finance, leader mondial du microcrédit, en lui fournissant une aide informatique, et procède aujourd'hui à la refonte complète de son système d'information.

Aux Pays-Bas, Capgemini soutient un projet éducatif (*Rainbow Home Project*) destiné aux enfants sans domicile fixe en Inde.

**Aux Pays-Bas**, Capgemini soutient un projet éducatif (*Rainbow Home Project*) destiné aux enfants sans domicile fixe en Inde. En 2006, 10 416 semaines d'enseignement et d'hébergement ont ainsi été offertes dans le cadre de ce projet, le programme prévoyant la prise en charge de quarante enfants sur les cinq prochaines années.

En Chine, les équipes du centre de BPO de Guangzhou ont créé un fonds de soutien qui récupère vêtements, chaussures et livres d'occasion pour un orphelinat tibétain.

**En Chine**, les équipes du centre de BPO de Guangzhou ont créé un fonds de soutien qui récupère vêtements, chaussures et livres d'occasion pour un orphelinat tibétain et assurent par le biais de dons à des organismes caritatifs un soutien permanent aux enfants défavorisés de la région. **En Inde**, les collectes de sang auprès des collaborateurs ont rencontré un réel succès. En outre, Capgemini participe, à travers la fondation Naandi, au financement d'une école dont la mission porte sur l'éducation et la scolarisation des enfants issus de familles défavorisées ou à la charge de mère seule.

**Au bénéfice de l'environnement.** Capgemini est conscient de son impact environnemental, travaille à la réduction de celui-ci (utilisation de l'énergie, transport, gestion des déchets) et s'efforce de sensibiliser ses employés à ce problème de société.

Au Royaume-Uni, Capgemini a adopté l'énergie verte produite par cogénération, et mis en place par ailleurs un programme de réutilisation des équipements informatiques, de recyclage et d'économie de consommables. Les appareils sont donnés à des organismes locaux, vendus ou recyclés. D'autre part, Capgemini collabore avec Carbon Trust et d'autres spécialistes pour optimiser sa consommation d'énergie et pour étudier toutes les alternatives permettant de réduire son impact environnemental dans ses bureaux et centre de données.

**Au bénéfice de ses actionnaires.** Par ses pratiques responsables, Capgemini accroît l'actif incorporel de l'entreprise et s'attache à mériter la confiance de ses clients et à développer les compétences de ses collaborateurs dans tous les pays, en tirant le meilleur parti de leur diversité. Le développement de cet actif incorporel constitue un puissant levier de création de valeur pour ses actionnaires.





Communication  
du Groupe

## Identité et visibilité. Capgemini se donne les moyens de renforcer sa marque, à travers la publicité et le sponsoring.

**Vision et mission, l'art de gérer les possibles.** Derrière toute ambition, il y a une vision et une mission bien définies, au service d'une identité claire, qui reflètent autant l'histoire et les valeurs de l'entreprise que son exigence pour l'avenir. Pour Capgemini, vision et mission s'articulent autour de trois mots-clés

qui fondent son activité et sa différence : client, transformation et liberté. Sous cette affirmation, une réalité et un engagement : en s'appuyant sur la technologie, qui constitue son cœur de métier, Capgemini a placé la transformation au centre de son activité, pour ses clients et pour lui-même. Gérer les possibles plutôt que les contraintes : cette vision proactive du métier s'appuie sur l'indépendance du Groupe, tant vis-à-vis des producteurs de matériel et de logiciel que des modèles méthodologiques rigides, permettant une grande liberté d'action au bénéfice de ses clients.

- Notre mission : votre transformation
- Notre vision : votre liberté d'action

**« Ensemble » : une campagne de publicité déclinée à l'échelle mondiale.** S'appuyant sur trois « photos-peintures » de paysages prises par le photographe américain Stephen Wilkes, cette campagne illustre la différence entre le *business as usual* et la démarche de *Collaborative Business Experience* (CBE)

[→ GLOSSAIRE] proposée par Gapgemini à ses clients. Le concept de CBE est résumé par le mot « ensemble » qui fait toute la différence dans la relation entre l'entreprise et ses clients. « Ce mot, ensemble, est moderne, contrairement à ce que l'on laisse parfois entendre. Il reste simple, humain et universel », affirme Philippe Grangeon, directeur de la communication du Groupe et membre du comité exécutif. Après un démarrage début juin aux États-Unis et au Canada, la campagne a été relayée pour la première fois en Inde et dans neuf pays en Europe. Cette prise de parole institutionnelle orientée « business »

s'inscrit dans la continuité de la campagne de 2004 : après avoir lancé le concept de «coach expert», Capgemini met aujourd'hui l'accent sur le résultat, en soulignant l'importance cardinale, au-delà de l'expertise du prestataire, de la qualité de la relation.

«...Ce positionnement s'inscrit dans les gènes de l'entreprise : un besoin très fort de liberté pour Capgemini comme pour ses clients. Ces derniers aspirent à une liberté d'action grâce à nos conseils techniques et managériaux.»

**Capgemini devient Sponsor officiel Conseil et Technologie de la Coupe du Monde de Rugby en 2007.** Le contrat de partenariat signé le 30 août 2006 avec la Rugby World Cup Ltd marque une étape importante dans la communication de Capgemini : aux termes de ce contrat, qui va bien au-delà du partenariat marketing (visibilité de la marque via la diffusion du logo sur les écrans TV ; programme de relations publiques; etc.), le Groupe mettra en effet ses compétences métiers et son réseau d'agences Sogeti au service de la Coupe du Monde 2007. Non seulement il sera le fournisseur exclusif des systèmes d'information liés à l'événement, mais il réalisera en outre de nombreuses prestations : conception, design et maintenance des sites Internet officiels, réalisation des systèmes de scoring et de statistiques ainsi que leur diffusion notamment à la télévision ; intégration des outils et logiciels de planification et de gestion du tournoi ; services informatiques dédiés aux journalistes dans les stades et le centre médias ; installation et maintenance de tous les matériels et applicatifs informatiques dans les 12 stades et le Centre de commande. Ce partenariat historique s'inscrit dans le prolongement d'une politique de sponsoring du rugby menée depuis 1992, notamment auprès du Biarritz Olympique Pays Basque, champion de France et finaliste de la Coupe d'Europe en 2006. Cet engagement historique, qui coïncidera avec le 40<sup>e</sup> anniversaire de Capgemini, donnera au Groupe une visibilité sans précédent et renforcera sans nul doute la notoriété de la marque.



