



Esprit d'entreprise

Valeurs

Indépendance

Leadership

Confiance

Fidélité

Vision

Respect des cultures

Innovation

Honnêteté

Proximité

Simplicité

Ténacité

Responsabilité

Panache

Sommaire

2	Extraits d'une interview croisée de Serge Kampf, Président-fondateur, et de Paul Hermelin, Directeur Général
13	Les chiffres clés du Groupe
17	L'organisation générale du Groupe
18	Comment fonctionne une société de services comme Capgemini ?
20	Le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A.
22	L'équipe de direction générale du Groupe
26	Les fonctions centrales Groupe
29	Les quatre métiers du Groupe Consulting Intégration de systèmes Services informatiques de proximité Infogérance
37	Les secteurs d'activité où le Groupe est présent Secteur public Énergie, Utilities et Chimie Banque, Finance et Assurances Industrie, Commerce et Distribution Télécommunications, Médias et Divertissement
47	Capgemini dans le monde
51	Ressources humaines, un autre visage du Groupe Capgemini
56	Les événements marquants de l'année 2007
62	Le programme «I ³ »
64	L'intégration de Kanbay
66	Capgemini, partenaire de la Coupe du Monde de Rugby
70	Une campagne mondiale de publicité
74	Capgemini fête ses 40 ans
76	Où nous joindre dans le monde Glossaire (sous le rabat droit de la couverture) Voir page 80 l'ensemble des entreprises citées

Sur la couverture : Jean-Claude Quilici, *Barque bleue à Alvor*

Retrouvez la version en ligne de ce Rapport annuel à l'adresse :
<http://www.capgemini.com/annual-report/2007/>

Extraits d'une interview croisée

de Serge Kampf, *Président-fondateur*,
et de Paul Hermelin, *Directeur Général*



(...) Quels grands enseignements tirez-vous de l'exercice 2007 de Capgemini ?

Serge Kampf. J'avais exprimé deux souhaits pour 2007. Le premier était que le Groupe dépasse ses objectifs dont j'avais dit alors qu'ils seraient faciles à atteindre. Nous les avons dépassés. C'est une réelle satisfaction, d'autant plus grande que j'admets volontiers aujourd'hui que ce n'était pas si facile que cela. Ainsi, tout en étant très bonne, la fin de l'année a été moins flamboyante qu'on aurait pu l'espérer. J'avoue donc que j'avais été un peu provocateur. Cette année, j'ai moins envie de l'être car le climat des affaires est moins favorable que celui de l'an dernier à la même époque. Mon deuxième souhait était que le XV de France remporte la Coupe du Monde de Rugby. Là, c'est malheureusement un flop complet mais ce souhait ne concernait qu'indirectement Capgemini. J'ai eu satisfaction sur un point et pas sur l'autre. C'est donc pour moi une année à moitié réussie !

Paul Hermelin. Pour le Groupe, c'est une année très satisfaisante : nous avons gagné de très grands appels d'offres, ouvert de nouveaux marchés, enregistré de grands progrès dans notre gestion, amélioré la rentabilité. L'image et la réputation de Capgemini sortent renforcées de cette Coupe du Monde (dont nous étions l'un des partenaires), ainsi que de notre nouvelle campagne de publicité. Nous avons recruté l'an dernier près de 25 000 personnes, ce qui montre bien la puissance d'attraction du Groupe, sa capacité à offrir à des jeunes dans le monde entier des jobs intéressants. Au total, une bonne année en termes d'efficacité opérationnelle immédiate et de préparation de l'avenir.

Y a-t-il des points sur lesquels Capgemini aurait pu mieux faire ?

Serge Kampf. On peut toujours mieux faire, même quand on a bien fait. Il faut souligner qu'avec 440 millions d'euros de résultat net, nous avons battu le précédent record du Groupe qui datait de l'exercice 2000 (431 millions d'euros). C'est en valeur absolue la meilleure performance du Groupe depuis qu'il existe. Nous sommes revenus à un taux de bénéfice net après impôts légèrement supérieur à 5 %, ce qui n'était pas arrivé là encore depuis l'exercice 2000 (6,2 %). Nous sommes encore loin des 7,4 % enregistrés en 1989 mais chercher aujourd'hui des manquements ou des insuffisances serait un peu déplacé et je considère que 2007 a vraiment été une année excellente.

Paul Hermelin. Si Serge le dit !

Pourtant, la valeur boursière apparaît décevante...

Serge Kampf. Plus que décevante : irritante ! J'ai du mal à comprendre une telle déconnexion entre les performances des entreprises et leur valeur boursière. Il est agaçant de voir qu'une société comme la nôtre, qui pèse 9 milliards d'euros de chiffre d'affaires et fait du 5 % net après impôts, n'est valorisée que 4,5 milliards d'euros et court le risque d'être déstabilisée par un prédateur qui pour cela n'aurait à mettre sur la table qu'un ou deux milliards d'euros.

Paul Hermelin. Aujourd'hui, sur les 21 analystes financiers qui suivent Capgemini, 19 donnent une préconisation d'achat, avec des objectifs de prix variant de 30 à 50 % au-dessus du cours actuel. Nos métiers, notre stratégie, nos perspectives sont donc assez bien compris des spécialistes. Je ne dis pas cela seulement parce qu'ils nous recommandent à l'achat mais parce que, quand je lis leurs analyses, j'y reconnaiss assez bien les forces et les faiblesses de la société. En revanche, nous avons du mal à nous faire comprendre des non-spécialistes et à combattre ces mouvements moutonniers qui entraînent souvent les cours à la baisse. Ce contraste entre les vaguelettes de la conjoncture et les fondamentaux de l'entreprise est frustrant. Il peut s'expliquer par la morosité générale, mais aussi par une certaine désaffection des investisseurs pour des métiers encore mal connus, peut-être surestimés il y a dix ans et qui aujourd'hui sont au contraire injustement délaissés. Échaudés par la bulle Internet, ces investisseurs sont aujourd'hui davantage soucieux de plus-values rapides que d'investissements à long terme. Et le Groupe Capgemini s'est peut-être mal expliqué ou mal vendu...

Vous avez de nouveau été confrontés à des rumeurs d'OPA. Quelles dispositions pouvez-vous prendre pour vous en protéger ?

Serge Kampf. Quand la quasi-totalité du capital d'une société est flottant, il est difficile d'imaginer qu'elle puisse se protéger efficacement contre des manœuvres inamicales. Cela dit, la réponse que nous faisons traditionnellement à ce genre de question est toujours valable : une société de services ne s'achète pas comme on achète un immeuble de bureaux. Il ne faut pas que de l'argent, il faut surtout un projet, et il faut que celui-ci soit partagé par tous les intéressés : les actionnaires, bien sûr, mais aussi les collaborateurs de l'entreprise, en particulier ses managers, et enfin, ce qui est peut-être le plus important, ses clients.

La richesse d'une société comme la nôtre, ce sont ses collaborateurs et ce sont ses clients. Si une OPA était lancée par des gens dont il apparaîtrait que le seul mobile est de réaliser une bonne plus-value, je n'imagine pas que les clients restent très longtemps fidèles à l'entreprise et que la valeur de revente soit celle escomptée

par ces acheteurs. Je ne crois donc pas beaucoup à une OPA hostile. Et une OPA qui n'est pas hostile, ce n'est plus vraiment une OPA, c'est un partenariat librement négocié.

Paul Hermelin. Serge a construit Capgemini sur des valeurs qui enracinent profondément l'identité de ce Groupe et celui-ci est très attaché à son indépendance à la fois parce qu'il sait être en mesure de réaliser ses ambitions par ses propres moyens et parce que cette indépendance garantit à nos clients cette liberté de jugement et d'action indispensable à l'exercice de nos métiers. En plus, cette volonté de rester indépendants crée dans le Groupe une certaine dynamique, la volonté d'exercer un certain leadership en Europe et aussi sur les autres marchés.

Tout cela est de nature à susciter dans le Groupe une forte résistance à une éventuelle OPA d'où qu'elle vienne. Pour gagner le cœur et les tripes des femmes et des hommes de Capgemini, il faudrait leur proposer un projet très excitant et j'ai un peu de mal à voir quel projet pourrait être plus excitant que celui que nous nourrissons aujourd'hui.

Serge Kampf. Pour finir de répondre à votre question, je signale quand même que le Conseil d'Administration a décidé de proposer à la prochaine assemblée générale une résolution l'autorisant en cas d'OPA à créer et distribuer gratuitement à ses actionnaires des bons de souscription d'actions (appelés « bons Breton » du nom de leur inventeur, l'ancien ministre des Finances) dans la limite de 25 % du capital actuel. Cela revient à augmenter de 25 % le prix de départ. Personnellement, je trouve cette disposition totalement inoffensive, pour ne pas dire inutile, car 25 % de plus que le cours actuel, c'est encore 30 % de moins que le cours de juin ou juillet dernier ! En fait, le vrai danger n'apparaîtrait que si un acheteur proposait une prime de 80 ou 100 % sur le cours actuel à une population d'actionnaires découragés par de mauvaises performances du Groupe et à une équipe de direction démobilisée, sans cohésion et sans projet. Paul vient de dire très clairement que tel n'est pas le cas. Ces rumeurs, nous les avons contrées à chaque fois, mais je crois qu'il faut apprendre à vivre avec : et d'ailleurs elles sont plutôt stimulantes, c'est plutôt un facteur de mobilisation de nos équipes.



Quarantième anniversaire du Groupe.



La façade du siège du Groupe aux couleurs du rugby.



Paul Hermelin et Serge Kampf.

Outre l'implication du Groupe dans la Coupe du Monde de Rugby, 2007 a aussi été l'année du quarantième anniversaire de Capgemini. Comment ces deux événements ont-ils été perçus à l'intérieur de la société et à l'extérieur ?

Serge Kampf. La soirée qui a marqué ce quarantième anniversaire a été un moment de grande émotion pour la vieille garde du Groupe et pour tous ceux – collaborateurs, clients, partenaires – qui ont fait avec lui tout ou partie de cette longue marche. Mais nous avons volontairement limité les cérémonies organisées autour de cet événement afin de réduire le risque de paraître vieux à 40 ans : je préfère que l'on considère encore Capgemini comme une société adolescente, qui n'est pas devenue une institution et a su garder une culture entrepreneuriale. Cet anniversaire a toutefois permis à beaucoup de réaliser que la société avait de fortes racines et une histoire que certains ont bien voulu juger édifiante.

Quant à l'implication du Groupe dans la Coupe du Monde de Rugby, elle a eu pour nous des retombées très positives. La contribution que nous avons apportée à l'organisation de cette manifestation et à son déroulement

nous a valu des éloges et des retombées multiples. L'immense toile qui a recouvert la façade du siège social pendant deux mois place de l'Étoile, à Paris, a été fort remarquée par les instances du rugby comme elle l'a été par les automobilistes qui tournent autour de l'Arc de Triomphe et par les touristes japonais qui le photographient. On peut également se féliciter de ce qui a été fait à cette occasion par le Groupe en direction des étudiants sur les campus et pour le tournoi international des grandes écoles.

Le programme de transformation «I³» mis en œuvre en 2007 par le Groupe commence-t-il à porter ses fruits ?

Paul Hermelin. Le premier semestre de 2007 a plutôt été consacré à l'identification des pistes, au choix des priorités. Nous ne sommes passés en phase de déploiement qu'à la mi-2007. Le volet industrialisation a connu des progrès certains et visibles sur les méthodes de réalisation des projets, la constitution de banques de données dans tous les pays... On ressent dans le Groupe de vrais changements et par voie de conséquence une compétitivité nouvelle, souvent contre les concurrents traditionnels, mais aussi contre les nouveaux venus des pays émergents : on gagne même contre nos concurrents indiens !

En ce qui concerne le volet innovation, nous avons bien avancé aussi. Nous avons maintenant une vision très claire des grands leviers de changement technologique et de leur pertinence pour tous les secteurs de l'économie. Nous savons sur lesquels nous devons parier. Le chantier qui apparaissait le plus naturel est celui de l'*intimacy* car nous avons un atout formidable : quarante ans de relations étroites avec nos clients. Mais nous voudrions renouveler ces relations et c'est un peu difficile car on touche là à la définition du rôle de chacun de nos collaborateurs et managers vis-à-vis des clients. Nous avons quelques pilotes sur des grands comptes avec lesquels nous élaborons de nouvelles méthodes, mais il faut à la fois que le Groupe construise sur son intimité historique et qu'il la renouvelle. Et c'est un peu plus difficile que je ne le pensais.

Serge Kampf, reconnaissiez-vous dans ce programme de transformation les valeurs dans lesquelles Capgemini s'est inscrit depuis quarante ans ?

Serge Kampf. Oui, bien entendu. À un mot près cependant : transformation. Je ne suis pas certain que le Groupe ait besoin d'être transformé. Il a besoin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'évoluer, d'innover, pas de se transformer. On pourrait nous demander pourquoi vouloir transformer quelque chose qui marche bien : ne serait-ce pas là prendre des risques inutiles ? Notre Groupe ne doit certes pas s'endormir sur ses lauriers, il doit continuer à s'adapter au marché, mais le mot

« transformation » me semble un peu excessif. En revanche, j'aurais pour ma part ajouté volontiers un quatrième « i » à ce programme : « i » pour intégrité. C'est l'une des valeurs essentielles du Groupe, celle sur laquelle il doit continuer à se mobiliser et à se protéger, surtout à une époque où il est devenu aussi banal de parler d'intégrité que d'en ignorer les conséquences. Veillons à sauvegarder dans toutes les actions de rénovation ou de transformation mises en œuvre nos valeurs traditionnelles, à commencer par celle-là. À ces deux remarques près, je confirme que ce programme est évidemment ce qu'il faut faire.



Collaborateur Capgemini chez un client.



Capgemini à Pune (Inde).



Réunion de coordination du programme «I³» à Londres.

Paul Hermelin. Serge a raison. Les entreprises utilisent souvent l'appellation de « programme de transformation » pour ce qui est en réalité un plan de redressement. Ce n'est aucunement notre cas. Le Groupe va bien, il a surtout besoin d'adaptation, de jouvence. Ce plan est offensif, pas défensif.

Ce programme est-il modulable en cours d'année selon ce que sera l'évolution de la situation économique ?

Paul Hermelin. Bien sûr. Il en est ainsi par exemple des programmes d'embauche qui doivent permettre d'assurer une certaine complémentarité des talents dans les anciens et les nouveaux pays du Groupe. Aux États-Unis, où les menaces de ralentissement sont avérées, nous avons décidé de réaliser en un an ce qu'il était prévu de faire en deux ans : cela démontre bien notre capacité à accélérer la transformation quand c'est nécessaire mais c'est très exigeant pour les collaborateurs et les managers du Groupe car cela signifie que l'on va réadapter les pyramides de qualifications à très grande vitesse. On peut le faire en Amérique du Nord, où nous comptons moins de 10 000 collaborateurs, mais c'est plus complexe en France, où nous sommes plus de 20 000 sur un marché beaucoup plus petit.



Jeunes embauchés au sein du Groupe.



Équipe Capgemini liée au client SKF.

Où en êtes-vous de l'expansion géographique de Capgemini ?

Paul Hermelin. Le succès de notre implantation en Inde ne nous empêche pas de chercher à diversifier nos moyens de production. Outre la Chine et la Pologne, nous avons ouvert cette année des centres de production au Maroc pour les clients francophones et en Argentine principalement pour le marché hispanophone mais aussi pour des clients américains intéressés par le plus faible décalage horaire.

Le Groupe examine l'opportunité de prendre position dans des pays où des taux de croissance de 25 ou 35 % sont la norme dans notre secteur d'activité, alors qu'on se félicite d'une croissance à deux chiffres sur nos marchés traditionnels. À mesure que les pays émergents se développent, ils connaissent une demande croissante d'informatique, ce qui en fait des marchés potentiellement très dynamiques.



Raymond Spencer (Services financiers).

Serge Kampf. Dans ce domaine, je trouve que nous sommes tout de même un peu timides. Il ne s'est pas passé grand-chose depuis l'an dernier : certes, nous avons remis un pied au Maroc, où nous avions déjà été présents pendant six ans (de 1977 à 1983) et où j'espère que notre activité se développera mieux que nous avions su le faire à l'époque. Mais l'intérêt d'être présents dans d'autres pays me semble tout aussi évident : la Roumanie, où nous n'avons encore rien fait, le Vietnam, où l'on garde une certaine considération pour le français et les Français, l'Indonésie, quatrième pays du monde par sa population, les Philippines, dont on dit les habitants (ils sont 80 millions) très doués pour l'informatique... Paul a évoqué la possibilité de nommer un directeur chargé des pays émergents : je pense que ce serait une bonne idée. Cela étant dit, il faut se rappeler aussi que nous sommes déjà présents dans 32 pays et que quatre d'entre eux représentent près de 80 % du chiffre d'affaires total du Groupe. Cela signifie que dans les 28 autres, nous avons des parts de marchés relativement faibles et qu'il existe de la marge pour y développer nos activités traditionnelles. Je pense donc qu'il faut à la fois réussir des développements rapides dans certains pays à fort potentiel de

croissance et se renforcer dans d'autres où la croissance est peut-être moins forte mais où nous avons déjà des bases qui nous permettraient de nous y développer à moindre coût.

Paul Hermelin. Un bon exemple, c'est l'Amérique du Nord où, grâce à une croissance organique soutenue et à l'acquisition de Kanbay, notre chiffre d'affaires s'est accru de 40 % en un an pour atteindre 2,5 milliards de dollars : même aux États-Unis, c'est un chiffre considérable et cela a changé la perception que l'on a du Groupe sur ce qui reste le premier marché du monde. À propos de Kanbay, je veux ajouter que cette acquisition a contribué de façon très positive à renforcer l'identité du Groupe, car les valeurs de Capgemini et celles de Kanbay se sont mariées très harmonieusement. Il s'agit d'une nouvelle illustration de la capacité du Groupe à se réinventer à travers chaque acquisition comme il l'a fait quarante fois au cours de son histoire. Pour revenir au cas des États-Unis, il faut aussi admettre que, malgré cette progression spectaculaire qui nous a probablement propulsés en tête de la deuxième division, nous n'avons pas encore assuré notre montée en première division. Cela doit devenir notre ambition sur ce marché.

Plus généralement, le Groupe possède un fort potentiel de croissance sur la plupart des grands marchés mondiaux. Nous figurons dans le peloton de tête aux Pays-Bas, en France ou au Royaume-Uni, mais nous n'occupons pas la place que

nous pourrions ou devrions tenir dans d'autres pays européens importants comme l'Allemagne, où nous sommes encore petits, ou encore l'Espagne, même si nous y améliorons rapidement nos positions.



Collaborateurs issus de Kanbay.



Ateliers du client suédois SKF.



Rencontres clients à Hyderabad (Inde)

À propos de vos perspectives 2008, allez-vous pouvoir tout faire ? Quelles sont vos priorités ?