«Je ne pense pas qu'il soit, de toute évidence, possible d'apposer un sceau à une entreprise sans qu'il ne corresponde à une réalité. Or la marque de fabrique

de notre groupe est cette relation privilégiée avec des clients qui opèrent des choix profonds de transformation que l'on appelle CBE [→ GLOSSAIRE] »,

déclare Philippe Grangeon, directeur de la communication du Groupe et membre du comité exécutif.



Points de vue  
d'experts  
du Groupe

## Six experts de Capgemini partagent leurs réflexions sur la transformation des organisations, la technologie et son appropriation par les utilisateurs, le défi de l'offshore pour Capgemini et enfin l'apport du Groupe à ses clients en quête de liberté d'action.

**Charles de Monchy**, responsable de Capgemini Consulting aux Pays-Bas et **Ron Tolido**, responsable Technologie pour l'Europe continentale et Asie - Pacifique. Comment instaurer véritablement le changement ? La problématique posée n'est pas vraiment de créer des plans stratégiques mais plutôt d'en garantir l'impact attendu. Aujourd'hui, le monde devient de plus en plus attrayant. Thomas Friedman le surnomme le « Monde Plat ». Andy Mulholland le qualifie de « *mashed up* » [→ GLOSSAIRE]. Peu importe le nom qui lui est donné, les sociétés ont besoin de faire évoluer leur activité plus rapidement et plus fréquemment qu'auparavant. Les transformations sont compliquées du fait que les clients, les actionnaires et les autorités publiques surveillent plus que par le passé les changements d'un œil critique. Et les médias y veillent également. Le changement est devenu « *devoir* ». C'est déjà une façon de « *vouloir* » et en fin de compte « *d'être capable de* ». Comme la transformation est désormais considérée aussi normale que les RH, la Finance ou la Production, elle est devenue sensible dans son aptitude à répondre au changement et à en tirer des bénéfices.

Le changement se traduit non seulement dans le contexte mais également dans l'objectif de la transformation. De plus, son calendrier glisse dans le temps au-delà des améliorations « régulières » opérées étape par étape. La transformation vise aujourd'hui à changer les perspectives.

Trois facteurs importants tendent à empêcher le processus de transformation : la résistance au changement, le manque de connaissances, l'absence de compétences requises et de réactivité d'une organisation par rapport aux développements rapides. La durée d'un processus de transformation est par conséquent très souvent sous-estimée, alors que c'est l'aptitude au changement rapide qui constitue un avantage primordial en matière de concurrence.

Les vainqueurs seront les sociétés les plus aptes à anticiper et à répondre au développement de leur environnement, à innover et à industrialiser leurs services et à restructurer leur organisation. Elles réussiront en ayant des relations optimales avec leurs clients tout en acquérant et en fidélisant de nouveaux clients. Elles créent ainsi une organisation intelligente qui est toujours prête à aller de l'avant. Bien qu'il n'existe pas de recette toute faite pour gagner au jeu de la transformation, l'expérience a démontré que les meilleures pratiques suivantes vous aideront à réaliser des changements réussis.

**Créer la réactivité et l'ouverture** plutôt que d'inciter à la stricte planification. Le changement est un « monstre » imprévisible qui ne permet pas de planning traditionnel. La détermination d'une vision claire et d'un ensemble de certitudes vous aidera à gérer l'impact souhaité tout au long de vos objectifs. La col-



Charles de Monchy



Ron Tolido

laboration est un dû. Huit nouveaux concepts commerciaux sur dix font intervenir des partenaires multiples. L'ouverture et l'optimisation de nouvelles opportunités augmente le « potentiel de transformation ». **Communication endémique.** La e-information – ou, plus précisément, la technologie de la communication – permet cette communication qui était impensable jusqu'à maintenant.

Un mot lancé peut, dans les minutes qui suivent, provoquer soit un chaos, soit un succès immédiat.

**Vers le delta perpétuel.** Une entreprise qui se mue en un outil de transformation crée un bénéfice concurrentiel réel. La collaboration est la règle et la clé pour obtenir un impact durable. Avec un travail d'équipe soutenu en interne et en collaborant avec ses partenaires dans l'écosystème, l'organisation est assurée de posséder les éléments et l'expérience nécessaires ainsi que la mobilisation et l'engagement requis. Il y a justement une compétence qu'une organisation ne peut pas externaliser : doter le processus de transformation d'un leadership. Dans toute transformation réussie, le leadership, l'audace et l'intuition sont les dénominateurs primordiaux. Dès le début, la communication et la mobilisation directes sont essentielles. De cette manière, « le changement » est intégré à l'organisation en tant que compétence fondamentale. La transformation ne représentera plus une caractéristique dont on doit se détourner, mais au contraire vers laquelle il conviendra de tendre. Comme une passerelle vers le succès, elle devient revigorante et tout simplement amusante.

La concurrence basée sur des produits et des services de meilleure qualité ou sur un prix le plus attrayant sont des stratégies bien connues. À l'heure actuelle, la concurrence basée sur la capacité de rapidité et de changement fait également partie du jeu. Une période merveilleuse et passionnante nous tend les bras !

*Un mot lancé peut, dans les minutes qui suivent, provoquer soit un chaos, soit un succès immédiat.*

**Andy Mulholland, directeur de la technologie pour le Groupe.** L'explosion du Web 2.0 en 2006 a repoussé les limites et changé la vie personnelle, sociale et professionnelle d'un grand nombre de personnes. À ce stade, l'effet de l'adoption de cette technologie à grande échelle découle du fait que la génération des moins de 35 ans se l'approprie pour la transformer en l'une de ses compétences de base. En tant que clients ou collaborateurs potentiels, les représentants de cette génération ont des attentes différentes. Les marchés où ce groupe prédomine (comme la musique, les loisirs, les voyages) ont changé irrévocablement. Il ne s'agit plus de suivre un petit train-train : les modèles économiques ont changé. La génération iPod ne va plus chez le voyagiste et n'ouvre plus de compte en banque classique ! Une poussée démographique, conduisant à un accroissement de cette génération au sein de la population, fera transparaître au fur et à mesure ce changement dans tous les secteurs industriels verticaux. Pour ce qui concerne les dirigeants d'entreprise, il convient de déterminer quand et comment mener les changements rendus nécessaires par cette évolution pour capitaliser sur de nouvelles opportunités afin de gagner des parts de marché. La technologie est au cœur de cette problématique et se révèle bien plus complexe que ne le suggère la publicité sur les SOA [→ **GLOSSAIRE**]. Un nombre de nouvelles technologies ont convergé pour étayer les éléments clés de la phrase « *Les navigateurs font naviguer le contenu, les services exécutent les transactions, les personnes interagissent en communautés et font le lien avec les applications existantes de l'entreprise.* » Correctement comprise et déployée, la technologie peut apporter une nouvelle « valeur » plutôt que de se justifier uniquement par une réduction des coûts. Si un centre d'appels utilise la technologie pour augmenter le traitement horaire de ses appels, cette amélioration est justifiée par le coût. Mais si cela génère également un accroissement

## Bienvenue à la fin du syndrome « Les affaires

**continuent... ».** Ces vingt dernières années, l'utilisateur particulier a été à l'origine de l'adoption de la plupart, sinon de toutes les nouvelles technologies.



Andy Mulholland

des ventes, cette justification se transforme en *valeur*. Comment y parvenir? En se dotant d'une certaine flexibilité pour créer le «produit» qui répond à la demande du client. Pensez aux compagnies aériennes à bas prix et à la manière dont elles dialoguent avec les acheteurs pour les billets, la date et l'heure, le lieu. En fin de compte, les clients s'approprient les variables qui s'adaptent le mieux à leur demande. Les clients Internet précisent tout d'abord les préférences de dates de voyage et de coûts, qu'ils essaient de faire coïncider avec une destination qui leur convient. Conséquence inattendue : la plupart des gens planifient maintenant des week-ends à la dernière minute et cette flexibilité a considérablement accru le marché du voyage en avion.

*«Les navigateurs font naviguer le contenu, les services exécutent les transactions, les personnes interagissent en communautés et font le lien avec les applications existantes de l'entreprise.»*

**La génération iPod  
ne va plus chez le voyagiste  
et n'ouvre plus de compte  
en banque classique!**

Pour l'acheteur ou l'homme d'affaires, ou encore pour le dirigeant d'une grande entreprise, l'impact de ce changement est déjà visible. Peu à peu, il touchera toutes les industries. Ceux qui cherchent à réinstaurer de la valeur et à diversifier leurs activités auront toutes les raisons d'accueillir la fin du syndrome «les affaires continuent...» avec un plaisir non dissimulé.

D'après un nouveau livre, *Mashup Corporations : The End of Business As Usual*, l'entreprise «orientée services» est un principe d'organisation destiné aux affaires en général plutôt qu'une technologie discrète ou un ensemble de mécanismes. Coécrit par des experts de Capgemini, Intel et KurlMeta, le livre a une approche toute particulière en faisant la chronique de l'impact des *Mashup* sur les entreprises. *Mashup Corporations* raconte l'histoire d'un constructeur d'équipement de fiction Vorpal Inc. qui recherche des méthodes de vente créatives pour ses ampoules en pop-corn. *Mashup Corporations* saute habilement de son cadre fictif au monde réel et prodigue des conseils sous forme de règles, analysées et étayées par des exemples. Plus qu'un guide technique, l'ouvrage se veut être un guide culturel pour les SOA et les technologies Web 2.0. Pour plus d'information sur le livre, consulter [www.mashupcorporations.com](http://www.mashupcorporations.com).

**Alain Donzeaud**, directeur des ressources humaines et secrétaire général du Groupe Capgemini. Face à la montée en régime des groupes offshore auprès de nos clients européens et américains, il y a deux attitudes possibles : tenter d'ériger une palissade pour défendre nos positions, ou «surfer» sur cette vague, au bénéfice de l'entreprise, des clients et des collaborateurs. Capgemini, déjà engagé depuis plusieurs années dans une démarche *Rightshore™* [→ GLOSSAIRE], a clairement choisi la seconde voie, comme le démontrent tant nos investissements en Inde, en Pologne ou au Maroc, que l'acquisition de la société Kanbay fin 2006.

En premier lieu, le renforcement de nos choix offshore nous permettra de renforcer (*a minima* de préserver) nos positions en Europe et en Amérique du Nord. Ceci a déjà été le cas durant les quatre dernières années, au cours desquelles le Groupe a recruté près de 7 000 collaborateurs en Inde et plus de

1500 collaborateurs en Pologne alors que les positions européennes et américaines du Groupe se sont sensiblement développées. Paradoxalement, en effet, sur un marché dynamique, l'offshore a contribué à renforcer l'emploi et non à l'éroder. Loin d'être un jeu à somme nulle, il contribue ainsi à « faire grossir le gâteau », au bénéfice de tous les acteurs les mieux placés.