Serge Kampf. La priorité des priorités, c'est une fois de plus que les objectifs budgétaires soient atteints et même dépassés ! Cette année, je dirais plutôt qu'ils sont ambitieux, en particulier en matière de rentabilité, mais tout va évidemment dépendre de ce que sera la conjoncture. Nos opérationnels ne comprennent pas très bien le décalage existant entre le constat qu'en ce début d'année leur business marche bien et le ton pessimiste des gazettes qui prédisent que l'on est à la veille d'une grande crise financière et économique... Cela finit par avoir un effet sur leur moral et conduire certains à se demander si nous avons raison de rester optimistes ou si Paul et moi ne sommes pas « à côté de la plaque ».

Paul Hermelin. Ce début d'année est en effet paradoxal : le marché est bon tandis que notre attention est en permanence appelée sur les « dangers de l'année », non d'ailleurs par les gens de nos métiers mais par les financiers et les économistes. Pour ma part, je ne crois pas à une chute des investissements informatiques en 2008. Pour une raison conjoncturelle, d'abord. La chute des investissements qui a suivi l'an 2000 provenait du cumul de trois phénomènes :

le passage à l'an 2000, la préparation du passage à l'euro et la bulle Internet. Cette fois-ci, il n'y a pas eu de surinvestissement au cours des années précédentes et la seule question est donc celle de notre sensibilité à la morosité de l'environnement. Pour une raison structurelle, ensuite. Jusqu'à la crise de 1975, qui n'a pas tellement touché l'informatique, il y a eu une époque tellement heureuse que, même s'il y avait une crise de l'investissement, celui dans l'informatique était protégé, un peu sacré. Dans les années 1980 et 1990,

l'investissement informatique s'est banalisé : quand il y avait baisse des investissements, il y avait parallèlement une baisse dans l'informatique. Il me semble que nous entrons dans une troisième période où l'informatique est tellement vitale pour les entreprises que, même en période de basses eaux, elles ne peuvent pas faire l'impasse sur la modernisation de leur système d'information. Je rencontre beaucoup de dirigeants qui me disent qu'ils ne peuvent plus vivre sans informatique et qu'ils y consaceront toujours une part significative de leurs investissements car c'est vraiment devenu le sang qui irrigue leur entreprise.

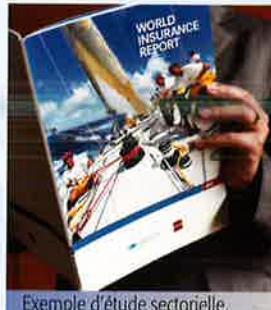
Vous estimez donc que le Groupe est plutôt bien armé face une éventuelle crise ?

Paul Hermelin. Le Groupe a de plus grandes capacités de résistance qu'on ne le croit. Si la demande se maintient à peu près à son niveau actuel, notre croissance sera de l'ordre de 5 %. Et si finit par prévaloir une certaine morosité économique, nous pensons pouvoir maintenir cette croissance autour de 2 %. Il faut savoir que le Groupe a changé par rapport à ce qu'il était. Il est beaucoup plus solide, avec plus d'infogérance, une plus grande présence dans le secteur public qui est moins sensible à la conjoncture, et il bénéficie également du dynamisme des managers de Capgemini, sans oublier les transformations qui visent à renforcer sa rentabilité. Grâce à son réseau de production présent dans le monde entier et notamment dans les pays émergents, il est capable d'offrir des solutions innovantes et très compétitives. C'est forts de cela que nous avons pu prendre l'engagement, audacieux mais auquel nous croyons vraiment, d'améliorer la marge du groupe dans l'une et l'autre des deux hypothèses.

Quelles conséquences a pour le Groupe la faiblesse du dollar ?

Serge Kampf. La consolidation comptable du Groupe se fait en euros, et la faiblesse du dollar ne nous est évidemment pas favorable. Ainsi par exemple les 2,5 milliards de dollars dont Paul parlait tout à l'heure ne font plus que 1,7 milliard d'euros dans nos comptes au 31 décembre 2007. Cela étant dit, bien malin celui qui peut prédire ce que sera le cours du dollar à la fin de l'exercice 2008. Ce n'est d'ailleurs pas cela qui va changer les priorités ou les objectifs du Groupe ni même affecter vraiment ses résultats mais on peut tout de même s'inquiéter de la volatilité d'une monnaie qui reste la première du monde. Je me souviens du dollar à plus de 10 francs, nous sommes aujourd'hui à l'équivalent d'un peu plus de 4 francs... Quand une monnaie de référence varie dans de telles proportions sur une période relativement courte, cela devient un énorme facteur d'instabilité. D'autant plus que les politiques menées par la Banque centrale européenne et son homologue américaine sont très différentes. Il faudra bien qu'un jour elles se coordonnent !

Paul Hermelin. Il est exact que nous pâtissons de la sous-évaluation de notre pôle américain, alors que celui-ci dégage maintenant des résultats tout à fait satisfaisants. Mais il y a aussi pour nous une autre grande inconnue, la variation entre le dollar et la roupie indienne, car dans la réalisation des contrats passés avec nos clients américains, les effectifs utilisés sont souvent pour moitié américains et pour moitié indiens. Et si la roupie est à peu près stable par rapport à l'euro, elle a baissé de 12 % l'an dernier par rapport au dollar.



Exemple d'étude sectorielle.



Siège des services fiscaux suédois à Stockholm.



Formation continue, Royaume-Uni.

Au total, vous avez l'air plutôt sûrs de vous...

Paul Hermelin. Plutôt confiants que sûrs de nous. Comme le disait récemment un de nos administrateurs, nous exerçons un métier où l'on doit accélérer aussi longtemps qu'on n'est pas obligé de freiner. Ce n'est pas un métier où l'on peut décélérer en douceur. Tant qu'on le peut, on accélère et on ne freine que si le marché l'impose : il n'y a pas de vitesse de croisière. Aujourd'hui, nous incitons nos commerciaux à continuer à pousser, à accélérer. Si un jour on sent que la récession est là, il nous faudra nous adapter très rapidement, sachant que tout peut se retourner très vite et que cela ne se fera pas forcément au même rythme dans tous les pays. Nous faisons l'hypothèse que, comme d'habitude, les changements de tendance interviendront d'abord aux États-Unis, puis au Royaume-Uni, puis en Scandinavie, avant de gagner le reste de l'Europe, du nord au sud. Au Royaume-Uni, près de 60 % de notre activité concerne le secteur public, c'est pour nous un certain gage de stabilité et un premier barrage. Mais rien n'assure que ce scénario classique se répétera.



Collaborateurs Capgemini à Katowice (Pologne).

On a l'impression que le métier Infogérance de Capgemini a un peu tendance à ralentir ?



HMRC, Londres (Royaume-Uni).

Serge Kampf. Mais pas du tout ! L'Infogérance a très fortement progressé, contrairement à ce que pourraient donner à penser les chiffres. Si ceux-ci sont étalés, c'est simplement que certains très grands contrats signés les années précédentes sont arrivés à maturité et ont donné lieu à des réaménagements ou des renégociations. Ainsi par exemple le contrat passé avec l'administration fiscale britannique (HMRC) a-t-il été prolongé de trois ans en échange d'une réduction sensible du montant facturé chaque année. En matière d'infogérance, on ne s'intéresse – les médias en particulier – qu'à la signature des très grands contrats mais là aussi les petits ruisseaux font les grandes rivières. Nous avons commencé par les grandes rivières, maintenant nous faisons davantage dans les grands ruisseaux, c'est-à-dire des contrats de moins grande ampleur et/ou de plus courte durée. L'Infogérance reste l'un de nos grands axes de développement pour 2008, mais ce n'est évidemment pas le seul.



Salle de contrôle du réseau ferré danois.

Paul Hermelin. Dans ce marché de l'infogérance, on observe deux grandes tendances : d'une part, les clients signent maintenant des contrats fractionnés plutôt que de très grands contrats, ce qui ne nous est pas antipathique ; d'autre part, la production est de plus en plus assurée par des centres de calculs à distance. On se trouve là en concurrence avec de nouveaux acteurs mais nos offres sont très à jour et notre portefeuille de propositions commerciales s'est très fortement développé. Il y a aussi un domaine de l'infogérance où nous avons acquis des

positions importantes, c'est le BPO [→ GLOSSAIRE], une externalisation qui va au-delà de l'informatique. C'est ainsi que nous sommes devenus le quatrième acteur mondial en matière de gestion de la finance et de la comptabilité d'entreprise. Sur tous ces marchés de l'infogérance, les coûts sont l'alpha et l'oméga du contrat passé avec le client et le pourcentage des applications réalisées dans des pays à faibles coûts est déterminant. Hors le secteur public, on ne peut gagner des affaires que grâce à l'effet de levier constitué par nos centres de production, les plus importants étant situés en Pologne et en Inde. Le bon côté de la chose, c'est qu'il

y a donc aujourd'hui beaucoup moins de contrats impliquant un transfert de collaborateurs du client dans les effectifs de Capgemini.

Depuis quarante ans, Capgemini a souvent anticipé sur l'évolution des métiers. Quelles grandes évolutions percevez-vous ?

Serge Kampf. J'ai du flair mais pas de bons yeux : la vision, c'est maintenant l'affaire de Paul.

Paul Hermelin. Moi, je regarde tout cela avec prudence car il peut y avoir des mirages. Par exemple, nous sommes en train d'examiner le sujet des SaaS [→ GLOSSAIRE], ce qui veut dire « Software as a Service », l'idée qu'on vend du service au robinet, c'est-à-dire que le client n'achète plus le système mais paie à la consommation. C'est le service que rendent des sociétés comme Amadeus lorsqu'elles vendent des réservations de places d'avion. Rappelons-nous la mode des ASP [→ GLOSSAIRE] qui a conduit à de gros échecs aux environs de l'année 2000 : elle revient sur de nouvelles bases et avec des technologies nouvelles qui peuvent accréditer l'idée que cette fois cela marchera : c'est une évolution que l'on surveille, mais en se souvenant que ceux qui s'y étaient lancés – dont nous-mêmes, heureusement à une très petite échelle – ont connu de sérieux déboires.



Collaboratrice à Buenos Aires (Argentine).

Faut-il aller vite ou prendre son temps avec ce genre de tendances ?

Serge Kampf. Les deux ! Agir vite, car il faut être en permanence capable de détecter et de saisir les rares pépites qui peuvent se présenter. Et en même temps manifester une grande prudence, car il y a beaucoup de faux espoirs bâtis sur ce qui n'est souvent qu'un simple changement d'emballage. Ce qui importe, c'est d'être le premier sur la ligne d'arrivée, pas nécessairement sur la ligne de départ. Alors aller vite ou prendre son temps ? Ce qu'il faut sûrement, c'est ne pas s'endormir.



Capgemini à Casablanca (Maroc).



Équipe du centre Sogeti à Mumbai (Inde).

Paul Hermelin. Je suis aussi d'avis que partir deuxième ou troisième n'est pas forcément un handicap. Il faut comprendre très tôt si le premier va bénéficier ou non d'une vraie prime et se construire une position inexpugnable. L'expérience nous dit qu'il n'est pas toujours bon d'être celui qui essuie les plâtres. Par ailleurs, il arrive aussi que l'on voie repasser les plats. Ainsi par exemple, le Groupe a jadis choisi de ne pas entrer dans l'activité monétaire : aujourd'hui personne ne peut plus accéder à ce marché en France mais, grâce à l'intégration réussie de Kanbay, le Groupe y revient par les pays anglo-saxons. Nous sommes dans les métiers de l'informatique et rien n'y est jamais définitivement stabilisé.

Serge Kampf. Et rien n'y est jamais acquis ! (...)



Pierre-Jean Couarrazé, *Remington Type Writer*

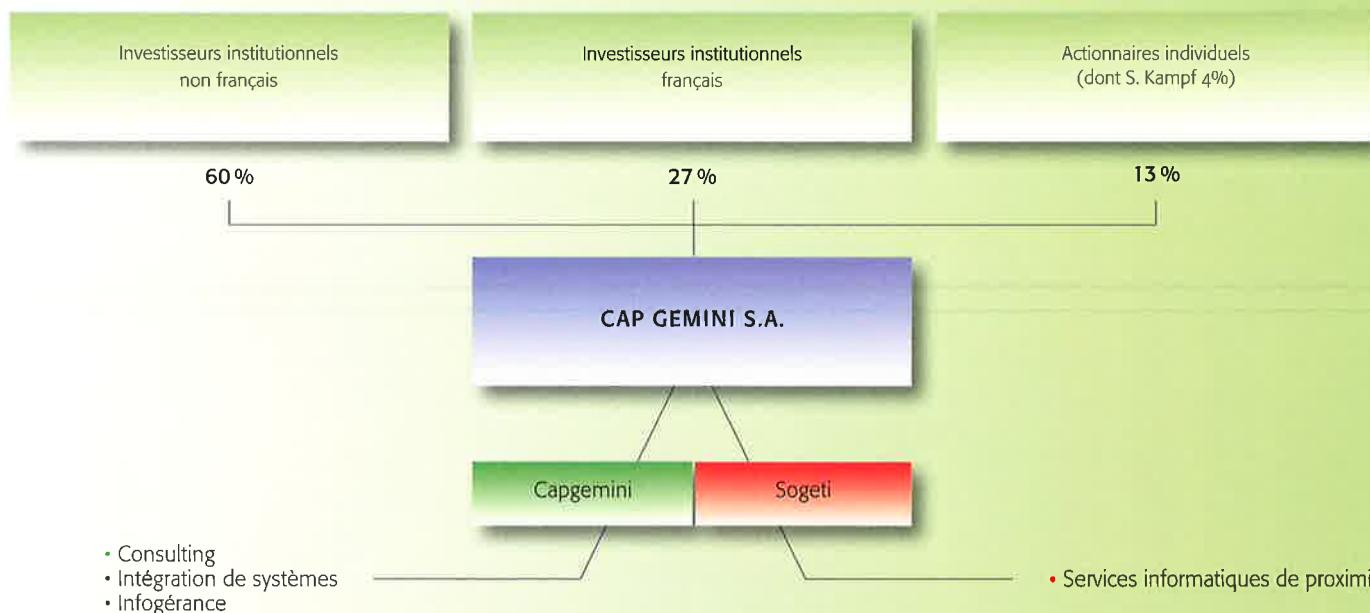


Yoël Benharrouche, *Mélodie verte pour un après-midi d'automne*

RÉPARTITION DU CAPITAL DE CAP GEMINI S.A.

au 31 décembre 2007

(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



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

du 1^{er} janvier 2006 au 31 mars 2008

CAP GEMINI
Indice CAC 40
Indice Dow Jones Stoxx

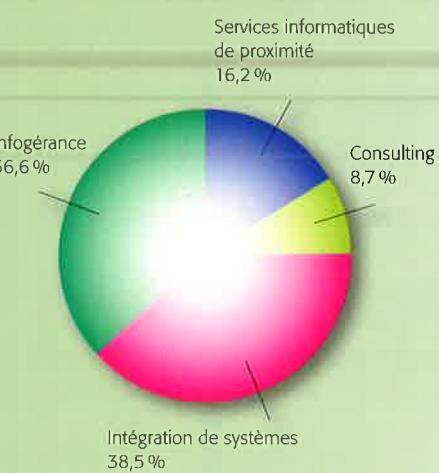


Les chiffres clés du Groupe Capgemini

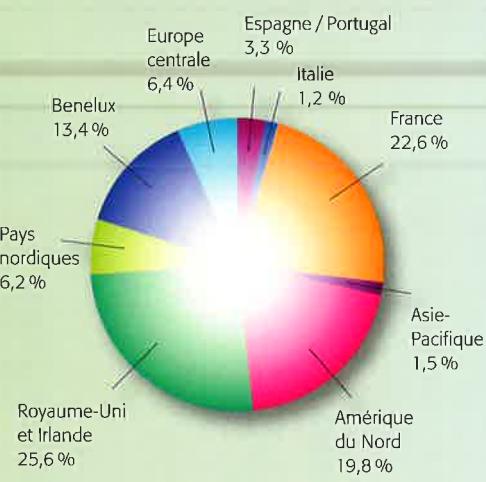
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



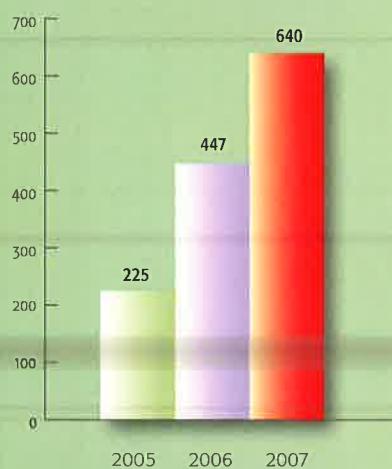
RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR MÉTIERS



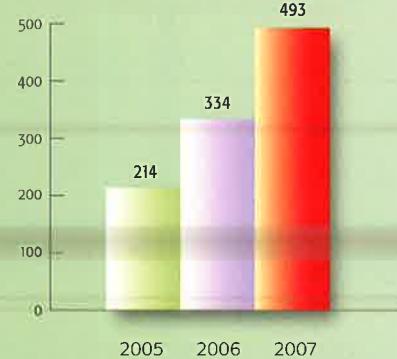
RÉPARTITION
DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2007
PAR PAYS OU RÉGIONS



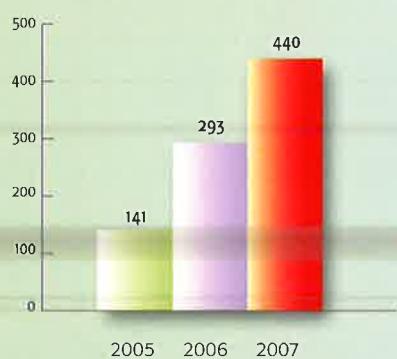
MARGE OPÉRATIONNELLE*
en millions d'euros



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**
en millions d'euros



RÉSULTAT NET
en millions d'euros



* La marge opérationnelle, principal indicateur de la performance du Groupe, est représentée par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles, celles-ci étant égales au total du coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), des frais commerciaux et des frais généraux et administratifs.

** Le résultat opérationnel incorpore les charges liées aux actions et options de souscription d'actions allouées à un certain nombre de collaborateurs ainsi que des charges et produits non récurrents comme les coûts de restructuration, les coûts d'intégration des sociétés récemment acquises, les provisions pour dépréciation d'écart d'acquisitions ou les plus ou moins values de cession.

EFFECTIFS DU GROUPE

EN 2007

Évolution des effectifs

+13%

À taux de change et périmètre courants, le Groupe Capgemini a donc enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 13 % par rapport à l'exercice précédent. Après retraitement des effets de périmètre (principalement les acquisitions des sociétés Kanbay et Software Architects) et des effets de change (appréciation de l'euro par rapport aux autres principales devises), la croissance du Groupe s'établit encore à 9 % pour l'année, sensiblement au-dessus de celle de son marché.

7,4%

La marge opérationnelle poursuit sa progression et s'améliore dans chacun des quatre métiers du Groupe : à 640 millions d'euros, elle représente 7,4 % du chiffre d'affaires consolidé 2007, soit 1,6 point de plus qu'en 2006 (pour le seul second semestre, elle est de 8,6 %).

440 millions

Le résultat net part du Groupe s'élève à 440 millions d'euros, soit 5,1 % du chiffre d'affaires et une progression de 50 % par rapport à celui de l'exercice précédent.



* Après intégration des équipes de Kanbay (7 000 personnes).

Répartition de l'effectif par « régions »

Pays ou région	au 31 décembre 2006	au 31 décembre 2007	Écart
Amérique du Nord	6 441	8 857	+ 2 416
Royaume-Uni et Irlande	8 785	8 482	- 303
Pays nordiques	3 608	3 942	+ 334
Benelux	9 014	9 492	+ 478
France *	20 438	21 138	+ 700
Europe du Sud	6 235	6 836	+ 601
Europe centrale	5 137	6 274	+ 1 137
Inde	6 979	16 939	+ 9 960
Asie-Pacifique hors Inde	1 252	1 548	+ 296
Totaux	67 889	83 508	+ 15 619
* dont Services centraux	151	159	+ 8

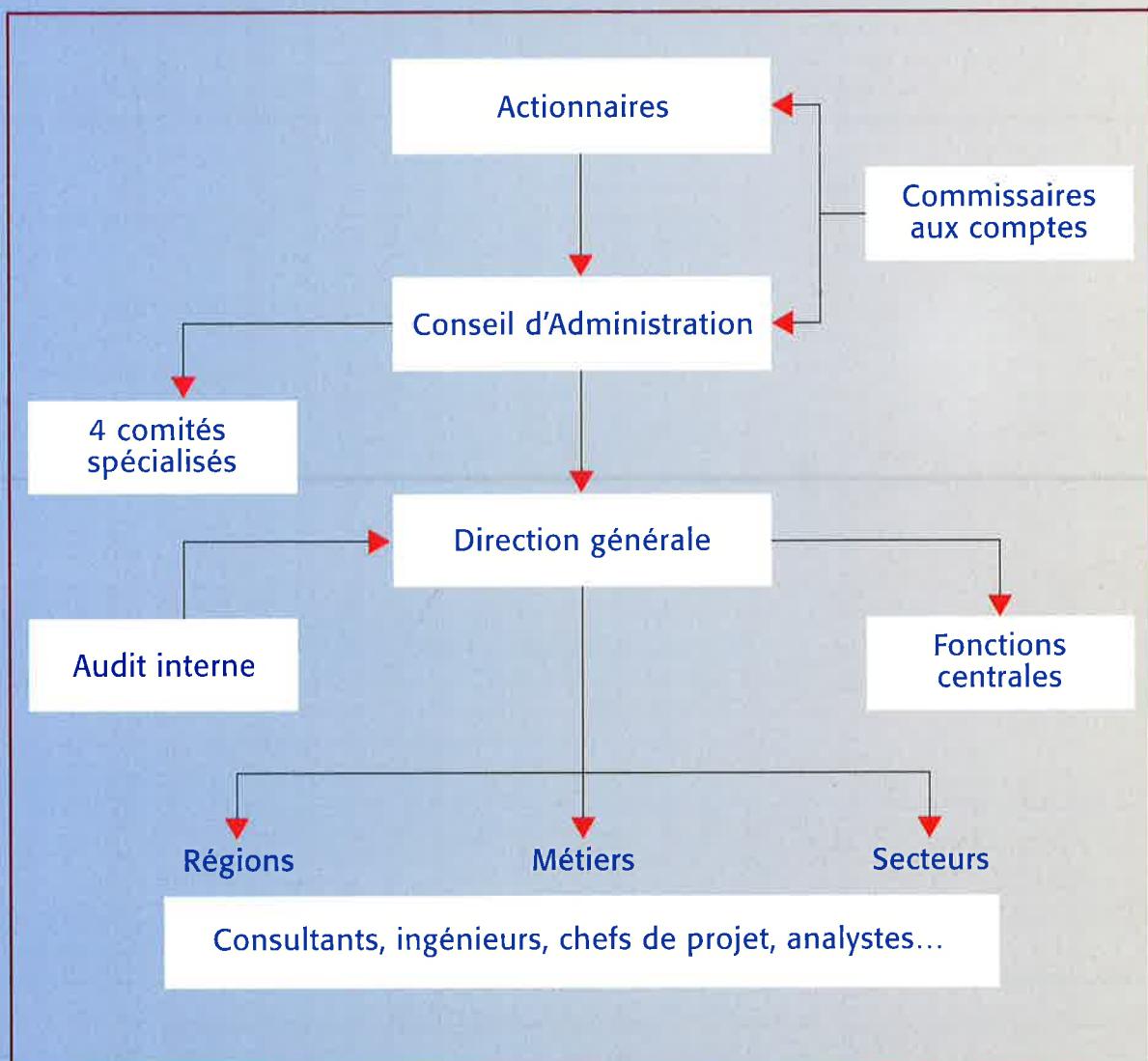
Répartition de l'effectif par métiers

Métier	au 31 décembre 2006	au 31 décembre 2007	Écart
Consulting	4 718	4 966	+ 248
Intégration de systèmes	25 635	36 657	+ 11 022
Services informatiques de proximité	16 759	18 382	+ 1 623
Infogérance	20 626	23 344	+ 2 718
Services centraux	151	159	+ 8
Totaux	67 889	83 508	+ 15 619



Organisation générale du Groupe

L'autorité souveraine des actionnaires est exercée entre deux assemblées générales par le Conseil d'Administration. La direction générale, assistée des fonctions centrales, assure l'animation et la coordination de l'ensemble constitué par les entités opérationnelles organisées par régions, métiers ou secteurs. Cette structure décentralisée garantit le bon fonctionnement d'un Groupe présent dans 32 pays et qui, au 31 décembre 2007, comptait 83 508 collaborateurs.



Comment fonctionne une société de services comme Capgemini ?

À la différence d'une entreprise industrielle, qui s'identifie aisément par les biens matériels qu'elle fabrique, une société de services informatiques opère dans le domaine de l'immatériel.

Une société de services informatiques apporte à ses clients des méthodes, des conseils, de l'assistance, l'expertise qu'elle a des technologies les plus récentes, la capacité de coaliser des compétences multiples qu'il est souvent nécessaire de réunir pour résoudre un problème complexe, l'expérience accumulée à travers les milliers de projets qu'elle a menés à bien. Mais elle n'a ni brevets, ni usines, ni stocks, ni distributeurs, aucun de ces « tangibles » qui structurent une entreprise industrielle et commandent son organisation. Son seul actif visible, son « capital », ce sont ses collaborateurs, leur professionnalisme, leur esprit d'initiative, leur mobilité, leur adhésion aux valeurs que la société entend faire respecter. Et c'est aussi la relation de confiance patiemment établie avec ses clients au fil des années.

Le développement de l'informatique aux États-Unis, tout d'abord dans le domaine de la défense et de l'espace, puis dans les grandes entreprises, a engendré au début des années 1960 la création d'un nouveau métier : les services informatiques. Ce mouvement d'informatisation des entreprises allait très vite traverser l'Atlantique pour gagner l'Europe et tout particulièrement la France où, en 1967, une dizaine de sociétés opèrent dans des domaines divers : informatique technique à usage industriel et scientifique, réalisation de systèmes complexes, économie appliquée, etc. Il apparaît alors qu'un créneau n'est que très partiellement occupé par les prestataires de l'époque : l'assistance technique à l'installation et à l'utilisation des ordinateurs au sein des entreprises. C'est ce constat qui conduira à la création de Sogeti en octobre 1967. Une création reposant sur quelques principes toujours en vigueur quarante ans plus tard et qui expliquent la façon dont fonctionne un groupe devenu mondial.

Des principes inaltérables.

Dès ses origines, Sogeti optait pour une organisation décentralisée, par souci d'efficacité commerciale mais aussi de proximité géographique avec ses clients. Mais décentralisation n'a jamais rimé avec absence de contrôle, et chaque entité était tenue de se conformer à trois impératifs qui guident toujours le Groupe Capgemini : l'exigence de rentabilité, sans laquelle la sauvegarde de l'entreprise et le maintien de son indépendance sont impossibles, la volonté de croître au moins aussi vite que le marché et la recherche de l'excellence en toutes choses. Était respecté le principe de subsidiarité qui veut que les décisions soient prises au niveau le plus proche de leur point d'application et qu'on ne fasse remonter au niveau supérieur que celles qui pourraient « impacter » d'autres unités que la sienne. En corollaire, des structures légères avec un minimum de niveaux hiérarchiques et des fonctions centrales en nombre limité. Enfin, une évaluation des performances individuelles et collectives basée sur le degré de réalisation d'objectifs annuels clairement mesurables. Ces quelques principes, alliés à une recherche permanente de l'efficacité et de la qualité, et amendés quand il est nécessaire par un certain pragmatisme, constituent depuis l'origine les « fondamentaux » de l'organisation du Groupe Capgemini.

Écouter pour mieux s'entendre.

Tout commence par une bonne connaissance du client, de son métier, de ses besoins, de ses intentions : lancer un nouveau produit, installer un nouveau matériel, réduire ses coûts, mettre en place une nouvelle application, améliorer la performance de son système d'information, externaliser tout ou partie de son organisation... Son interlocuteur chez Capgemini va d'abord l'écouter puis dialoguer avec lui afin de comprendre le problème posé, de mesurer les

Convictions (I)

« Capgemini entend être le partenaire le plus actif et le plus réactif, c'est-à-dire ne pas proposer à ses clients des solutions toutes faites, ni tenter de leur enlever la maîtrise de cet atout décisif que l'outil informatique constitue pour leur compétitivité, mais d'abord les écouter, comprendre leurs attentes et leurs contraintes, mettre ensuite à leur service l'expérience accumulée, la connaissance intime des technologies les plus sûres, une palette de prestations constamment enrichie. »

Extrait du rapport annuel 2004

contraintes et d'identifier la nature des services à proposer. Aidé par des experts du métier, il étudie les solutions possibles, choisit celle qui lui paraît la mieux adaptée et la propose à son client. Cette première phase peut être l'affaire de quelques jours, mais il est fréquent que des semaines, voire des mois de travail d'avant-vente soient nécessaires pour bâtir une proposition qui réponde aux attentes de ce client. S'agissant des affaires les plus complexes – grand projet informatique, externalisation à grande échelle, transformation d'une entreprise – le travail requis mobilise des dizaines d'experts, les interactions avec les différents interlocuteurs que lui a désignés le client se multiplient, l'offre s'affine et se stabilise, la négociation s'engage. Mais l'excellence connue et reconnue de Capgemini en matière d'exécution et de gestion de projets ne suffit plus à emporter l'adhésion de son client, il faut aussi faire preuve d'une parfaite connaissance de la technologie et de sa probable évolution, de solides capacités de conseil en management et d'une connaissance toujours plus approfondie de son secteur d'activité.

La mise en œuvre du contrat.

Souvent désigné et présenté au client avant même que le contrat ne soit signé, le chef de projet prend la responsabilité de la mise en œuvre de la solution retenue. Il constitue son équipe : consultants, « architectes », ingénieurs, analystes, tout un ensemble de professionnels se mobilise pour mener à bien le projet pendant plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années. Pendant longtemps, de telles équipes travaillaient uniquement dans les locaux

du client ou à proximité. Aujourd'hui, la plus grande complexité des projets requiert souvent la participation d'experts situés dans différents pays du monde et à qui les nouvelles technologies permettent de travailler à distance. Par ailleurs, la recherche d'une optimisation des coûts de production conduit les prestataires de services à délocaliser une partie de leurs moyens dans des pays à moindres coûts salariaux.

Dans ces centres « offshore », spécialisés par exemple dans le développement de projets reposant sur des progiciels intégrés spécifiques à un secteur d'activité, les ingénieurs de Capgemini appliquent à la fourniture du service la discipline des chaînes de production industrielles. Ils y disposent des meilleurs modèles informatiques, utilisent des méthodes éprouvées et bénéficient du support et de l'expérience de l'ensemble du Groupe.

Pendant toute la durée du projet, Capgemini et son client contrôlent ensemble la bonne exécution du plan de production, évaluent l'état d'avancement et s'assurent du respect des délais et de la qualité des résultats intermédiaires.

Les résultats.

L'application informatique fonctionne conformément aux spécifications techniques du cahier des charges... elle est « recettée » par le client, c'est-à-dire validée par ses soins : Capgemini a « livré » le service commandé. Afin d'apprécier le niveau de satisfaction de ses clients, le Groupe a développé un système de mesure et d'évaluation appelé OTACE [→ **GLOSSAIRE**] fournissant un tableau de bord permanent et précis de la qualité du travail réalisé tout au long du projet, de sa conception à sa réalisation. Ce dispositif vise à créer et développer un climat de confiance totale entre le Groupe et ses clients et à permettre ainsi des renouvellements ou des extensions du contrat initial.

Convictions (II)

« Les femmes et les hommes sont à la fois le cœur et le cerveau du Groupe : nous leur offrons l'espace de liberté indispensable à leur épanouissement, nous organisons leur mise en réseau afin de démultiplier leurs capacités professionnelles, nous les associons aux collaborateurs de nos clients pour qu'ils innoverent et progressent ensemble. »

« Cette satisfaction du client passe évidemment par la mobilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise et non par la simple juxtaposition de leurs savoirs et de leurs compétences. »

« Pour être un leader et le rester, la priorité est de garder les pieds sur terre et de gérer au quotidien avec des idées robustes et simples. »

« Chacun comprend que dans une société de services, les attitudes comptent autant que les aptitudes, les comportements autant que les savoirs. »

« Ce sont les valeurs qui conservent son sens à l'aventure commune quand la difficulté des temps remet tant de choses en question. »

Le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A.



DANIEL BERNARD

YANN DELABRIÈRE

JEAN-RENÉ FOURTOU



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



SERGE VILLEPELET
PwC



FRÉDÉRIC QUÉLIN
KPMG

Le secrétaire du Conseil



PHILIPPE HENNEQUIN

Le Conseil d'Administration. La diversité des profils de ses administrateurs, leur bonne connaissance du Groupe et de ses métiers, leur expérience internationale, l'appoint de censeurs avisés, autant d'atouts pour une bonne gouvernance de Cap Gemini.

Dans une société anonyme, l'autorité souveraine est détenue par les propriétaires de son capital, c'est-à-dire les actionnaires. Ceux-ci, réunis en assemblée générale, élisent pour les représenter un certain nombre d'administrateurs constituant un collège – le Conseil d'Administration – à qui ils délèguent le pouvoir d'exercer cette autorité au mieux des intérêts de la société.

Ce Conseil d'Administration délègue à son tour une plus ou moins grande partie de ce pouvoir à son Président et à un Directeur Général (ou à un P.-D.G. dans le cas où ces deux fonctions ne sont pas dissociées), tout en conservant pour lui-même le droit et le pouvoir de :

- déterminer les grandes options stratégiques possibles, choisir entre elles et contrôler la bonne exécution de celle qui aura été retenue ;
- donner (ou refuser de donner) son accord préalable à toute décision à caractère stratégique avéré : acquisitions, cessions d'actifs, restructuration, modifications significatives du périmètre ou de la gamme d'activités, nomination ou révocation des cadres dirigeants rapportant directement au Directeur Général (directeurs des grandes unités opérationnelles et des grandes fonctions centrales), émission de valeurs mobilières, conclusion d'une alliance stratégique majeure... ;
- arrêter les comptes sociaux et les comptes consolidés, convoquer les assemblées générales d'actionnaires et fixer leur ordre du jour, arrêter le texte des rapports et des résolutions qui leur seront présentés, soumettre à leur approbation le nom d'administrateurs ou de censeurs qu'il propose de nommer ou dont il souhaite que le mandat soit renouvelé... ;
- procéder ou faire procéder à tous contrôles et vérifications qu'il jugerait opportuns ou nécessaires.

Il y a déjà plusieurs années que le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. a mis en œuvre les principes de « bonne gouvernance » en vigueur aujourd'hui.

Ainsi par exemple :

- *il s'est doté depuis 2002 d'un règlement intérieur très détaillé ;*
- *il a constitué en son sein trois puis quatre comités spécialisés (le comité d'audit, le comité nominations et rémunérations, le comité stratégie et investissements, enfin le comité éthique et gouvernance) qui ont pour rôle de préparer et faciliter les délibérations portant sur des questions qu'ils auront préalablement étudiées et pour lesquelles ils soumettent un avis ou des recommandations sur les décisions à prendre ;*
- *il a défini, publié et mis en œuvre un code d'éthique imposant à ses membres un certain nombre d'obligations dont le respect est régulièrement vérifié ;*
- *il examine périodiquement la situation personnelle de chaque administrateur au regard de la définition de l'indépendance telle qu'elle a été retenue par le « code de place » sur le gouvernement d'entreprise (« un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ») ;*
- *il a décidé et mis en application une procédure d'auto-évaluation périodique de son propre fonctionnement et de sa composition ;*
- *il a renoncé à toute rémunération forfaitaire et conditionné le versement de jetons de présence aux administrateurs et aux censeurs à leur présence effective aux réunions du Conseil et de ses comités (paiement à la séance).*



Le Conseil d'Administration de Cap Gemini S.A. comprend aujourd'hui onze administrateurs (*voir page ci-contre*) : présidé par Serge Kampf, il s'est réuni six fois au cours de l'exercice 2007 et le taux de participation a été de 94 %. Il est assisté d'un collège de trois censeurs (nommés comme lui par l'assemblée générale), personnes dont le Groupe a souhaité s'attacher la compétence, l'expérience, l'autorité ou la notoriété mais qui – pour des raisons diverses – ne pouvaient pas être administrateurs (par exemple en raison de la règle relative au cumul des mandats) et qui prennent part aux délibérations du Conseil avec voix consultative.

Dans les métiers de service tels que ceux exercés par Cap Gemini et ses filiales, le capital humain constitue la principale richesse et il n'est donc pas étonnant que ce Conseil d'Administration accorde une attention toute particulière à la gestion des collaborateurs du Groupe (recrutement, formation, rémunération, plans de carrière...) et à la motivation de ses cadres dirigeants.

L'équipe de direction générale du Groupe Capgemini

au 17 avril 2008



SERGE KAMPF
Président

Comité exécutif (9 membres)



PAUL HERMELIN
Directeur Général



HENK BROEDERS
SBU Europe continentale
et Asie-Pacifique (1)



PIERRE-YVES CROS
Stratégie



PHILIPPE DONCHE-GAY
SBU Europe de l'Ouest
et Coordination globale TS (2)



ALAIN DONZEAUD
Secrétaire général
et Ressources humaines



NICOLAS DUFOURCQ
Directeur Général adjoint
Directeur financier



PHILIPPE GRANGEON
Marketing
et Communication



LUC-FRANÇOIS SALVADOR
SBU Services informatiques
de proximité (Sogefi)



PAUL SPENCE
SBU Infogérance

(1) SBU : Strategic Business Unit
(2) TS : Technology Services (Intégration de systèmes)

Autres directeurs Groupe

Membres du comité Groupe (Group Management Board)



PHILIPPE CHRISTELLE
Audit interne



LANNY COHEN
SBU 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



GREG JACOBSEN
Télécommunications, Médias
et Divertissement



BERTRAND LAVAYSSIÉRE
Secteur
Services financiers



COLETTE LEWINER
Secteur Énergie,
Utilities et Chimie



PATRICK NICOLET
Ventes et partenariats



LAN O'CONNOR *
Programme
de transformation « B »



SALIL PAREKH
SBU Coordination
des opérations en Inde



BARU RAO
Capgemini Inde



ISABELLE ROUX-CHENU
Juridique international



ANTONIO SCHNIEDER
Coordination globale
Consulting (CS)



LUCIA SINAPI
Risques
et Opérations financières



RAYMOND J. SPENCER **
SBU Services financiers

* Lan O'Connor ne faisait pas partie des effectifs au 31/12/2007 et ne figure pas de ce fait dans le contenu de la note 28 des comptes consolidés au 31/12/2007.