Deuxième point, l'offshore tel que Capgemini le conçoit, consiste à construire un modèle opérationnel intégré pour progresser en termes d'industrialisation. Kanbay, qui intègre déjà le *back* et le *front office* et met en œuvre des processus de production aux normes CMMI5 [→ GLOSSAIRE], fournit une superbe illustration du modèle et nous apporte de ce fait un avantage compétitif auprès de nos clients. Enfin, nos métiers se transforment et s'adaptent à ce nouveau contexte. Ces évolutions reposent sur la capacité de nos collaborateurs à percevoir ce modèle et à en intégrer les conséquences. Le Groupe Capgemini, parmi les premiers, a su prendre ce virage. Les modèles de compétences, les parcours professionnels, la formation, les opportunités de mobilité vont progressivement refléter cette mutation. Ce sont les clés du succès du Groupe.

**Jean-Michel Estrade, directeur des ressources humaines de Capgemini France.** Pour les collaborateurs français, l'offshore représente une opportunité unique de réinventer leur métier. La construction d'un mode de production intégré, réalisé par des équipes projet multiculturelles, suppose en effet une modification importante des comportements. Nos équipes s'inscrivent dans une approche industrielle des projets fondée sur la mise en œuvre de processus partagés et harmonisés à partir de langages et de référentiels communs non interprétables ; nos collaborateurs s'ouvrent à la diversité culturelle dans le respect des identités en restant focalisés sur des objectifs communs. Par capillarité, nos collaborateurs participent à la sensibilisation des équipes de nos clients vis-à-vis de ce nouveau paradigme de production de services. Notre démarche offshore s'accompagne d'un plan d'action « RH » très important, dont nous commençons aujourd'hui à appliquer les grandes lignes. Au programme : des séminaires d'intégration et d'ouverture à la diversité culturelle ; des échanges entre pays pour apprendre à se connaître et constituer des équipes projets multiculturelles, qui déboucheront à terme sur une véritable politique de mobilité internationale dans les deux sens ; des formations aux nouveaux processus, avec un système de cheminement professionnel plus dynamique et plus souple. Le Rightshore™ constitue une opportunité additionnelle de développement pour nos salariés. C'est par leur mobilisation et leur engagement qu'ils contribuent au succès de l'entreprise ; c'est par l'utilisation des ressources mises à leur disposition qu'ils renforcent leur valeur et leurs compétences pour devenir les acteurs de leur propre carrière.



Jean-Michel Estrade

**Pierre Hessler, membre du conseil d'administration de Capgemini.** Riche de sa tradition d'entrepreneur, épaise de liberté, affranchie de tout asservissement mais forte de ses alliances, l'entreprise Capgemini s'est donné pour ambition de contribuer, au service de ses clients, à leur quête de liberté de pensée et d'action.

**L'entreprise ligotée.** L'entrepreneur crée sa propre compagnie : bel exemple de liberté ! Cet acte courageux et difficile ouvre des perspectives illimitées, offre d'innombrables options et dessine des futurs multiples. Au fil des années, cette liberté se fait peau de chagrin ; les dirigeants des entreprises établies en viennent à gérer les contraintes davantage que les possibles, insensiblement l'entreprise se trouve ligotée. Les premières contraintes sont intellectuelles : chaque année renforce la tradition, les habitudes deviennent réflexes, les connaissances se cloisonnent, les idées nouvelles se font rares. Ensuite viennent les lois et contraintes de tous les marchés auxquels participe l'entreprise, des marchés financiers à celui des talents, sans oublier ceux de ses produits et services. Ses concurrents s'ingénient à étendre leur liberté au détriment de celles de leurs rivaux. Enfin, une fois élaborée et décidée, l'action se heurte au *statu quo*, aux limites de l'organisation, aux faiblesses des capacités financières, aux rigidités des processus et des systèmes.

**« Enabling freedom », la vision de**

Capgemini dont l'ambition est de contribuer, au service de ses clients, à leur quête de liberté et de pensée d'actions.

**Se transformer pour se libérer.** «Enabling freedom» : voilà une ambition peut-être immodeste... mais qui a le mérite de dépasser le cadre des objectifs ordinaires, et de donner un sens à chaque prestation, au fil des années de relations fructueuses.

Appliqué à l'entreprise, le concept de liberté n'est que partiellement exploré, et Capgemini se propose de l'enrichir. Sa traduction en pratique est, elle aussi, un effort de longue haleine. Certaines pistes sont déjà visibles, et s'inscrivent dans une tradition bien établie de respect des clients et de volonté de succès en commun.

Il n'est de liberté sans l'ouverture d'**horizons nouveaux**.

Capgemini s'efforce de désenclaver les silos intellectuels. Communautés professionnelles, pratiques globales, équipes mixtes sont là pour apporter aux responsables de clients des angles inédits, des expériences d'autres domaines – l'horizon s'étend, les idées

prennent leur essor. En aidant ses clients à ouvrir les esprits de leurs collaborateurs, Capgemini les soutient dans leur quête de l'innovation, indispensable à leur succès. L'innovation se nourrit de ruptures, de fertilisations croisées, d'inspirations venues d'ailleurs – elle est fille de la liberté.

La liberté est aussi celle de l'**action**. Élargir les champs d'action importe autant qu'ouvrir les esprits – trop d'idées restent lettre morte. Pour augmenter la liberté d'action de ses clients, Capgemini s'attache à leur faire gagner du temps, par sa gestion stricte dans leurs projets, et par un arsenal d'accélérateurs – du développement rapide à la mise en place au pas de charge. L'évolution de l'informatique crée de nouveaux espaces de liberté : loin de la pesanteur des systèmes d'antan, l'outil informatique moderne offre capacité d'expérimentation et vitesse de réaction –

Capgemini y contribue. Enfin, la complexité des mécanismes et des organisations emprisonne l'homme d'action, qu'il soit dirigeant ou simple collaborateur. L'en libérer est l'un des objectifs essentiels de la transformation des entreprises. En faisant de la transformation sa mission, Capgemini souhaite mettre dans les mains de ses clients

l'outil de sa vision : pour se libérer, il faut se transformer.

Enfin, si elles sont placées sous le signe d'une **vraie collaboration**, les relations avec d'autres acteurs renforcent la liberté de pensée et d'action de l'entreprise ou de l'organisme public. Base de toute relation commerciale, le contrat codifie prestations, résultats, responsabilités et finances ; par là-même, il ne peut guère être le moteur d'une relation aussi fructueuse que clients et Capgemini le souhaiteraient. Pour unir les ambitions et galvaniser les volontés, il faut une nouvelle manière de travailler, ensemble.

Lorsqu'ils collaborent pour atteindre des objectifs plus élevés, pour mieux maîtriser les risques, pour mettre sous tension leurs organisations, Capgemini et ses clients parviennent mieux au but en partageant leurs libertés.

*Élargir les champs d'action importe autant qu'ouvrir les esprits.*

l'outil de sa vision : pour se libérer, il faut se transformer.

Enfin, si elles sont placées sous le signe d'une **vraie collaboration**, les relations avec d'autres acteurs renforcent la liberté de pensée et d'action de l'entreprise ou de l'organisme public. Base de toute relation commerciale, le contrat codifie prestations, résultats, responsabilités et finances ; par là-même, il ne peut guère être le moteur d'une relation aussi fructueuse que clients et Capgemini le souhaiteraient. Pour unir les ambitions et galvaniser les volontés, il faut une nouvelle manière de travailler, ensemble.

Lorsqu'ils collaborent pour atteindre des objectifs plus élevés, pour mieux maîtriser les risques, pour mettre sous tension leurs organisations, Capgemini et ses clients parviennent mieux au but en partageant leurs libertés.

*«Je sais mal*

*ce qu'est la liberté,*

*mais je sais bien*

*ce qu'est la libération.»*

André Malraux



Pierre Hessler

*L'innovation se nourrit de ruptures,  
de fertilisations croisées,  
d'inspirations venues d'ailleurs,  
elle est fille de la liberté.*



# Où nous joindre à travers le monde ?

## Capgemini

Siège social, Direction générale et Direction financière 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 25  
[www.capgemini.com](http://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	33 (0) 3 44 62 91 00
Route de Chantilly 60270 Gouvieux	

## Strategic Business Units

Europe continentale et Asie - Pacifique	
Utrecht	31 (0) 30 689 00 00

Europe de l'Ouest	
Paris	33 (0) 1 49 00 20 00

Amérique du Nord	
New York	1 212 314 8000

Infogérance	
Londres	44 (0) 1483 764 764

Sogeti	
Paris	33 (0) 1 58 44 55 66

## Directions sectorielles

Energie & Utilities	
Paris	33 (0) 1 49 00 22 14

Industrie, Commerce et Distribution	
Utrecht	31 (0) 30 689 60 76
Automobile	31 (0) 30 689 60 76

Sciences de la Vie (Europe)	
Paris	33 (0) 1 49 67 30 00

Banque, Finance 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 et du Sud

<b>Canada (1)</b>		
Montréal (Québec)	514 989 41 00	
Toronto	416 365 44 00	
<b>Etats-Unis (1)</b>		
New York (New York) – 7 <sup>th</sup> Avenue	212 314 8000	
Atlanta (Georgia)	404 806 4200	
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700	
Cambridge (Massachusetts) – ASE	617 768 5600	
Chicago (Illinois)	312 395 5000	
Chicago (Illinois) – ASE	312 395 5800	
Cleveland (Ohio)	216 373 4500	
Cupertino (California)	408 850 5500	
Dallas (Texas)	972 556 7000	
Detroit (Michigan)	313 887 1400	
Detroit (Michigan) – ASE	312 395 5800	
El Segundo (California)	310 727 8400	
El Segundo (California) – ASE	310 727 8463	
Freehold (New Jersey)	732 358 8900	
Herndon (Virginia)	571 336 1600	
Houston (Texas)	281 220 5408	
Kansas City (Missouri)	816 347 7500	
New York (New York) – ADC	917 320 3200	
New York (New York) – ASE	201 915 0794	
Philadelphia (Pennsylvania)	212 314 8000	
Southfield (Michigan) – Outsourcing	248 233 3101	
Washington - ASE	703 673 2870	
<b>Mexique (52)</b>		
Mexico	55 8503 2400	
<b>Argentine (54)</b>		
Buenos Aires	11 4313 7474	
<b>Brésil (55)</b>		
Sao Paulo	11 5502 6802	

## Europe Centrale et Sud

<b>Allemagne (49)</b>		
Berlin	(0) 30 88 703 0	
Köln	(0) 221 912 644 0	
Düsseldorf	(0) 211 566 11 000	
Frankfurt	(0) 69 95 15 0	
Hamburg	(0) 40 2 54 491 810	
Hannover	(0) 511 67 692 0	
Lübeck	(0) 451 882 44 00	
München	(0) 89 94 00 0	
Stuttgart	(0) 711 50 50 5 0	
Walldorf	(0) 6227 73 39 00	
<b>Allemagne (49) Software Design &amp; Management (SD&amp;M)</b>		
Frankfurt	(0) 69 95 15 0	
Hamburg	(0) 40 25 44 91 01	
München	(0) 89 638 12 0	
Ratingen (Düsseldorf)	(0) 211 566 23 0	
Stuttgart	(0) 711 783 24 0	
Troisdorf (Köln-Bonn)	(0) 224 197 37 0	
<b>Autriche (43)</b>		
Vienne	(0) 1 211 63 0	
<b>Espagne (34)</b>		
Madrid	91 657 70 00	
Asturias	98 567 57 67	
Barcelone	93 495 86 00	
Murcia	96 828 55 22	
Sevilla	95 504 00 42	
Valencia	96 104 18 50	
<b>Hongrie (36)</b>		
Budapest	23 506 800	
<b>Italie (39)</b>		
Roma	06 231 901	
La Spezia	0187 28 381	
Milano	02 414 931	
Napoli	081 606 89 11	
Torino	011 50 94 311	
<b>Pologne (48)</b>		
Varsovie	22 850 92 00	
Cracovie	12 631 63 00	
Wroclaw	71 356 42 22	
<b>Portugal (351)</b>		
Lisbonne	21 412 22 00	
<b>République tchèque (420)</b>		
Prague	225 093 111	
<b>Roumanie (40)</b>		
Bucarest	21 402 40 85	
<b>Russie (7)</b>		
Moscou	095 258 24 39	
<b>Slovaquie (421)</b>		
Bratislava	2 444 556 78	
<b>Suisse (41)</b>		
Zürich	(0) 44 560 24 00	
Bâle	(0) 61 692 08 42	
Lausanne	(0) 21 317 50 11	
Pratteln (Outsourcing)	(0) 61 825 63 35	
Schaffhausen (Outsourcing)	(0) 52 631 38 22	