** Raymond Spencer ne faisait pas partie des effectifs au 31/12/2006 et ne figurait donc pas dans le contenu de la note 24 des comptes consolidés au 31/12/2006.

Direction générale du Groupe. La structure de gouvernance resserrée de Capgemini est appropriée à l'organisation décentralisée d'un groupe multinational.

La direction générale a pour mission principale d'assurer l'animation, la coordination et le bon fonctionnement de l'ensemble constitué par la société holding et ses filiales opérationnelles. Le pouvoir exécutif y est incarné par le Directeur Général à qui la loi donne « *les pouvoir les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société* » et dont le temps de travail est consacré prioritairement à :

- voir des clients, résoudre les problèmes qui peuvent surgir dans leurs relations avec telle ou telle des filiales du Groupe, élargir les domaines de coopération avec eux...
- nouer des relations directes avec des prospects importants et participer à l'action commerciale menée chez eux par les opérationnels du pays ou du métier concerné ;
- aller le plus souvent possible voir et rencontrer les managers et les collaborateurs des filiales opérationnelles, les plus éloignées de Paris autant que les plus proches ;
- assurer au plus haut niveau les relations du Groupe avec les autres acteurs du marché, qu'il s'agisse de ses alliés et partenaires, de ses concurrents, des autorités de tutelle ou de contrôle, des analystes, de la presse générale et spécialisée, de la communauté financière...
- conduire et animer les réunions des différents comités chargés de l'assister.

Il est aussi le gardien des valeurs et des principes qui régissent le Groupe depuis plus de quarante ans, l'inspirateur et le maître d'œuvre de la stratégie décidée par le Conseil d'Administration, le garant de la bonne utilisation des ressources, le responsable de la confection et de la réalisation des budgets annuels, le gestionnaire du premier cercle des cadres dirigeants du Groupe et de ceux qui leur sont directement rattachés...

Dans l'exécution de ces missions, le Directeur Général est assisté :

- de directeurs fonctionnels ayant en charge une des fonctions centrales nécessaires à la bonne marche de l'entreprise (*voir page 26*) ;
- de directeurs opérationnels responsables de l'action commerciale, de la réalisation des projets confiés par leurs clients et de la gestion des collaborateurs pour une zone géographique donnée (c'est le cas pour deux des quatre métiers de Capgemini : le Consulting et l'Intégration de systèmes) ou pour l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est présent de façon significative (c'est le cas pour les deux autres métiers : l'Infogérance et les Services informatiques de proximité).

Outre qu'ils sont chacun en liaison permanente avec le Directeur Général, ces différents directeurs l'assistent collégialement au sein de quatre comités spécialisés.

1 Le comité exécutif, qui constitue en quelque sorte le gouvernement du Groupe et qui comporte à ce jour, sous l'autorité du premier d'entre eux, huit « ministres » qui sont :

- quatre directeurs fonctionnels :
 - le directeur financier (qui est aussi directeur général adjoint),
 - le secrétaire général (qui est aussi directeur des ressources humaines),
 - le directeur du marketing et de la communication,
 - le directeur en charge de la stratégie ;
- et quatre directeurs opérationnels :
 - le directeur de la région Europe de l'Ouest,
 - le directeur de la région Europe continentale/Asie-Pacifique,
 - le directeur de l'activité Infogérance,
 - le directeur de l'activité Services informatiques de proximité (Sogeti).

Ce comité exécutif débat chaque lundi pendant plusieurs heures (au besoin par conférence téléphonique) de toute question concernant la gestion générale du Groupe, l'état d'avancement des budgets et les mesures correctives à prévoir, les grands projets en cours de négociation, les arbitrages à rendre...

2 Le comité Groupe (*Group Management Board*), composé des neuf membres du comité exécutif auxquels se joignent :

- le directeur de la région Amérique du Nord,
- le directeur de la SBU « Services financiers » (principalement l'ex-Kanbay),
- le directeur en charge de la coordination des opérations du Groupe en Inde,
- le directeur en charge de la coordination globale de l'activité Consulting,
- le directeur des ventes et des partenariats,
- le directeur de la qualité et de la production informatique.

Ce comité Groupe se réunit toutes les six semaines (huit fois par an) et a pour mission principale de préparer les délibérations et les décisions du comité exécutif en procédant à l'étude préalable de certaines des questions sur lesquelles celui-ci aura à trancher et en exprimant des recommandations sur les actions possibles. Il participe aussi à l'élaboration des plans visant à développer les relations de Capgemini avec ses grands clients « globaux » et veille à leur mise en œuvre. Il est également en charge du pilotage du programme « I³ » et de son implémentation dans chacune des grandes unités opérationnelles du Groupe.

3 Le comité des engagements, qui a pour mission d'examiner et d'autoriser ou non la poursuite des grandes propositions commerciales en cours d'élaboration ou de négociation.

4 Le comité des fusions-acquisitions enfin, qui, comme son nom l'indique, examine les opportunités d'acquisitions qui ont été présentées au Groupe ou qu'il a lui-même détectées, décide de la suite à donner et prépare au besoin le dossier qui sera soumis au Conseil d'Administration pour discussion et approbation.

Chacun de ces quatre comités est présidé par le Directeur Général et rend compte de ses délibérations par un relevé de décisions établi par un secrétaire ou par l'un de ses membres présents. S'il le juge utile ou nécessaire, le Directeur Général peut présenter un rapport de synthèse de ces travaux au Conseil d'Administration ou à l'un de ses comités spécialisés.



Jean-François Larrieu, *Les Bords de la lagune*

Fonctions centrales Groupe.

Elles ont pour mission de garantir la cohésion d'ensemble tout en favorisant les valeurs de Capgemini au sein des entités opérationnelles.



Dans un groupe multinational dont l'organisation est structurellement décentralisée, il est essentiel de garantir la cohésion de l'ensemble tout en apportant l'impulsion et le support nécessaires aux filiales opérationnelles. Ce principe de décentralisation, qui est l'un des facteurs de succès du Groupe depuis sa création en octobre 1967, a pour corollaire le respect strict d'un certain nombre de règles notamment sur les plans suivants : finance, ressources humaines, commercial, stratégie, marketing et communication, juridique.

Dans cette optique, l'audit interne a pour mission de vérifier le respect des valeurs et des règles au sein du Groupe. La direction générale de Capgemini, dans son rôle de pilotage de la stratégie et de contrôle des opérations, est assistée de cinq grandes fonctions centrales Groupe qui assurent des missions d'intérêt général.

La direction financière a pour mission l'établissement des budgets et le suivi des performances, le contrôle de gestion, le reporting opérationnel, la comptabilité, la consolidation et la normalisation comptable, la gestion de la trésorerie, la fiscalité, le contrôle des fusions et acquisitions, la communication financière... Le Directeur Général adjoint aujourd'hui en charge de cette direction financière est aussi chargé des achats, de l'informatique interne et du contrôle des risques dans les propositions commerciales en phase d'avant-vente. Lui est également rattachée la direction de la qualité et de la production informatique qui a pour rôle de définir et diffuser les méthodologies de production en vigueur dans le Groupe, de procéder à la certification de communautés spécifiques (chefs de projet, architectes...) et enfin de conduire des missions d'intervention sur des projets à risque effectuées par des équipes spécialisées appelées «*flying squads*».

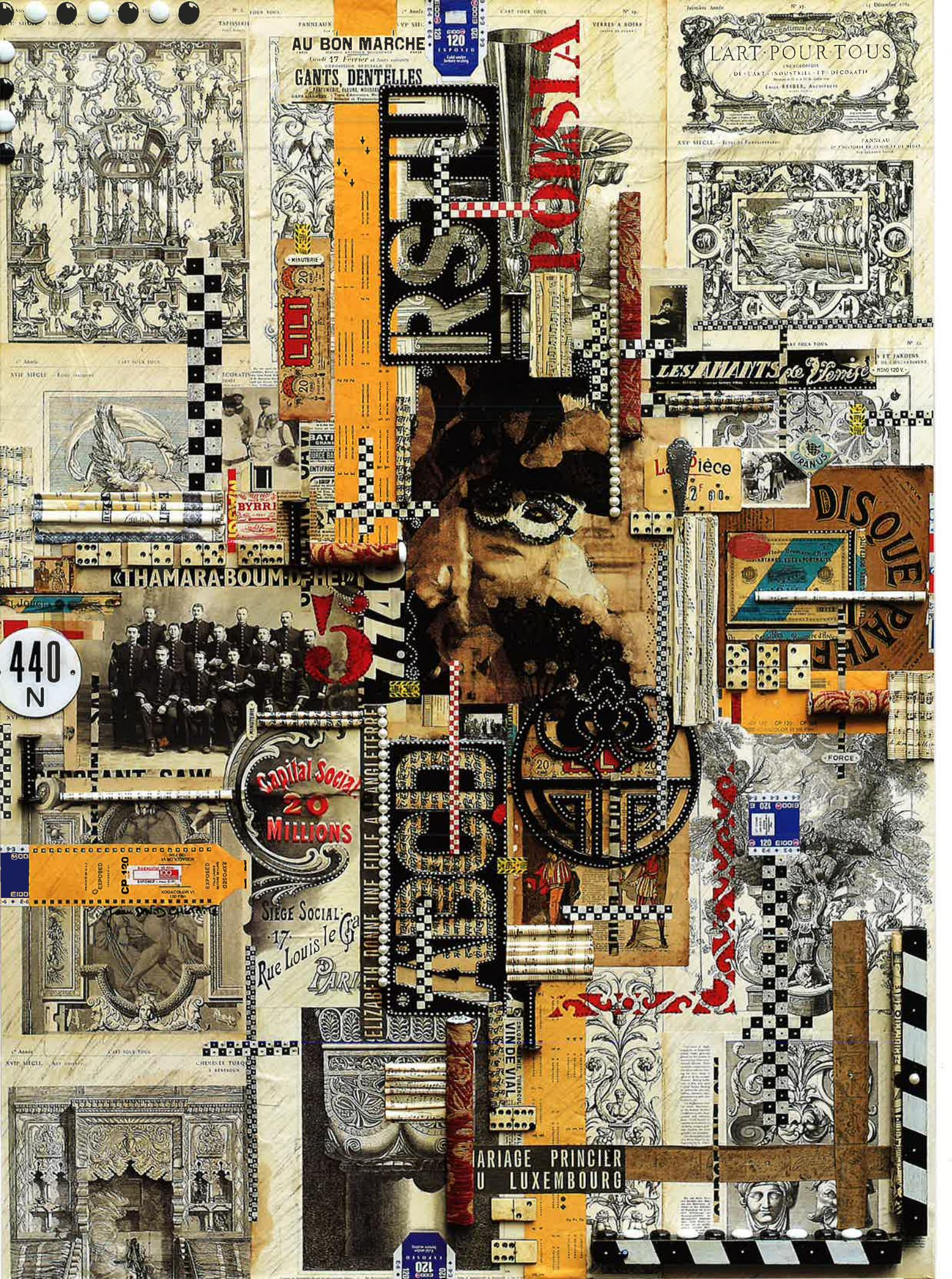
La direction du marketing et de la communication est chargée de définir les grands axes du marketing et de la communication interne et externe du groupe et de veiller à leur mise en œuvre dans les entités opérationnelles. Elle est garante de l'identité, de la notoriété et de l'image du Groupe dans le monde et s'affirme comme un levier pour les ventes et le recrutement.

La direction de la stratégie a pour rôle principal de documenter les réflexions menées en matière stratégique tant par la direction générale que par le Conseil d'Administration et le comité stratégie et investissements constitué en son sein.

La direction des ventes et des partenariats, chargée d'animer l'action commerciale du Groupe, a aussi pour rôle de superviser la gestion des grands clients et les relations avec les grands partenaires de Capgemini.

Le secrétariat général a sous sa responsabilité les affaires juridiques, réparties entre deux directions : l'une chargée des opérations internationales et de tout problème juridique tenant à l'activité opérationnelle du Groupe, l'autre veillant au bon fonctionnement des organes sociaux (Conseil d'Administration, comités spécialisés, assemblées générales...) et en charge des opérations juridiques affectant la structure générale du Groupe. Le secrétariat général a également en charge la direction des ressources humaines, dont le rôle est de coordonner les politiques menées en ce domaine par les entités du Groupe, notamment en matière de fidélisation et de suivi des managers à haut potentiel. Cette direction s'occupe aussi de l'Université Capgemini, qui apporte aux collaborateurs et managers du Groupe les compléments de formation qui leur sont utiles ou nécessaires (formation à de nouvelles technologies, accès à des fonctions commerciales, amélioration de la capacité à gérer des projets importants, développement du leadership personnel...) et constitue en même temps pour eux un « point de rencontre » naturel et attractif.

Toutes ces équipes, réunies autour de la direction générale, reflètent la diversité du Groupe avec plus de quinze nationalités représentées. Volontairement réduites en nombre, elles ne sont composées, en 2007, que de 159 personnes pour un groupe de 83 508 collaborateurs, laissant ainsi toute leur place à l'esprit d'entreprise et à la responsabilisation des managers opérationnels.



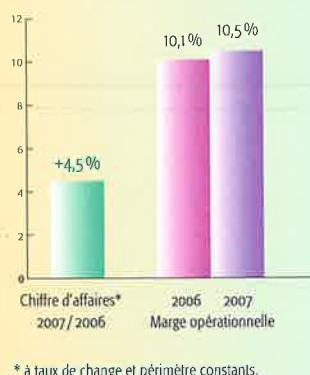
Jean David Chétrite, *L'Inconnue de Venise*



Geny Detto, *Byzance*

Les quatre métiers du Groupe

Consulting. Trois facteurs expliquent la forte croissance de l'activité conseil en 2007 : une organisation centrée sur des secteurs d'intervention clés, le haut niveau d'expertise des consultants et leur mobilité internationale.



Présentation du métier. L'activité conseil compte au 31 décembre 2007 près de 5 000 collaborateurs (exactement 4 966) et a réalisé en 2007 8,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Cette entité qui offre des prestations de conseil en stratégie et en transformation des entreprises est, depuis 2007, organisée en trois zones géographiques principales : Europe de l'Ouest, Europe continentale et Asie-Pacifique, Amérique du Nord.

Cas client. Le gouvernement britannique a lancé en 2002 le programme « e-Borders », visant au renforcement de la sécurité aux frontières du pays et du contrôle de l'immigration, ainsi qu'à l'intensification de la lutte contre le crime organisé et le terrorisme. Après avoir conseillé le Home Office – équivalent au Royaume-Uni du ministère de l'Intérieur français – lors de la définition de ce programme « e-Borders », Capgemini est devenu en 2007 responsable, au sein d'un consortium, du développement de son architecture informatique. Ce rôle inclut notamment la conception des processus et l'organisation des flux de données.



« Nous voulons étoffer nos équipes indiennes, tout particulièrement dans le domaine de l'analyse et des études, afin de rationaliser la production de contenus de haut niveau.

Contexte. « Pour les prestations de conseil, l'année 2007 a été la meilleure de la décennie », affirment les experts du cabinet français d'analyse Pierre Audoin Consultants (PAC). Le très bon climat économique a incité les entreprises à se développer à l'international, à procéder à des acquisitions et à faire évoluer leurs structures et leurs processus métiers. Ainsi, la demande de prestations de conseil a été soutenue dans les domaines liés à la stratégie, à l'organisation et à la transformation des entreprises. Les programmes de transformation se sont de même multipliés au sein des administrations en Europe. Désormais, qu'ils soient privés ou publics, les clients exigent de leurs prestataires des équipes de consultants pluridisciplinaires, composées des meilleurs experts dans chaque domaine et pouvant faire état d'une solide expérience internationale. « En retour, les clients sont prêts à accepter des tarifs élevés et à étendre le périmètre des missions », observent les consultants de PAC.

Bilan 2007. « L'évolution de notre chiffre d'affaires, surtout dans la seconde partie de l'année, a été très satisfaisante, observe Antonio Schnieder, directeur en charge de la coordination mondiale du métier Consulting de Capgemini. Par ailleurs, nos succès commerciaux sur le segment de la transformation des entreprises résultent de notre programme 'Transformation Consulting 21' [→ GLOSSAIRE]. » D'une manière générale, les montants des contrats remportés par ce métier sont plus élevés en 2007 qu'en 2006. Ces missions ont impliqué davantage

de consultants de diverses provenances géographiques, relevant de différentes expertises et de plusieurs métiers du Groupe. Par exemple, dans le domaine des télécommunications, 54 % des consultants ont effectué des missions à l'étranger. De même, le groupe bancaire français Caisse d'Épargne a confié à une équipe pluridisciplinaire, issue des métiers Consulting et Intégration de systèmes, la transformation de son système d'information, pour un montant de 60 millions d'euros. Par ailleurs, l'effort d'industrialisation du Groupe, porté par le programme de transformation « I³ », concerne aussi le métier Consulting, comme le montre la création en Inde d'un centre chargé de produire par exemple des analyses de marché *ad hoc* ou des études sectorielles.

Perspectives 2008. « Notre priorité est d'accélérer le développement de l'activité de conseil en stratégie. Il est en effet vital pour Capgemini d'être à la source des décisions prises par les directions générales, de manière à mieux comprendre et anticiper les évolutions des organisations, qui conditionneront ensuite celles des systèmes d'information », explique Antonio Schnieder.

Et nous souhaitons aller plus loin en donnant à nos collègues indiens la possibilité de venir prendre part à des missions de conseil dans les pays occidentaux. Ils pourront ainsi acquérir

l'expérience irremplaçable du contact direct avec les clients. » Antonio Schnieder, directeur en charge de la coordination mondiale du métier Consulting de Capgemini.

1967-2007, Capgemini fête ses 40 ans. La signature, en 1970, d'un accord de collaboration avec le cabinet français Bossard crée à la fois un nouvel axe stratégique et un nouveau métier pour le Groupe : le conseil en organisation. Selon Serge Kampf, ce métier est très complémentaire de celui des services informatiques. Cet accord, pionnier en son temps, conduira à la constitution en 1991 de Gemini Consulting [→ GLOSSAIRE]. Aujourd'hui, les directions générales de nos clients comptent sur le pôle conseil en stratégie et en management du Groupe pour les accompagner dans leurs projets de transformation.

Les quatre métiers du Groupe

Intégration de systèmes. La bonne performance enregistrée en 2007 s'explique par trois atouts : capacité d'industrialisation, force d'innovation et mobilisation des équipes autour de contrats majeurs.