## Europe du Nord

### Belgique (32)

Anvers	(0) 3 546 31 11
Diegem (Brussels)	(0) 2 708 11 11

### Danemark (45)

Århus (Viby)	87 38 70 00
Copenhague (Gentofte)	70 11 22 00

### Finlande (358)

Espoo	(0) 9 452 651
Helsinki	"
Tampere	"
Turku	"
Lappeenranta	"
Joensuu	(0) 9 452 656 80

### Irlande (353)

Dublin	1 639 0100
--------	------------

### Norvège (47)

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

### Pays-Bas (31)

Utrecht	(0) 30 689 00 00
---------	------------------

### Amsterdam (Outsourcing)

(0) 20 486 39 31

### Utrecht (Outsourcing)

(0) 30 689 61 00

### Royaume-Uni (44)

Woking	(0) 14 8376 4764
Birmingham (Aston)	(0) 12 1333 3536
Bristol (Toltec)	(0) 14 5487 3933
Edinburgh	(0) 13 1339 9339
Glasgow	(0) 14 1221 7017
Inverness	(0) 14 6323 8434
London (Wandsworth rd.)	(0) 20 7735 0800
London (Wardour st.)	(0) 20 7734 5700
Manchester (Sale)	(0) 16 1969 3611
Rotherham	(0) 17 0971 0071
Swansea	(0) 17 9279 2777
Teeside (Wynyard Park)	(0) 17 4064 5500

### Suède (46)

Stockholm (Bromma)	(0) 8 5368 5000
Göteborg	"
Kalmar	"
Karlskrona	"
Linköping	"
Luleå	"
Malmö	"
Sundsvall	"
Västerås	"
Växjö	"

## Asie – Pacifique

### Australie (61)

Sydney	2 9293 4000
Adélaïde	8 8113 8000
Canberra	2 6276 2000
Melbourne	3 9613 3000

### Inde (91)

Mumbai	22 6755 7000
Bangalore	80 6656 7000
Kolkata	33 6610 2400

### Taiwan (886)

Taipei	2 8780 0909
--------	-------------

## France (33)

### Capgemini France

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

### Capgemini Industrie et Distribution

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

### Capgemini Institut

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

### Capgemini Service

Paris	(0) 1 47 54 52 00
-------	-------------------

<b>Capgemini Telecom &amp; Media</b>		
Paris	(0) 1 49 00 20 00	
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00	
Rennes	(0) 2 99 27 45 45	
<b>Capgemini Université</b>		
Gouvieux	(0) 3 44 62 91 00	
<b>Accelerated Solutions Environment (ASE)</b>		
Courbevoie	(0) 1 49 00 34 84	
<b>Capgemini Est</b>		
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	
<b>Capgemini Ouest</b>		
Bordeaux	(0) 5 56 46 70 00	
Brest	(0) 2 98 33 60 77	
Caen	(0) 2 31 46 81 90	
Le Mans	(0) 2 43 57 45 00	
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	
<b>Capgemini Sud</b>		
Bayonne	(0) 5 59 25 34 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	
<b>Capgemini Outsourcing Services</b>		
Paris		
Saint-Cloud	(0) 1 57 58 51 00	
Roissy	(0) 1 49 90 65 00	
Clermont-Ferrand	(0) 4 73 28 23 81	
Douains	(0) 2 32 78 16 05	
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00	
Lille	(0) 3 20 42 32 00	
Toulouse	(0) 5 34 46 23 00	

## Kanbay

<b>Inde (91)</b>	
Pune	20 2760 1000
Chennai	44 6633 1000
Hyderabad	40 2312 5000
<b>Singapour (65)</b>	
	6224 6620
<b>Royaume-Uni (44)</b>	
Cambridge	122 359 78 36
<b>Irlande (353)</b>	
Dublin	1 477 3176
<b>Hong Kong (852)</b>	
	3512 3888

<b>Australie (61)</b>	
Melbourne	3 9605 3600
<b>États-Unis (1)</b>	
New York (New York)	212 884 8400
Atlanta (Géorgie)	404 260 5400
Boston (Massachusetts)	508 573 1952
Chicago (Illinois)	404 260 5400
Jersey City (New Jersey)	201 793 6500
Miami (Floride)	305 269 8588
Phoenix (Arizona)	602 333 3000
Tampa (Floride)	813 407 5678
Washington, D.C.	703 788 6751
<b>Caraïbes</b>	
Kingston	876 752 1596

## SOGETI

6 rue Duret  
75016 Paris – France  
Tél. : 33 (0) 1 58 44 55 66  
Fax : 33 (0) 1 58 44 58 10  
[www.sogeti.com](http://www.sogeti.com)

<b>Allemagne (49)</b>	
Düsseldorf	(0) 211 52 285 0
Neu – Isenburg	(0) 61 02 36 75 0
<b>Belgique (32)</b>	
Bruxelles	(0) 2 538 92 92
Edegem	(0) 3 231 12 90
Zaventem (T.R.E.C)	(0) 2 761 05 92

<b>Espagne (34)</b>	
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
Chicago (Illinois)	708 531 1300
Cincinnati (Ohio)	513 563 6622
Columbus (Ohio)	614 898 3044
Dallas (Texas)	972 776 5600
Dayton (Ohio)	937 433 3334
Des Moines (Iowa)	515 282 4802
Detroit (Michigan)	248 702 1900
Houston (Texas)	713 571 7823
Indianapolis (Indiana)	317 810 2004
Kansas City (Kansas)	913 451 9600
Minneapolis (Minnesota)	612 243 4545
New York (New York)	212 328 7800
Northeast Ohio (Ohio)	216 654 2230
Omaha (Nebraska)	402 492 8877
Portland (Oregon)	206 624 4600
Seattle (Washington)	206 624 4600
Saint Louis (Missouri)	314 898 1180
Washington DC	703 734 1511

### France

Aix-en-Provence (High Tech)	04 42 97 64 34
Anthony (Chryseis micro & réseaux)	01 46 74 12 00
Aubière	04 73 28 23 81
Belfort	03 84 90 35 50
Blagnac	05 61 30 60 00
Blagnac (High Tech)	05 34 36 26 00
Bouguenais	02 40 32 42 00
Boulogne-Billancourt (High Tech)	01 41 22 42 42
Brest (High Tech)	02 98 44 57 93
Caen	02 31 47 24 89
Carry-le-Rouet	04 42 13 26 00
Cesson-Sévigné	02 23 45 59 00
Saint-Grégoire (High Tech)	02 23 25 36 40
Lille (Sinfor Automation)	03 28 32 31 39
Marcq-en-Baroeul	03 28 32 31 00
Melun (High Tech)	01 64 10 45 00
Mérignac	05 56 12 72 20
Mérignac (High Tech)	05 56 18 04 00
Montbonnot-St Martin	04 76 52 62 00
Montbonnot-St Martin (High Tech)	04 76 52 62 00
Montpellier	04 99 61 41 80
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 30 74 05 71
Rochefort (High Tech)	05 46 88 29 00
Bois-Guillaume	02 32 76 41 80
Saint-Cloud	01 41 12 37 50
Saint-Cloud (Sinfor Automation)	01 41 12 46 44
Saint-Marcel (High Tech)	02 32 71 20 00
Sophia-Antipolis	04 93 95 62 62
Strasbourg	03 88 65 73 80
Toulouse (High Tech)	05 34 50 22 00
Toulouse (High Tech)	05 34 56 75 00
Toulouse (High Tech)	05 62 47 50 00

Valbonne (High Tech)	04 92 90 68 00
Vandoeuvre-les-Nancy	03 83 15 22 26
Villeurbanne	04 72 44 46 90
Villeurbanne (High Tech)	04 72 44 46 90
Villeurbanne (Sinfor Automation)	04 72 44 46 58

<b>Luxembourg (352)</b>	
Bertrange	31 44 01

<b>Pays-Bas (31)</b>	
Den Bosch	(0) 20 660 68 22
Diemen	(0) 20 660 66 10
Groningen	(0) 20 660 66 19
Rotterdam	(0) 20 660 66 18
Viannen	(0) 20 660 66 00

<b>Royaume-Uni (44)</b>	
Londres	(0) 20 3008 8213

<b>Suède (46)</b>	
Borlange	(0) 243 922 00
Bromma	(0) 8 536 8 20 00
Fagersta	(0) 223 418 00
Gävle	(0) 26 63 28 00
Helsingborg	(0) 42 26 77 00
Jönköping	(0) 36 34 85 00
Karlstad	(0) 54 14 63 00
Linköping	(0) 13 25 48 00
Luleå	(0) 920 24 15 40
Lund	(0) 46 286 55 00
Oxelösund	(0) 155 25 50 00
Skövde	(0) 500 42 49 30
Sundsvall	(0) 60 59 47 00
Umeå	(0) 90 10 81 00
Uppsala	(0) 18 18 52 30
Västerås	(0) 21 10 58 00
Örebro	(0) 19 601 45 00

<b>Suisse (41)</b>	
Bâle	(0) 61 261 75 81
Genève	(0) 22 879 16 50
Lausanne	(0) 21 321 60 80

**Titre des œuvres de Delamonica**

En couverture: «Ydille 1»

**Pages**

- 13 Entre deux lumières
- 15 Solstice d'hiver
- 16 Saltimbanques
- 18 Le violoniste
- 22 Souffle livresque
- 27 Dame au chat
- 30 Maternité
- 35 Le luth et la rose
- 41 Apprenti et Maître
- 44 Ecrivain inspiré
- 47 Fan du violoniste
- 48 Le sonneur
- 52 La clef
- 54 La pierre précieuse
- 58 Le sonneur de cornemuse
- 61 Maître Chat
- 62 Minuit
- 64 Promesse de vie
- 70 Équilibriste savant
- 76 La boule de cristal



L'actualité du Groupe Capgemini est accessible sur le site [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

**Liste des entreprises et institutions citées:**

Air France	Hewlett-Packard	SAP
Astrium	KurMeta	SAS
BEA	LCL	SFR
Cadbury Schweppes	Limited Brands	Siebel
Česká Spojitelna	MAAF	SKF
Citibank	Metropolitan Police de Londres	Tetra Pak
Dongfeng Motor Company Ltd	Ministère de la Défense des Pays-Bas	TDC
Direction des Services de la Navigation Aérienne	Nissan	Unilever
EDF	Nordea	Vodafone
EMC	Oracle	Wal-Mart
Faurecia	PlaNet Finance	Welsh Water
General Motors	Royal Philips Electronic	Zurich Financial Services
Her Majesty's Revenue & Customs	Rugby World Cup Ltd	
	Subsea 7	

**Une publication du Groupe Capgemini**

Conception et rédaction : Direction Communication Groupe  
 Conception graphique : Rudi Meyer – Yearly groupe Pema  
 Graphiques et cartographie : © Rudi Meyer  
 Dessins : Jean Lagarrigue  
 Peintures : Delamonica  
 Photographies : Philippe Klein, Didier Olivré, René Tanguy  
 Photogravure et impression : Marne  
 Imprimé en France  
 Copyright : Capgemini (Paris, avril 2007)



## Delamonica

Delamonica est un poète, sans contestation possible, un poète et un conteur qui se veut libre de nous conduire dans un univers où seule compte sa vision personnelle.