1967-2007,
Capgemini fête
ses 40 ans.

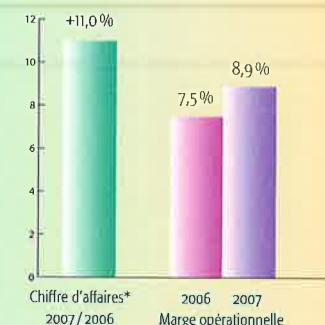
Dans les années 1980,
Cap Gemini Sogeti
fait son entrée
sur le marché
de la conception
et de l'installation
de grands systèmes
informatiques.

L'acquisition en 1987
de la société française
Sesa, spécialiste
de l'intégration
de systèmes
et des grands réseaux
de données,
lui confère des
positions de premier
plan dans les
télécommunications
et l'industrie.
Cette opération
contribue
à transformer
Cap Gemini Sogeti,
qui augmente
la part de ses
prestations liées
à des projets
complexes.

Contexte. Dans un environnement économique porteur, l'année 2007 a été caractérisée par trois tendances majeures. Tout d'abord, de nombreux projets de transformation faisant appel à l'innovation ont été lancés. Ils concernent notamment le déploiement du programme « Sepa » [→ GLOSSAIRE] de l'Union européenne visant à l'harmonisation des systèmes de paiement bancaire, la mise en place des services *quadruple play* [→ GLOSSAIRE] dans les télécommunications ainsi que la poursuite des programmes de modernisation des administrations. Ensuite, dans l'industrie, la demande en progiciels de gestion intégrée SAP et Oracle est restée à un niveau élevé. Enfin, l'industrialisation des prestations et le recours au Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] sont ressentis de manière plus favorable sur les marchés.

Bilan 2007. « Nous avons enregistré en 2007 une croissance de 11 % de notre chiffre d'affaires et dégagé une marge opérationnelle de 8,9 %, contre 7,5 % en 2006 », annonce Philippe Donche-Gay, directeur de l'Europe de l'Ouest, en charge de la coordination mondiale du métier Intégration de systèmes de Capgemini. Ces performances s'expliquent par le gain de contrats significatifs pour ce métier, l'apport de projets par les autres métiers du Groupe et le recours accru au Rightshore™. La refonte sur deux ans du système d'information de l'opérateur américain de télécommunications FairPoint constitue un exemple type de contrat associant chacun de ces facteurs : dépassant les 100 millions d'euros et généré par le métier Consulting, il implique 500 collaborateurs dont 350 en Inde. Capgemini a lancé en 2007 un grand chantier visant à identifier et à choisir les marchés porteurs tels que le *business information management* [→ GLOSSAIRE], sur lequel le Groupe envisage d'atteindre un taux de croissance annuelle de l'ordre de 30 % dans les prochaines années. La gestion des compétences reste d'autre part au cœur des préoccupations, avec une priorité donnée aux expertises en architecture système, très prisées par le marché, et à la fonction de conduite de grands projets.

Perspectives 2008. « Malgré un contexte économique incertain, nous n'avons pas observé en ce début d'année 2008 de tassement de la demande », constate Philippe Donche-Gay. La systématisation du recours au Rightshore™ dans la production des projets, la conquête du leadership sur le segment du *business information management* et la signature de grands contrats constituent les principaux éléments de notre feuille de route pour 2008.



* à taux de change et périmètre constants.

Présentation du métier. Comptant en 2007 pour 38,5 % du chiffre d'affaires du Groupe, le métier Intégration de systèmes emploie 36 657 collaborateurs et propose plusieurs types de prestations : architecture de systèmes d'information, mise en œuvre de progiciels, développement d'applications, conseil en technologies de l'information et création de solutions innovantes.

Cas client. En 2007, le groupe bancaire français Caisse d'Épargne a choisi Capgemini pour l'accompagner dans la transformation de ses systèmes d'information. L'objectif de ce projet de trois ans est de faire migrer les 17 systèmes actuels vers un système unique. La proximité avec ce client historique et le caractère innovant de la proposition ont permis de remporter ce contrat qui mobilisera 150 collaborateurs du Groupe issus des métiers Consulting et Intégration de systèmes.

« L'industrialisation des prestations doit prendre en compte le besoin de proximité linguistique et culturelle exprimé par certains de nos clients. Il est donc indispensable d'offrir des alternatives aux centres de production en Inde,

comme nous y incite le programme de transformation 'P'. Notre implantation dans des pays tels que le Maroc, pour le marché francophone, et l'Argentine, pour le marché hispanophone, constitue à ce titre des

solutions appropriées. » Philippe Donche-Gay, directeur de l'Europe de l'Ouest, en charge de la coordination mondiale du métier Intégration de systèmes de Capgemini.





Jean-François Larrieu, *La Grande Table*

Les quatre métiers du Groupe

Services informatiques de proximité. Les excellents résultats de Sogeti en 2007 s'expliquent par la pertinence de ses offres, par sa politique d'alliances ciblées ainsi que par le développement de sa production en Inde.

1967-2007,

Capgemini fête ses 40 ans.

Le 1^{er} octobre 1967,

Serge Kampf crée à Grenoble la Société pour la Gestion de l'Entreprise et le Traitement de l'Information (Sogeti).

Cette entreprise a joué d'emblée la carte de la proximité géographique avec ses clients en fondant son organisation sur le concept d'agence.

Début 2002,

le Groupe Capgemini crée une entité dédiée aux services informatiques de proximité, logiquement nommée Sogeti.

En 2003, cette nouvelle Sogeti intègre avec succès la société française Transiciel.

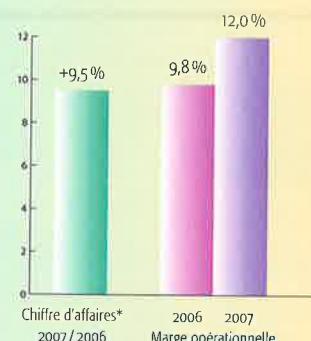
L'ensemble constitue le troisième métier du Groupe en termes de chiffre d'affaires et le premier en termes de marge opérationnelle.

Contexte. Dans un contexte économique mondial globalement favorable, chaque entreprise est plus que jamais confrontée au défi quotidien de l'excellence dans sa production, sa logistique et sa relation clientèle et par conséquent dans la construction et le fonctionnement de son système d'information. En effet, la concurrence, déjà très vive entre groupes occidentaux, est désormais mondiale avec l'entrée en lice d'acteurs issus de pays émergents qui tirent les prix vers le bas. «*Cet avènement général du prix bas exerce une très forte pression sur les dépenses opérationnelles et notamment celles consacrées à l'informatique*, constate Luc-François Salvador, président-directeur général de Sogeti. *Les directions en charge des systèmes d'information sont tenues d'intégrer cette problématique du coût. Elles doivent obtenir les mêmes résultats d'une année sur l'autre mais souvent avec un budget en baisse.*»

Bilan 2007. «*Après une très belle année 2006, l'année 2007 peut être qualifiée d'exceptionnelle*, poursuit Luc-François Salvador. *Chiffre d'affaires et rentabilité connaissent encore une progression à deux chiffres. Toutes les entités de Sogeti ont progressé, avec une mention spéciale aux États-Unis, notamment pour l'intégration réussie de Software Architects, ainsi qu'aux pays nordiques et aux Pays-Bas.*»

Le succès de l'offre de test applicatif [→ **GLOSSAIRE**] – dont le chiffre d'affaires est en hausse de plus de 40 % – a été l'une des clés de cette performance. Désormais l'un des leaders mondiaux dans cette activité, Sogeti a développé en Inde un centre de 500 collaborateurs principalement dédié au test applicatif. La croissance repose également sur les alliances technologiques étroites nouées avec Microsoft et IBM, qui permettent à Sogeti de proposer à ses clients une offre constituée d'outils performants de modernisation des systèmes d'information.

Perspectives 2008. Pour poursuivre sa croissance et améliorer encore sa rentabilité, Sogeti mise notamment sur le doublement de ses effectifs en Inde, conformément aux orientations du programme de transformation «¹³». «*Nous voulons également investir de façon significative dans le conseil high-tech avec l'objectif de 250 ingénieurs en Inde à fin 2008*, conclut Luc-François Salvador. *Ce métier, à forte valeur ajoutée, renforce notre positionnement technologique global chez les clients.*»



* à taux de change et périmètre constants.

Présentation du métier. Présente dans 14 pays, Sogeti a réalisé, en 2007, 16,2 % du chiffre d'affaires du Groupe avec 18 382 collaborateurs exerçant trois activités : le conseil high-tech, la gestion des applicatifs et la gérance des systèmes informatiques. Sogeti est légitimement fière de sa forte proximité géographique avec ses clients, de son expertise technologique et de son niveau d'engagement.

Cas client. Le groupe pétrolier français Total, souhaitant disposer pour l'ensemble de ses entités d'un poste de travail unique, utilisable par tout collaborateur et doté des dernières technologies informatiques, a confié en 2007 à Sogeti l'ingénierie de ce projet. Celui-ci porte notamment sur le déploiement de 65 000 postes équipés du système Vista de Microsoft et des applications associées en termes de sécurité, de messagerie et de mobilité. Une équipe de 40 ingénieurs et consultants de Sogeti développera ce projet sur 15 mois.

«Au-delà de la progression de l'entreprise, j'aimerais à la fin de l'année 2008 percevoir chez nos collaborateurs la satisfaction du

travail bien fait au quotidien. Dans ce métier toujours plus internationalisé, nous restons les artisans du service informatique et en

sommes fiers.» Luc-François Salvador, président-directeur général de Sogeti.





Claude Fauchère, *Saint-Malo*

Les quatre métiers du Groupe

Infogérance. L'Europe a été le moteur de la croissance de cette activité en 2007. Les efforts de rationalisation ont généré la signature de nombreuses extensions de contrats.

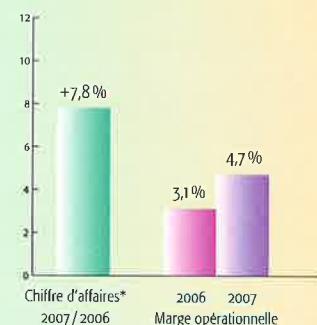
1967-2007,
Capgemini fête
ses 40 ans.
Dès la fin des années
1960, Serge Kampf est
convaincu de l'essor
du *facilities
management*,
l'actuelle infogérance,
En 1971, il crée
la société Eurinfor
[→ GLOSSAIRE]
Cet acte fondateur
aura de nombreux
prolongements, dont
l'acquisition en 1990
du leader britannique
de l'infogérance
Hoskyns. Cela va
permettre à
Capgemini de signer
en 2003 un des plus
grands contrats
d'infogérance
de l'histoire,
avec l'administration
fiscale britannique.
Cette activité
récurrente offre
à Capgemini une
protection contre
les retournements de
cycles économiques
et lui permet d'établir
des relations privilé-
giées avec ses grands
clients.

Contexte. En 2007, le marché mondial de l'infogérance a atteint 195 milliards d'euros (hors BPO), enregistrant ainsi une nouvelle année de croissance, légèrement inférieure à celle de 2006 selon le cabinet français Pierre Audoin Consultants (PAC). L'infogérance, premier segment en volume du marché des services informatiques, a évolué dans la nature des prestations et dans la forme des contrats. En effet, les entreprises profitent des périodes de croissance pour accélérer leur transformation. Pour accompagner ces changements, les contrats d'infogérance incluent le plus souvent des prestations de conseil et d'intégration de systèmes. Par ailleurs, ces contrats sont scindés en lots souvent attribués à plusieurs prestataires, et, *de facto*, leur montant diminue tout comme leur durée, réduite en moyenne de dix à cinq ans. « *Toutefois, si des relations de confiance se sont établies entre le client et le prestataire, nous constatons une forte tendance à la reconduction tacite des contrats* », soulignent les experts de PAC.

Bilan 2007. « *Nous avons réalisé nos objectifs budgétaires (en termes de prises de commandes, de chiffre d'affaires, de marge et d'effectifs) : l'année est donc très satisfaisante* », constate Paul Spence, directeur Infogérance de Capgemini au niveau mondial. Pour parvenir à ces résultats, Capgemini a poursuivi l'industrialisation de son activité Infogérance conformément au programme de transformation «¹³ ». Le Groupe a notamment augmenté ses effectifs en Inde, en Pologne et en Chine de près de 2 000 collaborateurs, soit environ 10 % de ses ressources dans ce métier. De plus, pour mieux comprendre, anticiper et satisfaire les besoins des clients, l'organisation commerciale a été renforcée, en particulier autour des comptes considérés comme stratégiques. Il en a résulté la signature de nouveaux contrats majeurs au Royaume-Uni et aux Pays-Bas. La confiance exprimée par les clients s'est concrétisée par la signature de vingt extensions de contrats d'infogérance, parmi lesquelles la Metropolitan Police de Londres, le distributeur Matalan et l'assureur Prudential au Royaume-Uni, le constructeur automobile General Motors, l'équipementier automobile Visteon et le groupe informatique HP aux États-Unis, le groupe de BTP Hochtief en Allemagne. « *Ces extensions ont atteint un niveau sans précédent depuis la création du métier Infogérance en 2001, ouvrant la voie à de futurs succès* », estime Paul Spence.

Perspectives 2008. « *Notre objectif est de continuer à améliorer nos marges opérationnelles dans chacune de nos lignes de service afin d'augmenter la marge globale du métier* », déclare Paul Spence. La signature de contrats de taille moyenne figure également parmi les priorités pour 2008.

Présentation du métier. L'infogérance réalise 36,6 % du chiffre d'affaires total du Groupe pour 2007. Cette entité, composée de 23 344 collaborateurs répartis en cinq lignes de service, gère, selon les contrats, le système d'information ou certaines fonctions opérationnelles de ses clients (BPO [→ GLOSSAIRE]).



* à taux de change et périmètre constants.

Cas client. Le contrat de BPO finance et comptabilise entre Capgemini et le groupe suédois de mécanique SKF, portant sur l'externalisation de la gestion de ces services en Europe, a été étendu en 2007 aux activités américaines de ce spécialiste des roulements. Le contrat initial, d'une durée de sept ans, avait été signé en octobre 2006. Les services sont fournis par le centre Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] de Capgemini à Katowice, en Pologne, où plus de 100 collaborateurs travaillent pour ce client.

« Nous visons plus de 15 % de croissance en 2008 pour notre activité de BPO après les 12 % obtenus en 2007. Pour cela, nous allons lancer de nouvelles offres destinées aux segments

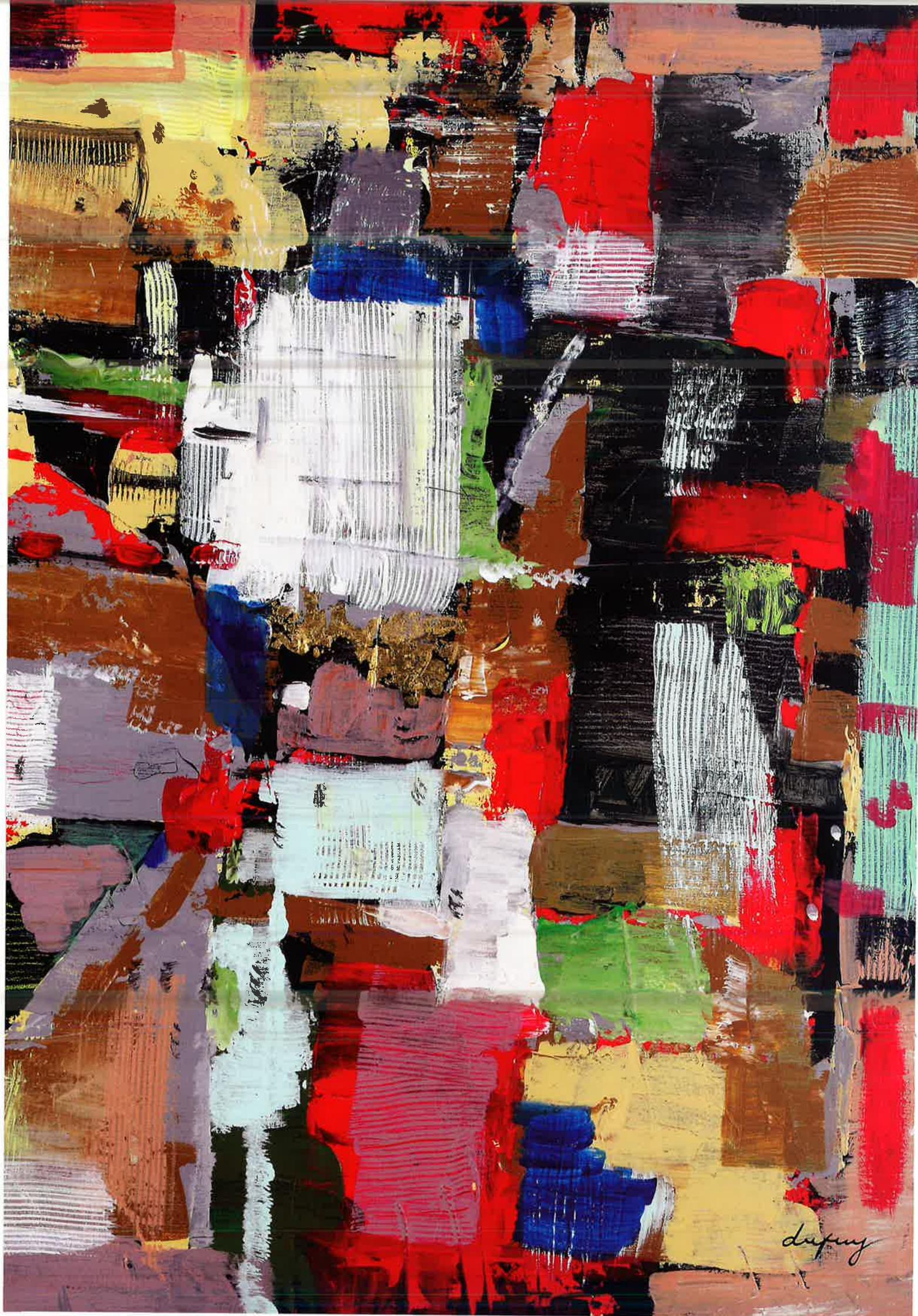
de marché les plus dynamiques. En outre, la croissance de la ligne de service BPO ne doit pas seulement être l'une des plus fortes du Groupe, elle doit aussi être très rentable.

C'est pourquoi nous allons renforcer le recours au Rightshore™ pour ce segment. »
Paul Spence, directeur Infogérance de Capgemini au niveau mondial.





Jean-Claude Quilici, *Retour de pêche à Albufeira*



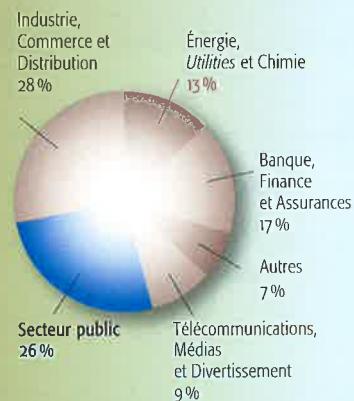
Les secteurs d'activité

Secteur public.

Impôts et sécurité publique ont été pour Capgemini les moteurs de croissance du Secteur public en 2007 : la proximité avec les clients et la bonne association des métiers du Groupe ont joué aussi un rôle décisif.

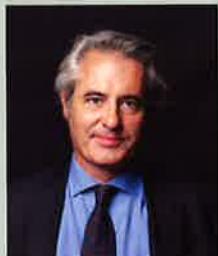
Présentation du secteur. Cette activité représente 26 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2007. Les domaines principaux sont les impôts, la sécurité publique, les grandes villes et la santé. De nombreux contrats associent trois des métiers du Groupe : Consulting, Intégration de systèmes et Infogérance.

Part du Secteur public dans le chiffre d'affaires du Groupe en 2007.



Cas client. En 2007, la Commission européenne a confié à un consortium dont Capgemini fait partie l'identification, au sein des 27 États membres, des pesanteurs législatives et réglementaires – et des coûts associés – influant sur l'activité des entreprises et le marché de l'emploi. Ainsi, 43 réglementations dans 13 domaines prioritaires sont passées au crible afin de proposer à la Commission des mesures visant à réduire ces obstacles. Ce projet de grande ampleur, d'une durée de 18 mois, mobilise des consultants du Groupe appartenant à 19 pays.

« Forts de nos positions actuelles, nous voulons devenir l'un des cinq premiers acteurs mondiaux dans le secteur public, en nous développant aux États-Unis, premier marché de la planète, en Allemagne, deuxième marché de l'Union européenne, et en Asie. » Stanislas Cozon, directeur de l'activité Secteur public de Capgemini au niveau mondial.



Contexte. Le domaine des impôts continue à tirer la demande et celui de la sécurité commence à générer de l'activité. L'amélioration de la collecte des impôts et la lutte contre la fraude fiscale restent des enjeux majeurs en Occident et le deviennent en Asie (le gouvernement chinois a ainsi engagé

un premier programme de transformation d'une valeur d'un milliard d'euros). Du point de vue de la sécurité publique, les projets de contrôle aux frontières et à l'intérieur des territoires nationaux montent en puissance, avec la mise en œuvre de dispositifs d'identification biométrique.

Bilan 2007. « L'étroite collaboration que nous avons développée avec nos clients et les liens tissés avec nos prospects sont cette année deux motifs de satisfaction, explique Stanislas Cozon, directeur de l'activité 'Secteur public' de Capgemini. Deux exemples de cette proximité : l'administration fiscale et douanière britannique (HMRC) nous a renouvelé sa confiance en signant une extension jusqu'en 2017 du contrat d'infogérance en cours ; de même, le contrat-cadre signé avec l'administration fiscale suédoise, d'une durée de quatre ans et représentant une valeur potentielle de 100 millions d'euros, fait suite à deux années de contacts étroits au cours desquelles nous avons aidé ce client à formuler et à calibrer ses besoins. » Cette proximité avec les administrations clientes a également permis de remporter un contrat de contrôle resserré des frontières du Royaume-Uni dénommé « e-Borders », dans lequel Capgemini s'est vu confier – au sein d'un consortium piloté par Raytheon [→ GLOSSAIRE] – la définition des processus et l'architecture du système informatique. Toujours au Royaume-Uni, un contrat de

230 millions d'euros a été signé avec l'organisme public en charge de la formation continue, contrat qui mobilise les ressources de trois de nos métiers (Consulting, Intégration de systèmes et Infogérance). Aux États-Unis, les équipes du Groupe ont renforcé leurs positions au sein du département Homeland Security [→ GLOSSAIRE]. En Chine, une mission de conseil sur l'e-administration a été remportée auprès de la mairie de Shanghai. « Sur le marché chinois dans son ensemble, la demande en conseil et management de programmes se développe. »

Perspectives 2008. Les succès de Capgemini dans ce secteur en pleine mutation pourraient lui permettre d'accéder à un leadership mondial dans le domaine des impôts et de devenir un acteur clé en matière de sécurité publique en Europe. À cette fin, la production de projets en Inde devrait monter en puissance, du fait notamment de la mise en œuvre du programme de transformation « I³ ». Enfin, « pour nous développer sur le segment des grandes villes mondiales, nous allons lancer en 2008 le Global City Leaders Forum [→ GLOSSAIRE] afin de favoriser entre elles échanges et innovations », conclut Stanislas Cozon.

1967-2007, Capgemini fête ses 40 ans. Alors que le secteur privé met un coup de frein à ses investissements informatiques au début des années 2000, le secteur public au contraire accélère les siens. De grands programmes de modernisation des administrations sont lancés en Europe. Les compétences sectorielles du Groupe sur ce marché, couplées avec ses compétences métiers, ont permis de remporter des contrats significatifs auprès de différents ministères et organismes publics en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et en France. Fort de ces succès, Capgemini vise aussi le marché fédéral américain.

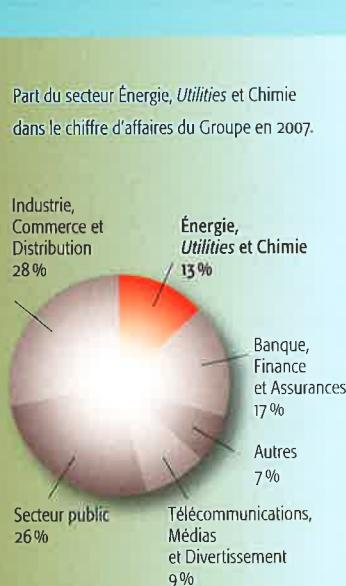


Claude Fauchère, *Les Raves*

Les secteurs d'activité

Énergie, Utilities et Chimie. Capgemini a renforcé en 2007 le leadership acquis dans ce secteur, enregistrant ses premiers succès en Chine et déployant des offres innovantes pour les métiers du pétrole, du gaz et des Utilities.

Présentation du secteur. Cette activité, dont le segment Utilities représente les deux tiers, est en légère hausse en 2007 par rapport à 2006 et compte pour 13 % dans le chiffre d'affaires du Groupe. En Europe et en Asie le Groupe vend surtout des prestations de conseil et d'intégration, alors qu'aux États-Unis c'est l'infogérance qui domine.



Cas client. Eneco, l'un des trois principaux acteurs du marché de l'énergie aux Pays-Bas, a confié en 2007 à Capgemini l'infogérance de ses infrastructures informatiques et de ses réseaux, ainsi que de ses centres de données. Ce contrat, d'une durée de 6 à 8 ans, s'élève à plusieurs dizaines de millions d'euros. Il mobilise des équipes néerlandaises et indiennes appartenant à deux des métiers du Groupe : l'Intégration de systèmes et l'Infogérance.

« Les nouvelles technologies auront un impact sur tous les segments de la chaîne de valeur des Utilities : la production, avec les centrales nucléaires de troisième génération et la capture du CO₂, les réseaux ' intelligents ' équipés de nouveaux types de capteurs et la commercialisation, notamment avec le Web 2.0 [→ GLOSSAIRE]. L'association de ces technologies avec des innovations dans les systèmes informatiques, telle la SOA [→ GLOSSAIRE], concourt à remodeler le secteur. » Colette Lewiner, directeur de l'activité Énergie, Utilities et Chimie de Capgemini au niveau mondial.

Contexte. La croissance économique mondiale, tirée par celle de l'Inde et de la Chine, et les besoins énergétiques colossaux de ces deux pays ont placé les prix du pétrole et du gaz à un niveau durablement élevé. De plus, des situations géopolitiques tendues et la conventionnel [→ GLOSSAIRE] menacent l'approvisionnement exte, l'énergie nucléaire connaît un nouvel essor : 30 cente de construction dans le monde et 290 sont planifiées à e le constate Capgemini dans la dernière édition de n des marchés de l'énergie [→ GLOSSAIRE], la libéralisation l'électricité dans l'Union européenne, effective depuis encore créé la dynamique concurrentielle escomptée. a été marqué par une croissance des ventes de plus ewinner, directeur de l'activité Énergie, Utilities [→ GLOSSAIRE] u niveau mondial. Ce très bon résultat s'explique par le s toutes nos disciplines en Europe et en Amérique du nos positions chez nos grands clients, notre percée encore le déploiement des nouvelles offres spécifiques a la confirmation de notre position de leader dans les de nombreux contrats remportés aux États-Unis, au ège.» En Chine, les plus grands acteurs du nucléaire du pétrole (CNPC et CNOOC [→ GLOSSAIRE]) ont fait appel ations de BPR [→ GLOSSAIRE] et de déploiement de pro- giciels de gestion intégrée. En Amérique du Nord, l'offre développée autour du *smart metering* [→ GLOSSAIRE] a été retenue par deux opérateurs d'électricité, le canadien Hydro One et le californien Sempra. En Europe, un grand opérateur a sélectionné l'offre E-tailer [→ GLOSSAIRE], conçue pour réduire le coût de la relation clientèle. Enfin, l'offre Integrated Oil Fields Operations [→ GLOSSAIRE] a convaincu plusieurs compagnies pétrolières. Ces performances, facilitées par la mise en œuvre du programme de transformation «¹³», ont placé Capgemini au premier rang mondial des services de conseil pour les Utilities, selon le cabinet américain d'analyse Gartner.

1967-2007,
Capgemini fête
ses 40 ans.
Les grands
bouleversements
que connaît le secteur
de l'énergie
(libéralisation
des marchés,
concentrations...),
conduisent le Groupe
à créer,
le 1^{er} juillet 1998,
Cap Gemini Utilities,
une entité
internationale dédiée
aux acteurs
de l'électricité, du gaz,
de l'eau et de
l'environnement.
Le principe est
d'accompagner
les clients dans
l'optimisation
de leur compétitivité
en les aidant à se
recenter sur leur
cœur de métier,
cela quelle que
soit leur activité :
production,
distribution,
commercialisation...

Perspectives 2008. Afin de renforcer sa position de leader, Capgemini continuera à développer son centre de production indien, notamment autour des solutions progicielles SAP for Utilities [→ **GLOSSAIRE**], et à déployer ses offres spécifiques. Le Groupe ouvrira un centre d'excellence pour les acteurs du nucléaire. L'activité conseil et projets devrait, elle, être soutenue par la poursuite de la libéralisation du marché européen des *Utilities*.

Les secteurs d'activité

Banque, Finance et Assurances.

La nouvelle entité Services financiers, issue de la fusion avec Kanbay, a su tirer parti du dynamisme de ces marchés malgré la crise des subprimes.

1967-2007,
Capgemini fête
ses 40 ans.
Au milieu des années
1990, Capgemini
a développé
des compétences
sectorielles dans
le domaine de
l'assurance, puis dans
ceux de la finance
et de la banque,
les premiers marchés
mondiaux en termes
d'investissement
informatique.
L'objectif était
d'accompagner
ces établissements
dans leur profonde
transformation.
Ainsi, de nombreux
projets ont été menés
en Europe
et aux États-Unis.
L'acquisition en 2006
de Kanbay, société
américaine très active
auprès de grands
établissements
financiers
internationaux et
disposant de centres
de production
matures en Inde,
renforce les positions
du Groupe sur
ce secteur.

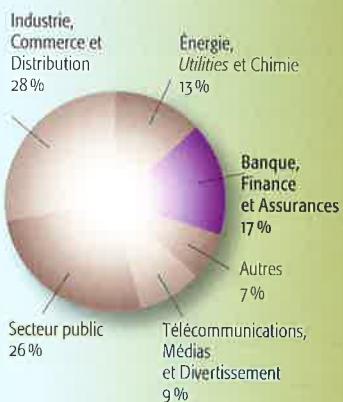
Contexte. La crise des subprimes [→ GLOSSAIRE] a secoué le secteur bancaire dans le monde au second semestre de 2007. Cette situation a conduit la plupart des banques, surtout américaines, à annoncer de mauvais résultats. «*Cette crise a toutefois eu peu d'impact en 2007 sur les grands postes de dépenses informatiques des banques*, relativisent les consultants du cabinet français d'analyse Pierre Audoin Consultants (PAC). *Le secteur bancaire est demeuré l'un des plus dynamiques en termes d'investissements dans les systèmes d'information.*» En effet, certaines dépenses doivent être engagées, quel que soit l'environnement économique. Tel est le cas de la mise en conformité des organisations et des systèmes d'information des banques avec des réglementations telles que le Sepa [→ GLOSSAIRE], Bâle II [→ GLOSSAIRE] ou le MiFID [→ GLOSSAIRE]. Le constat est identique avec la rationalisation des plates-formes informatiques des banques et l'émergence de nouveaux modèles de production faisant appel au Rightshore™ [→ GLOSSAIRE]. «*C'est un mouvement qui pourrait d'ailleurs connaître une accélération due à la crise des subprimes*», estiment les experts de PAC.

Bilan 2007. L'année 2007 a été marquée par un net renforcement du secteur Banque, Finance et Assurances de Capgemini, avec la création en avril de la nouvelle organisation mondiale dédiée aux services financiers et issue de la fusion de Kanbay et de l'entité sectorielle qui préexistait dans le Groupe. «*Le second semestre de 2007 a fait ressortir toute l'efficacité du nouvel ensemble puisque notre chiffre d'affaires a dépassé les prévisions et que nous avons atteint notre objectif de marge*», confirme Raymond Spencer, directeur de la SBU Services financiers de Capgemini. Plus de trente nouveaux clients en Amérique du Nord et en Europe ont fait confiance à cette nouvelle entité Services financiers. Le segment de l'assurance a enregistré une hausse d'activité de 28 %. Par ailleurs, plusieurs contrats significatifs signés en Europe continentale avec des banques auparavant clientes de Capgemini ont intégré une composante Rightshore™ indienne issue de Kanbay. Inversement, des missions de conseil ont été remportées auprès d'anciens clients de Kanbay. «*Chaque organisation prise séparément n'aurait pas pu vendre ces prestations*, affirme Raymond Spencer. *L'association des métiers prônée par le programme de transformation 'J3' prend ici tout son sens.*»

Perspectives 2008. En ce début d'année 2008, ce marché, le plus important pour les services informatiques, reste bien orienté, que ce soit dans la banque de détail, dans l'assurance ou dans la finance. Ce dernier segment est particulièrement demandeur de systèmes de gestion des coûts et des risques.

Présentation du secteur. Cette activité de Capgemini génère 17 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2007. Les collaborateurs de ce secteur, dont les trois quarts sont situés en Inde, travaillent pour le compte de 900 clients répartis à travers le monde.

Part du secteur Banque, Finance et Assurances dans le chiffre d'affaires du Groupe en 2007.



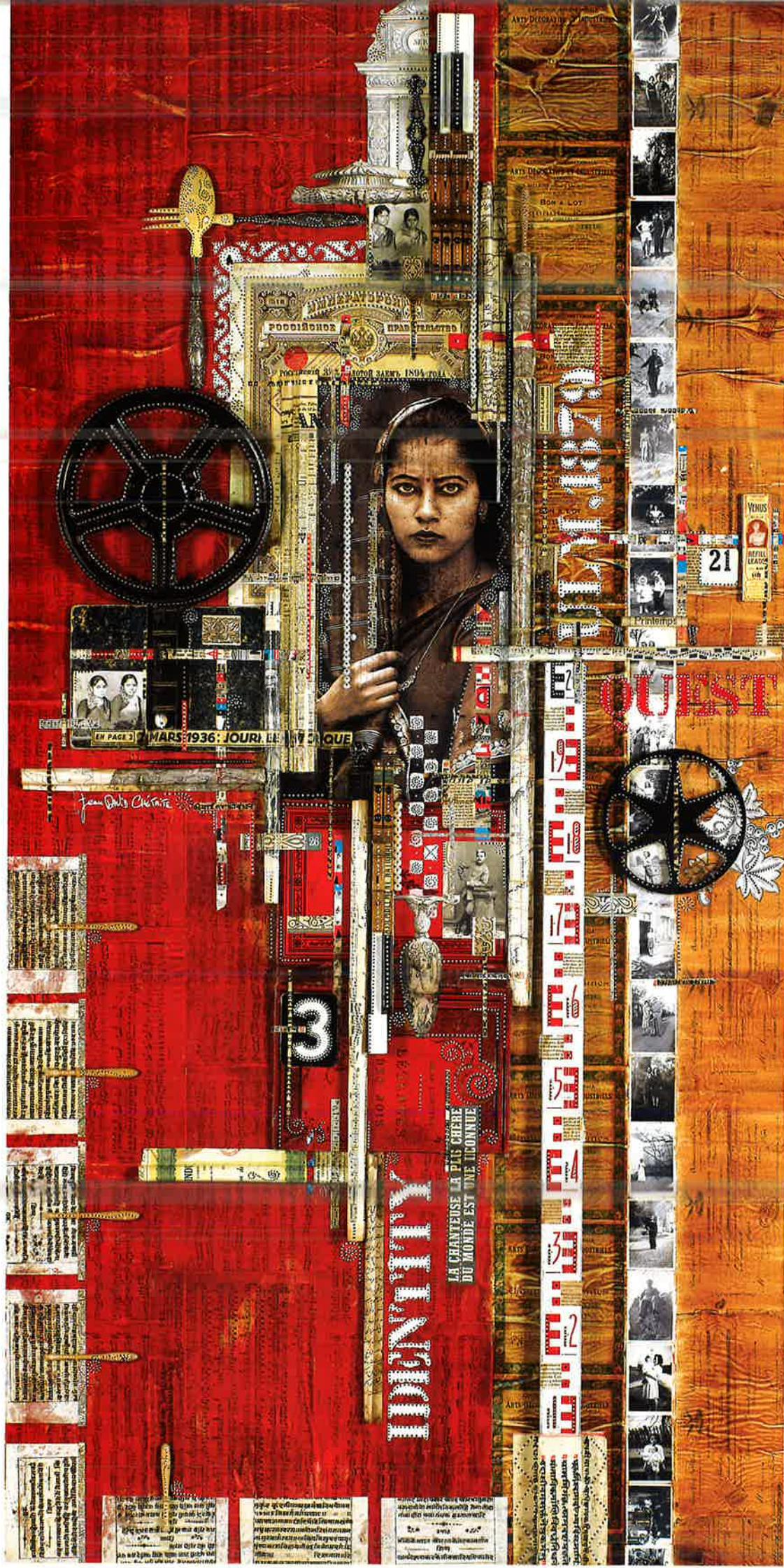
Cas client. Stet, le nouvel opérateur pour l'échange et la compensation interbancaire de paiements retail filiale de grandes banques françaises, a chargé Capgemini de réaliser les principaux développements applicatifs de son nouveau système Core qui, à terme, traitera 12 milliards d'ordres de paiement par an. En 2007, plus de 55 ingénieurs Capgemini ont contribué au développement informatique de ce système, effectué en SOA [→ GLOSSAIRE].