Ce diseur-né, qui traduit son texte en images d'une rare fantaisie plutôt qu'en mots, puise son imagination aux sources des réels bibliques, mythologiques, des légendes venues d'ailleurs et de partout, il ajoute à cela sans doute beaucoup de lui-même. Il est soucieux avant tout de beauté, de luminosité, et souhaite nous faire partager à tous son rêve éveillé.

Chaque thème, chaque histoire lui est prétexte à construire un univers féerique, où le moindre détail a son importance et constitue une clef. Pour que la lecture en soit plus riche, pour qu'elle soit complète, il faut voyager d'un bord à l'autre de la toile, récolter des indices certes, mais surtout accepter de s'imprégner, de s'immerger dans le récit.

Pour pénétrer dans l'univers de Delamonica sans s'y perdre, il faut savoir retenir son âme d'enfant, accepter l'irrationnel qui seul nous permet d'entrer de plain-pied dans les rêves, abandonner l'idée que la réalité vaut plus que l'imaginaire. Et puis, chose essentielle aussi, connaître sur le bout des doigts les légendes du passé, celles que l'on se racontait à la veillée, celles qui se racontent partout dans le monde.

Pour découvrir les œuvres de cet artiste, vous pouvez contacter la galerie :

Galerie ArtClub  
172, rue de Rivoli - 75001 Paris  
(angle de la rue de Rohan)  
Tel.: +33 (0)1 47 03 42 20  
[www.artclub.fr](http://www.artclub.fr)

La reproduction des œuvres nous a été gracieusement accordée par l'artiste. Nous remercions la galerie qui nous a aidés à constituer cette sélection.

# Glossaire

**GLOBAL DATA SYNCHRONIZATION** La synchronisation des fichiers dans le domaine de l'informatique a pour objectif de s'assurer que deux endroits ou plus d'une chaîne de données contiennent exactement la même information.

**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.

**GRID COMPUTING** Infrastructure virtuelle constituée d'un ensemble coordonné de ressources informatiques potentiellement partagées, distribuées, hétérogènes, externalisées et sans administration centralisée.

**IMS ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ** Crée en 1986, IMS Entreprendre pour la Cité fédère un réseau de plus de 120 entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociétale.

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

**INTEGRATED ARCHITECTURE FRAMEWORK** Méthode d'analyse des systèmes d'information de l'entreprise, élaborée par Capgemini, conçus comme une architecture à niveaux, fondée sur le découplage, les échanges et la standardisation.

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

**INTERNATIONAL RETAIL BOARD** Le Conseil de commerce international institué par Philips en son sein en 2004, est une plateforme qui a pour objectif d'aligner les prises de décisions des secteurs Industrie, Commerce et Distribution de l'entreprise et d'en superviser les relations avec les clients.

**ITO** Infogérance des systèmes informatiques des entreprises.

**LOGISTIC SERVICE PROVIDER** Le prestataire de service logistique est un acteur logistique réalisant un certain nombre d'opérations logistiques pour le compte de ses clients.

**MASH UP** Application qui combine du contenu provenant de plusieurs applications plus ou moins hétérogènes.

**MARGIN ACCELERATED 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.

**OPEN SOURCE OU CODE SOURCE LIBRE** Ce terme s'applique aux logiciels dont la licence respecte des critères précisément établis par l'*Open Source Initiative* : la libre redistribution, un code source disponible, les travaux dérivés possibles.

**OTACE (ON TIME AND ABOVE CLIENT EXPECTATIONS)** Ensemble de mesures de satisfaction des clients et d'évaluation des risques mis en place tout au long d'un projet. Ce système d'évaluation propre à Capgemini est une référence dans la profession.

**PACTE MONDIAL** Le Pacte mondial est une initiative internationale où il est demandé aux grandes entreprises de se joindre à la société civile et aux organismes de l'ONU afin de supporter dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'Homme et des droits du travail.

**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.

**QUADRUPLE PLAY** Par ce système, les communications sans-fil sont introduites comme un nouveau média pour fournir la vidéo, l'Internet et la voix.

**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 éloignés (Inde/Chine) et des centres plus proches de ses clients.

**SEPA** Acronyme de *Single Euro Payments Area* ou espace unique de paiements en euro.

**SERVICES INFORMATIQUES DE PROXIMITÉ (OU LOCAL PROFESSIONAL SERVICES OU LPS OU SOGETI)** Métier du Groupe Capgemini 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.

**SMART FIELD OPERATIONS** L'expression désigne le management et la supervision à distance de la production d'hydrocarbures.

**VALEURS DU GROUPE CAPGEMINI** Ces valeurs fondamentales sont au nombre de sept : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

**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.

**ASYNCHRONOUS JAVASCRIPT AND XML (AJAX)** désigne une méthode informatique de développement d'applications web.

**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.

**CAPACITY MATURITY MODEL INTEGRATED (CMMI 5)** 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.

**CHARTERED INSTITUTE OF PURCHASING & SUPPLY (CIPS)** Située au Royaume Uni, le CIPS est l'organisation internationale de référence des professionnels de l'approvisionnement et des achats. Le principal objet du CIPS est de favoriser les meilleures pratiques, d'offrir une large palette de services à ses membres et à la communauté élargie des affaires.

**COMPONENT BASED ARCHITECTURE (CBA)** Considéré comme un synonyme de SOA.

**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.

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