«*En France, au Benelux, au Danemark, en Norvège et au Portugal, nous avons remporté des succès significatifs auprès de dix grands établissements, dont la Société Générale et Euroclear. Chacun de ces clients, présentant un potentiel très intéressant pour 2008, est susceptible de devenir un partenaire sur le long terme. Par ailleurs, compte tenu du mouvement de concentration des banques de réseaux, notamment en Europe, nous allons affiner notre modèle de production afin de servir encore mieux nos clients multilingues et multiculturels.*» Raymond Spencer, directeur de la SBU Services financiers de Capgemini au niveau mondial.





Geny Detto, *Amazonie*



Jean David Chétrite,
Réunion de famille
à Bollywood

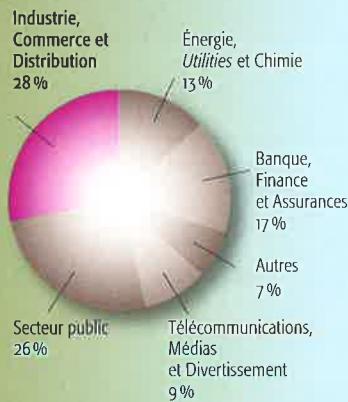
Les secteurs d'activité

Industrie, Commerce et Distribution.

En 2007, le dynamisme de la consommation mondiale a soutenu l'activité de ce secteur, marqué par un fort besoin d'innovation et d'industrialisation.

Présentation du secteur. Cette activité a généré 28 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2007. Les clients de ce secteur sont particulièrement demandeurs de prestations offertes par Capgemini en matière d'Infogérance et de BPO [→ GLOSSAIRE] et font appel à son approche de production Rightshore™ [→ GLOSSAIRE].

Part du secteur Industrie, Commerce et Distribution dans le chiffre d'affaires du Groupe en 2007.



Cas client. En 2007, Capgemini s'est vu confier par la chaîne néerlandaise de supermarchés Albert Heijn un projet pilote visant à l'optimisation de son processus de vente. Ce projet met en œuvre des technologies innovantes, dont des téléphones mobiles capables de lire les données incorporées dans les étiquettes RFID qui sont attachées aux linéaires sur lesquels sont rangés les produits choisis par le client. L'ensemble des informations relatives à la liste des courses effectuées est ensuite transmis, avec la technologie Near Field Communication, à une caisse express dédiée afin de procéder à l'encaissement.

« Afin d'être perçus par les grandes compagnies internationales comme un acteur de classe mondiale, nous devons renforcer notre capacité d'industrialisation et nous différencier en proposant davantage d'expertise dans des domaines ciblés, par exemple la gestion de la relation client dans l'automobile. » Bernard Helder, directeur de l'activité Industrie, Commerce et Distribution de Capgemini au niveau mondial.



Contexte. La demande mondiale de matières premières, biens et services a été portée en 2007 par une conjoncture globalement positive dans les pays émergents et relativement stable dans les pays occidentaux. Dans ce contexte favorable à la consommation, les nouveaux développements autour d'Internet (Web 2.0 [→ GLOSSAIRE], visualisation 3D...), permettant une plus grande interaction avec le client final, ont généré dans ce secteur une demande soutenue de projets innovants. En effet, la chaîne des opérations, qui va de la conception au paiement et à la livraison, connaît une mutation profonde. Il est devenu nécessaire pour les acteurs de l'industrie et de la distribution de mieux collaborer afin de proposer au client final des produits et des services toujours plus personnalisés.

Bilan 2007. Le secteur Industrie, Commerce et Distribution a vu son activité croître de 9 % par rapport à 2006 pour atteindre 2,3 milliards d'euros. La forte demande en progiciels de gestion intégrée ainsi que l'expertise de Capgemini expliquent pour l'essentiel ces bons résultats. La chaîne de supermarchés néerlandaise Ahold a ainsi confié au Groupe un projet majeur associant les métiers Consulting et Intégration de systèmes pour l'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement. Des contrats ont également été signés avec l'industriel allemand Daimler et le groupe néerlandais Philips. Les succès auprès de ce type de clients s'appuient sur la capacité de Capgemini à mobiliser des équipes internationales. « Nous avons accru nos capacités de production en Inde et en Chine pour mieux servir ces grands clients et nous poursuivrons dans cette voie », indique Bernard Helder, directeur de l'activité Industrie, Commerce et Distribution de Capgemini.

La capacité d'innovation de Capgemini joue également un rôle décisif. Les entreprises, qui doivent placer le consommateur au centre de leur stratégie, notamment par des actions de micromarketing, font en effet appel à des solutions innovantes. Ces dernières peuvent repérer sur des technologies soit matures, telles que la gestion de la relation clientèle, soit émergentes, telles que la RFID [→ GLOSSAIRE], la Global Data Synchronization [→ GLOSSAIRE], la Near Field Communication [→ GLOSSAIRE] ou l'Advanced Planning and Scheduling [→ GLOSSAIRE].

Perspectives 2008. La mise en œuvre du programme de transformation « l³ » permettra à Capgemini de proposer des offres toujours plus innovantes et présentant un niveau accru d'industrialisation dans la production des projets. Ces apports proposés par le Groupe devraient inciter les clients à continuer à investir dans leurs systèmes d'information.

1967-2007, Capgemini fête ses 40 ans. À la fin des années 1990, l'accélération du rythme des fusions, l'explosion des nouvelles technologies et l'interaction croissante des entreprises avec leurs clients et leurs fournisseurs affectent fortement les secteurs de l'industrie, du commerce et de la distribution. Capgemini propose alors des solutions complètes et innovantes sur ces trois segments en conjuguant conseil, informatique, et compétences sectorielles. General Motors, Procter & Gamble, Heineken, Daimler, FedEx, Reebok : les succès sont nombreux des deux côtés de l'Atlantique.

Les secteurs d'activité

Télécommunications, Médias et Divertissement.

Le phénomène de convergence continue de générer une forte demande de prestations de conseil et de services informatiques : Capgemini dispose des expertises nécessaires pour répondre à ces besoins, complexes et en évolution permanente.

1967-2007,
Capgemini fête ses 40 ans.
 Les lettres de noblesse du Groupe dans le secteur des télécommunications ont été acquises en 1983 avec un contrat prestigieux auprès de la Direction générale des télécommunications, aujourd'hui France Télécom : l'annuaire électronique Minitel, le plus grand système d'informatique répartie au monde. Précurseur des futurs grands systèmes en réseaux, ce chef-d'œuvre technologique propulse Cap Gemini Sogeti sur le devant de la scène internationale. Le rachat de la Sesa – autre acteur du programme Minitel – permettra à Capgemini de devenir l'un des leaders mondiaux du conseil et de l'intégration de systèmes du secteur des télécoms.

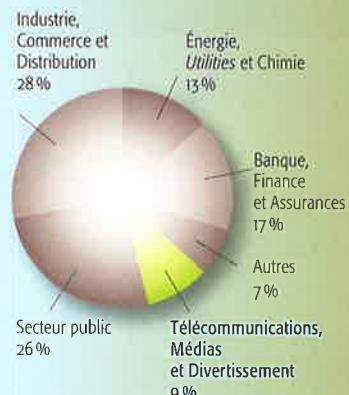
Contexte. Le marché des télécommunications a enregistré trois mouvements de fond. Tout d'abord, confrontés à la maturité des marchés en Europe occidentale, les opérateurs ont dû trouver des relais de croissance. Le groupe britannique Vodafone a racheté son homologue indien Hutchison Essar pour 11,1 milliards d'euros, l'Inde devenant ainsi son premier marché. Ensuite, des acteurs informatiques majeurs ont décidé d'investir dans la téléphonie mobile. Google a développé un logiciel « ouvert » pour les mobiles et demandé une licence d'opérateur aux États-Unis. Apple a lancé son terminal iPhone, avec un modèle économique inédit. Enfin, la convergence entre les activités de téléphonies fixe et mobile s'est poursuivie, avec les rachats de l'opérateur de téléphonie fixe suédois Tele 2 par le même Vodafone, et du français Neuf Cegetel par SFR.

Bilan 2007. « *Les prises de commandes de Capgemini ont progressé environ deux fois plus vite que le marché. Les mouvements de fond du secteur ont généré chez nos clients trois types de besoins : de conseil, pour définir les stratégies, bâtir les modèles économiques et les organisations ; d'intégration, pour aligner les systèmes d'information sur les enjeux métiers et lancer des services innovants ; d'infogérance, pour contrôler les coûts et simplifier les opérations. Le programme de transformation 'I3' nous aide à répondre efficacement à cette demande* », précise Greg Jacobsen, directeur de l'activité Télécommunications, Médias et Divertissement (TMD) de Capgemini au niveau mondial. De plus, dans un contexte de convergence entre télécommunications et médias, de nombreuses missions de conseil ont été réalisées auprès d'acteurs majeurs tels que Canal +, Lagardère, Time Warner, ITV et BBC. Par ailleurs, le Groupe a retrouvé un vecteur de croissance dans la rationalisation des systèmes de facturation. Il s'agit de réduire les coûts opérationnels tout en augmentant la flexibilité. Des contrats dans ce domaine ont été remportés auprès de SFR et de l'australien Telstra. Quant à l'infogérance, les opérateurs sont prêts à franchir le pas.

Perspectives 2008. « *La convergence et ses effets positifs sur le marché devraient soutenir et accélérer notre progression* », estime Greg Jacobsen. Pour capter les opportunités sur ce secteur, Capgemini dispose désormais en Inde d'une structure dédiée de 1 000 personnes, dont la taille devrait doubler cette année. Elle fournira des services et des offres spécifiques en infogérance aux clients d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie.

Présentation du secteur. Télécommunications, Médias et Divertissement compte pour 9 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2007. Ce secteur associe le conseil et l'expertise en systèmes d'information avec un dispositif mondial de production Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] dont le centre de gravité se situe en Inde.

Part du secteur Télécommunications, Médias et Divertissement dans le chiffre d'affaires du Groupe en 2007.



Cas client. Capgemini North America a été choisi en 2007 pour développer le système d'information de l'opérateur nord-américain FairPoint à la suite d'une opération de croissance externe. Ce projet consiste à reconstruire entièrement l'infrastructure des systèmes d'information du nouvel ensemble et à redéfinir tous les processus opérationnels. Il fait appel aux métiers Consulting et Intégration de systèmes du Groupe et mobilise plus de 500 collaborateurs, dont 350 en Inde.

« *Le marché subit de profonds changements dont nous devons comprendre les implications pour les transformer en succès commerciaux. Pour cela, Capgemini dispose en Inde d'un centre d'études qui étudie notamment l'impact de ces mutations sur les business models et les choix technologiques pour nos clients.* » Greg Jacobsen, directeur de l'activité Télécommunications, Médias et Divertissement de Capgemini au niveau mondial.





Jean-François Larrieu, *Hong Kong*



Yoël Benharrouche, *Un cadeau fleuri venu du ciel*

Capgemini dans le monde.

Longtemps guidé par une approche de conquête commerciale, le développement géographique du Groupe prend maintenant en compte la nécessité de disposer d'un modèle de production global.

Afin de pouvoir proposer à ses clients le meilleur compromis entre l'offshore (production par exemple dans des centres indiens, chinois, argentins), le nearshore (production assurée sur le même continent, par exemple en Espagne ou en Pologne pour le marché européen) et l'onshore (production locale sur site clients ou hors site clients, dans des centres utilisant les mêmes techniques), Capgemini a développé pour la production de ses prestations informatiques une offre Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] qui est une offre flexible s'adaptant aux souhaits exprimés par ses clients en matière de coûts, de délais mais aussi de plus ou moins grande proximité culturelle ou opérationnelle. Il est apparu en effet indispensable d'offrir des solutions alternatives à l'offshore pur et simple, et l'implantation en 2007 de Capgemini au Maroc (pour le marché francophone) ou en Argentine (pour le marché hispanophone) témoigne de ce souci...

Le 1^{er} janvier 1975, sept ans seulement après la création à Grenoble de la société mère Sogeti, naissait en France Cap Gemini Sogeti, le premier groupe européen de sociétés de services informatiques. Ce groupe, qui comptait alors moins de 2 000 collaborateurs, était déjà présent dans une vingtaine de pays, ce qui attestait de sa volonté d'assurer une grande proximité géographique avec ses clients. Le principe d'expansion de l'entreprise, toujours d'actualité, était « *de se renforcer là où elle est forte et là où elle a de bonnes chances de le devenir* », selon Serge Kampf, président-fondateur du Groupe. Dans les décennies 1980 et 1990, cette politique s'est traduite par de nombreuses acquisitions en Europe (notamment aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en France et en Scandinavie) et dès 1985 par une implantation aux États-Unis, où le Groupe atteindra une taille significative avec le rachat d'Ernst & Young Consulting en 2000. Par ailleurs, « *l'internationalisation croissante de ses grands clients a conduit Capgemini à accompagner ceux-ci dans leur expansion géographique et, ce faisant, à créer de nouvelles implantations stables dans plusieurs autres pays* », souligne Patrick Nicolet, directeur des ventes et des partenariats de Capgemini. Le Groupe reste attaché à cette proximité géographique et culturelle avec ses clients, même si la plupart gardent une dimension majoritairement nationale. Le concept d'*Intimacy* développé dans le cadre du programme « ¹³ » illustre

parfaitement cette volonté de proximité, qui fait partie de l'identité historique de Capgemini. Les services informatiques ont longtemps fonctionné sur un modèle dans lequel les prestations étaient produites *in situ*. La révolution de l'industrialisation de ces services s'amorce à la fin des années 1990 face à l'exigence des grands clients nord-américains, demandeurs de prestations plus complexes à des coûts toujours plus compétitifs. Cette révolution s'explique également par une pénurie de ressources humaines dans ce secteur (en premier lieu là encore aux États-Unis) et par l'explosion des moyens de télécommunication. Elle a fait émerger un modèle de production consistant à réaliser une partie de la prestation de services en recourant à une sous-traitance localisée dans des pays disposant à moindre coût de compétences pointues. La dynamique d'expansion du Groupe a pris en compte cette nouvelle dimension avec l'ouverture dès 2001, dans le droit fil d'un mouvement qui avait été lancé par Ernst & Young, des deux premiers centres de production de Capgemini en Inde. Le déploiement du Groupe dans le sous-continent indien a été renforcé l'an dernier, par l'acquisition de la société Kanbay.

« *Sur la carte des implantations de Capgemini ont ainsi pris place des sites dédiés à la production installés dans des pays où le Groupe n'a encore qu'une activité commerciale très réduite, tels que l'Inde mais aussi la Chine, la Pologne (particulièrement compétente en matière de BPO [→ GLOSSAIRE]) et plus récemment le Maroc, l'Argentine ou le Brésil* », précise Henk Broeders, directeur Europe continentale et Asie-Pacifique de Capgemini.

Fort aujourd'hui de 83 508 collaborateurs répartis dans 32 pays et sur 18 fuseaux horaires, Capgemini a l'ambition de créer un nouveau modèle de production et de commercialisation mondiales totalement intégré. Ambition qui est au centre du programme « ¹³ », lancé en septembre 2006 et dont la mise en place sera achevée en 2008. Dans ce modèle, la commercialisation et la production ne sont plus le fait d'un seul pays et d'une équipe composée de collaborateurs locaux. Ces tâches sont en effet désormais confiées à une équipe pluridisciplinaire et multinationale intégrée, le développement informatique du projet étant assuré par un centre de production spécialisé dans une technologie et/ou un secteur d'activité donnés. Ce modèle va entraîner le Groupe à se doter d'équipes mondialement intégrées depuis l'avant-vente jusqu'à la livraison du projet fini, ainsi que le besoin en est exprimé par de grandes marques internationales telles que General Motors, FedEx ou HP, lesquelles exigent à la fois des expertises pointues et des prestations à coûts compétitifs pour décider de l'attribution des grands contrats qu'elles ont choisi de confier à un prestataire extérieur.

Vers un groupe mondial intégré. Capgemini est aujourd'hui présent dans 32 pays avec 83 508 collaborateurs.

Le Groupe est organisé en 8 régions, avec les caractéristiques suivantes :

- la commercialisation et la production font désormais appel à des équipes à la fois pluridisciplinaires et multinationales et non plus aux seules ressources locales.
- les centres de production sont spécialisés par technologie et/ou secteur d'activité ; ils prennent aussi en compte les spécificités linguistiques et culturelles des clients.

Les régions et les effectifs Capgemini en 2007

■ Amérique du Nord

Canada
États-Unis
Mexique
8 857 collaborateurs

■ Royaume-Uni et Irlande

8 482 collaborateurs

■ France

Maroc
21 138 collaborateurs

■ Europe du Sud

Argentine
Brésil
Espagne
Italie
Portugal
6 836 collaborateurs

■ Pays nordiques

Danemark
Finlande
Norvège
Suède
3 942 collaborateurs

■ Europe centrale

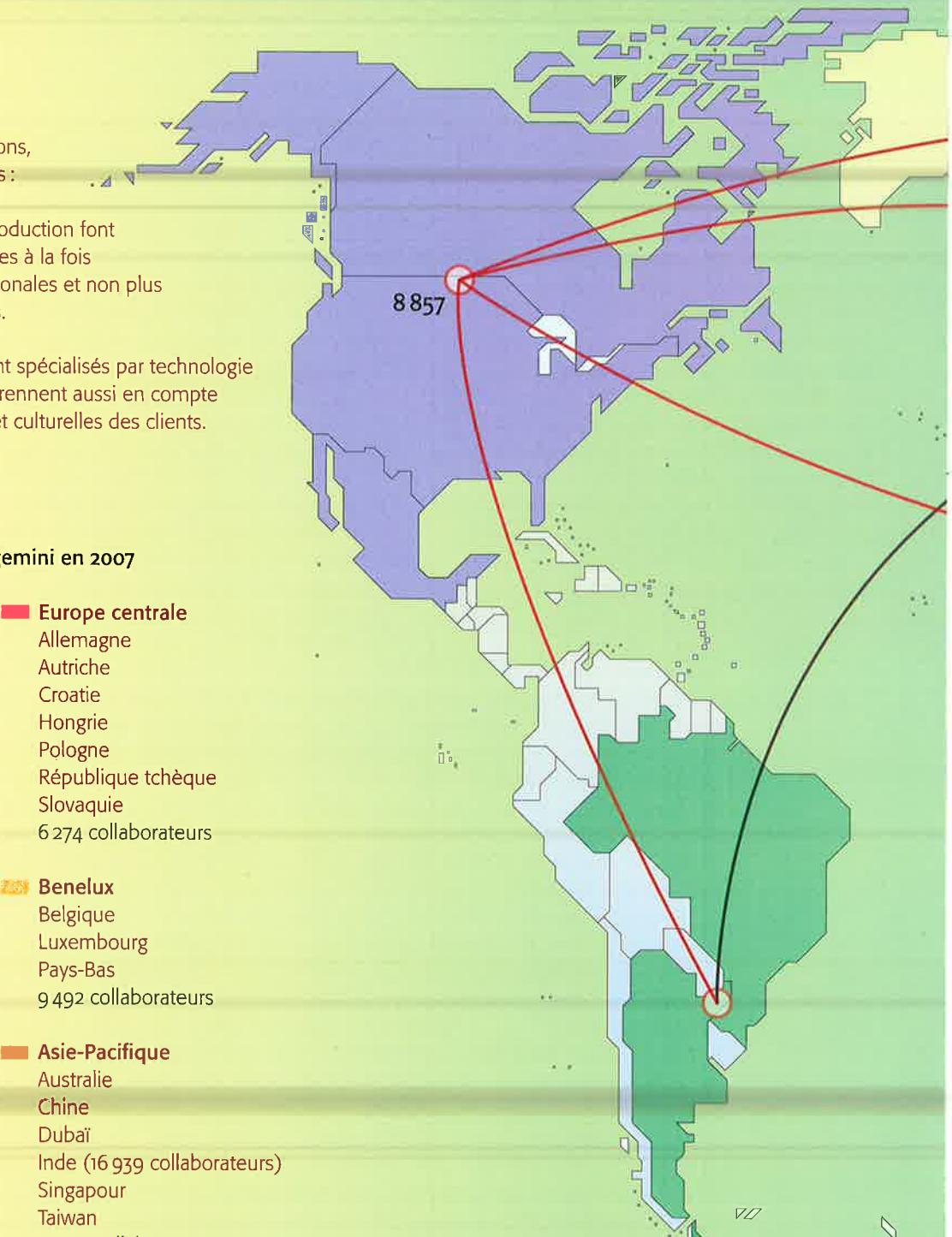
Allemagne
Autriche
Croatie
Hongrie
Pologne
République tchèque
Slovaquie
6 274 collaborateurs

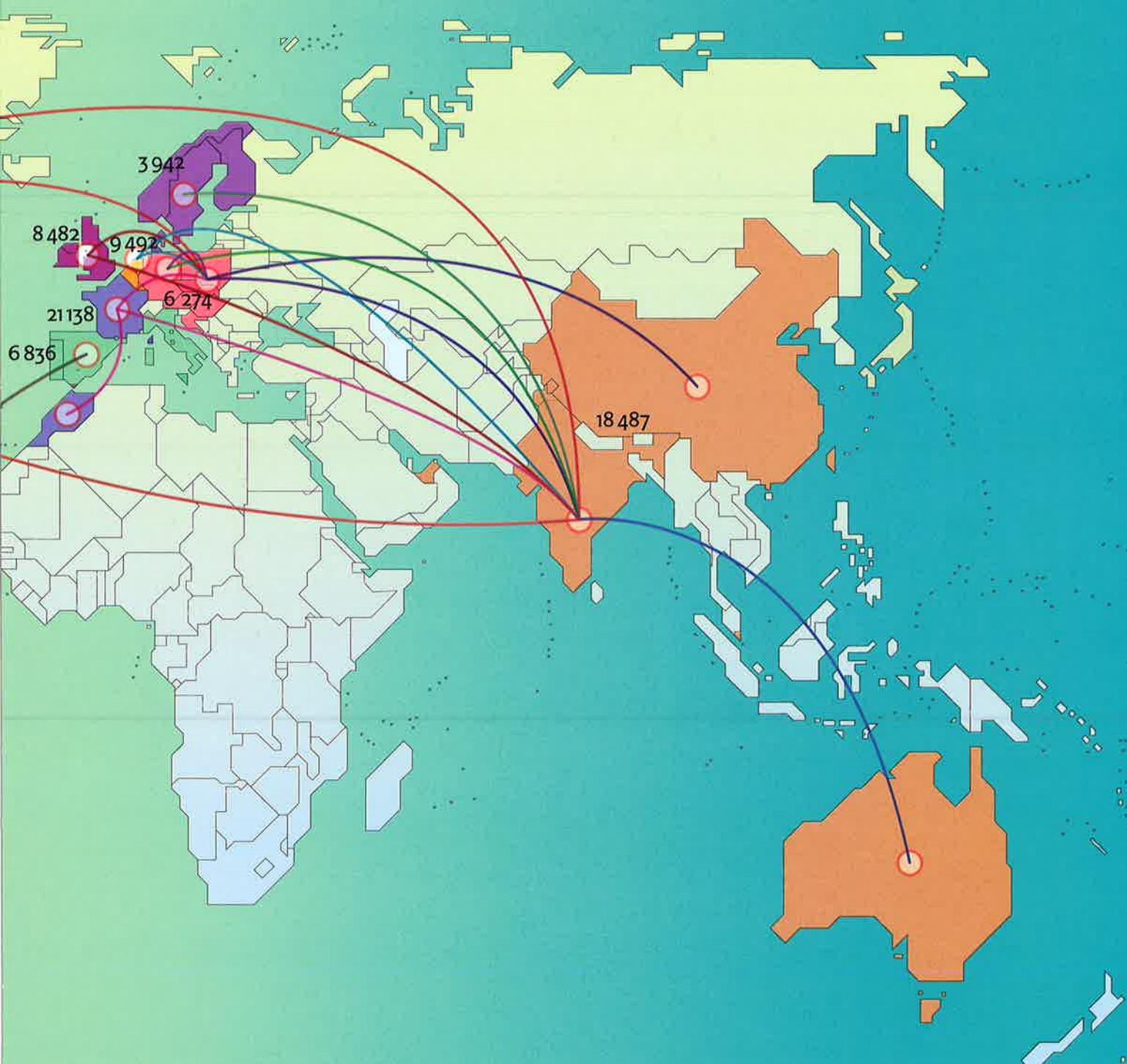
■ Benelux

Belgique
Luxembourg
Pays-Bas
9 492 collaborateurs

■ Asie-Pacifique

Australie
Chine
Dubai
Inde (16 939 collaborateurs)
Singapour
Taiwan
18 487 collaborateurs







Pierre-Jean Couaraze, *MHN détail*

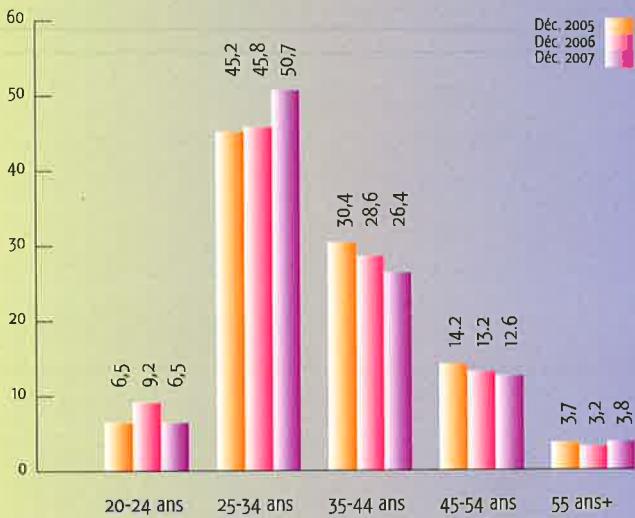
Ressources humaines. Former, fidéliser, fédérer : le vrai visage du Groupe Capgemini.

Depuis son origine en 1967, Capgemini doit son succès à la qualité et à l'engagement de ses managers et de ses collaborateurs. De la prise de contrôle de la société française CAP en 1973 jusqu'à l'acquisition de l'entreprise Kanbay en 2007, le Groupe a toujours su attirer à lui, dans le respect des personnes et de leur identité, de nouveaux talents et de nouvelles compétences et les mobiliser sur des ambitions partagées, mais aussi les fédérer autour de valeurs et d'une culture communes. Tout cela est véhiculé par un puissant média interne, le site Intranet Talent.

L'année 2007 fut ainsi une année de transformations dans trois domaines : le recrutement et la fidélisation des collaborateurs, l'évolution professionnelle et la formation, le développement du leadership chez les managers.

« Nous mettons en pratique les trois principes clés établis par Serge Kampf dès 1975. Il s'agit d'abord du respect rigoureux de la diversité, ensuite de la priorité qu'est la gestion des individus et enfin d'une attention toute particulière au développement professionnel de chacun des collaborateurs », souligne Alain Donzeaud, secrétaire général et directeur des ressources humaines du Groupe au niveau mondial.

Répartition des effectifs par tranches d'âge au sein du Groupe



L'année 2007 a marqué une nouvelle accélération de la croissance de l'effectif de Capgemini sous le double effet des acquisitions, avec en particulier le rachat en début d'année de la société Kanbay fortement implantée en Inde et aux États-Unis mais aussi au Royaume-Uni, et d'une croissance organique très soutenue. Le Groupe a recruté en 2007 plus de 24 800 personnes, soit un bond de 23 % du nombre de collaborateurs par rapport à l'exercice précédent, un niveau record avec un total de 83 508 au 31 décembre 2007. Toutes les régions ont vu leurs équipes se renforcer avec une tendance plus soutenue en Inde. Cette forte dynamique se ressent dans la pyramide des âges. En effet, plus de la moitié des collaborateurs qui ont rejoint Capgemini dans l'année ont entre 25 et 34 ans. Enfin la stabilité règne aux niveaux des effectifs dont l'ancienneté est supérieure à cinq ans.

Le taux de rotation dans le Groupe (c'est-à-dire le pourcentage de départs volontaires) s'est établi pour l'année 2007 à 18,6 %, un chiffre classique dans notre secteur d'activité dès lors que le marché est porteur. Pour maintenir ce taux dans les normes du secteur, des actions de formation sur mesure selon les métiers et les zones géographiques ont été engagées.

Enfin, Capgemini a été classé au sixième rang de « Best employer » dans le domaine informatique.

Pour enrichir son capital humain, Capgemini porte l'effort sur la formation, véritable facteur de motivation dans une industrie caractérisée par des technologies et des modes de travail en constante évolution. L'Université Capgemini est au cœur de cette formation. Le campus des « Fontaines » au nord de Paris a vu son taux de fréquentation augmenter de 30 % sur l'année. L'Université dispense aussi ses cours dans chaque pays, en recourant à des formateurs locaux. Enfin, en Inde, une université a été fondée à Hyderabad pour répondre aux besoins spécifiques du développement du Groupe dans ce pays. Les cours et séminaires de l'Université Capgemini sont élaborés et dispensés par les experts du Groupe et les meilleurs spécialistes externes. Par ailleurs, régulièrement, le top management de Capgemini y intervient sur différents sujets.

Déjà plus de 30 000 journées de formation y ont été dispensées à près de 9 000 participants. En 2007, l'« International Quality and Productivity Center » (IQPC), organisme américain fondé en 1973, a reconnu l'excellence de l'Université

Capgemini en lui décernant les labels de « Best Innovative Corporate University » et de « Best Mature Corporate University ». À l'honneur de l'IQPC pour leur caractère innovateur, les « Business Priority Weeks » (BPW) sont des sessions de formation 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. En 2007, les enjeux du programme de transformation « I³ » ont été au cœur de ces BPW.

« Ce que nous constatons, c'est que la vraie valeur ajoutée d'une formation réside aussi et surtout dans l'échange et le partage, non seulement avec des collègues venus du monde entier, mais également avec ceux qui possèdent des compétences différentes », confirme Steven Smith, directeur de l'Université Capgemini.

Au total, ce sont 80 000 formations qui ont été dispensées en 2007, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2006 en nombre et de 30 % en volume d'heures. En particulier, 41 000 personnes ont utilisé les programmes de formation en ligne accessibles grâce au système MyLearning.

Il existe par ailleurs un programme de gestion des talents baptisé « Executive Talent » qui a pour objectif de former les collaborateurs à fort potentiel et de permettre aux managers confirmés du Groupe d'optimiser leur déroulement de carrière. Pour ces derniers, des entretiens d'évaluation, des comités de gestion des talents et la définition de plans de succession constituent les pièces essentielles d'un dispositif qui est suivi au plus haut niveau chez Capgemini par le comité nominations et rémunérations du Conseil d'Administration. De plus, les 150 managers confirmés du Groupe sont suivis individuellement depuis deux ans par la direction générale et dans chacune des entités opérationnelles, au travers de programmes spécifiques. Enfin une nouvelle « Executive Education School » est lancée en 2008.

« Nous avons mis en place un programme complet pour la gestion des talents destiné à nos cadres dirigeants, qui prend en compte l'expérience, la pratique et la formation, et vise à nourrir les besoins d'encadrement pour l'échéance 2010 et au-delà », déclare Marie-Laure Rivier, en charge de la gestion des talents pour le Groupe.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et le développement durable.

Comment aborder la question de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) [→ [GLOSSAIRE](#)], quand on est un groupe de rang mondial ? On peut s'en tenir au respect de sa seule dimension réglementaire et éthique. Mais si celle-ci est fondamentale, elle n'est cependant pas suffisante et conduit très vite à une liste d'actions qui se limitent le plus souvent à l'affirmation de grands principes.

En 2007, Capgemini a évité ce travers par conviction et par intérêt. En effet, l'envergure mondiale du Groupe va de pair avec un enracinement local affirmé : une conception active et volontariste de la RSE contribue à cet enracinement. Ensuite, le langage de la RSE est un langage universel et mobilisateur parce que répondant souvent à des réflexes que l'on retrouve dans toutes les cultures et du haut en bas de l'échelle des collaborateurs : ceux-ci sont demandeurs et exigent à juste titre une politique d'entreprise responsable, à la mesure des ambitions du Groupe qui les emploie. Encore faut-il que les sujets traités les intéressent et qu'ils puissent y participer, chacun à son niveau et selon son envie.

En 2007, Capgemini répond à cette attente de deux façons :

- Le Groupe a lancé une campagne de communication interne intitulée « The Other Face of Capgemini » (« L'autre visage de Capgemini ») qui décrit son engagement envers la RSE et le développement durable en recensant des pratiques exemplaires sur le plan mondial et local. Tout au long de l'année, des centaines de salariés ont adressé sur le site Intranet du Groupe des histoires décrivant leur expérience au travail ou dans leur vie privée et ont téléchargé des affiches et des outils de communication pour promouvoir l'engagement envers la RSE. Carolyn Nimmy, directrice RSE au niveau mondial, l'affirme : « *En 2008, nous continuerons à solliciter les talents et les passions de nos collaborateurs pour nous engager ensemble sur la voie d'une activité responsable et durable.* »
- Capgemini a choisi de ne pas se disperser et de traiter en profondeur trois domaines concrets dans lesquels les avancées sont quantifiables à court terme, celui des énergies renouvelables et de la protection de l'environnement, celui de la lutte contre la pauvreté, celui de la femme dans son développement personnel et son épanouissement professionnel.

Comment Capgemini, en 2007, a-t-il su « dire ce qu'il fait et faire ce qu'il dit » ?



Claude Fauchère, *L'Horizon*

Défense de l'environnement. En 2007, Capgemini a voulu prouver que la défense de l'environnement et le développement de solutions faisant appel aux énergies renouvelables ne sont pas des concepts vides de sens ou qui restent des déclarations d'intention. Le groupe a pris deux initiatives qui en sont la démonstration :

- En France, pour la troisième édition du Trophée Capgemini Consulting, ce sont des projets économiques en matière d'énergies renouvelables et de technologies propres qui ont été distingués pour leur caractère hautement innovateur et surtout leur faisabilité financière. L'opération supportée par deux établissements d'enseignement supérieur prestigieux, HEC (École des hautes études commerciales) et l'Institut d'études politiques, a efficacement été relayée par le quotidien économique français *La Tribune*.
- Capgemini a par ailleurs renouvelé en 2007 son adhésion au Pacte mondial [→ **GLOSSAIRE**] des Nations unies. Les entreprises signataires de ce pacte encouragent activement la mise en œuvre de dix engagements précis en matière de droits de l'homme, de respect de l'environnement, de droit du travail et de lutte contre la corruption. Mais surtout, Capgemini a signé le projet « Caring for Climate » à la fin de l'année 2007 et s'est appliqué à lui-même les mesures prévues : l'entreprise a été la première du secteur à mesurer et annoncer le degré de son impact en CO₂ sur la planète dans son rapport annuel et au « Carbon Disclosure Project » (CDP), organisation indépendante destinée à informer actionnaires et directions des impacts du changement climatique sur la valeur et les actions commerciales de l'entreprise.

Capgemini se mobilise contre la pauvreté.

- Le Groupe apporte depuis huit ans un soutien puissant à la Naandi Foundation en Inde. Le but de ce partenariat mi-privé mi-public, animé par des intellectuels et des hommes d'affaires indiens de premier plan, est de contribuer à éradiquer la pauvreté chez les enfants. En 2007, il est intéressant de noter le rayonnement de cette démarche à l'origine purement locale puisque Capgemini Norvège et Capgemini Suède ont rejoint Capgemini Inde en participant directement au programme Naandi « Nanhi Kali » pour la scolarisation de jeunes filles au Maharashtra.
- Il y a plus d'un million de jeunes au Royaume-Uni qui sont en situation d'exclusion par rapport à l'éducation, la formation et l'emploi. Pour tenter de remédier à cette situation, l'organisme caritatif Prince's Trust assiste chaque jour une centaine de plus de jeunes de 14 à 30 ans. En 2007, 150 d'entre eux ont été directement pris en charge par des collaborateurs de Capgemini Royaume-Unis dans le cadre d'un tutorat. Un plan sur trois ans prévoit par ailleurs de recueillir 1 million de livres sterling (plus de 1,3 million d'euros) grâce à des manifestations de collecte de fonds conduites par Capgemini, telles que des courses d'endurance au Costa Rica ou en Namibie. Prochaine étape, l'implication des clients et des partenaires de Capgemini dans ce type d'événement très mobilisateur.
- Enfin Sogeti, l'entité Services informatiques de proximité du Groupe, poursuit avec PlaNet Finance, institution dont le but est de réduire la pauvreté dans le monde par la distribution de microcrédits, une collaboration entamée il y a dix ans. La microfinance touche aujourd'hui 150 millions de personnes dans le monde au travers de 10 000 instituts spécialisés. Sogeti héberge par exemple gracieusement une gamme d'applications PlaNet Finance sur ses systèmes informatiques internes.

Capgemini et la promotion des femmes. En 2007, Capgemini a été particulièrement actif dans le domaine de la promotion féminine. Le Groupe s'est mobilisé à l'occasion de la Journée internationale des femmes, le 8 mars, avec une conférence téléphonique internationale dans laquelle est intervenu Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, créant ainsi une dynamique forte autour des Women's Councils au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et en Inde et incitant à des actions concrètes dans de nombreux pays. Capgemini Royaume-Uni a de plus été nommé pour la deuxième année consécutive dans le « Top 50 Places Where Women Want to Work » (Top 50 des meilleurs environnements de travail pour les femmes).

Actions 2007 et initiatives programmées pour l'avenir ont été la marque de l'engagement de Capgemini dans la RSE en 2007. Cet engagement n'est pas passé inaperçu puisqu'il a été récompensé en novembre par le China Corporate Citizenship Committee qui a décerné à Capgemini un prix pour son action sur le plan local et la mise en œuvre d'un engagement global vis-à-vis des principes de la RSE.



Jean-Claude Quilici, *Sur le port de Mykonos*

L'année 2007 est un bon cru pour

Capgemini à plus d'un titre. Le Groupe a remporté des contrats significatifs dans ses différents métiers. Au cours de cette année, Capgemini a été le sponsor officiel Conseil et Technologies de la Coupe du Monde de Rugby 2007. Il a lancé une campagne publicitaire originale. Le programme de transformation « I³ » est désormais opérationnel dans plusieurs entités pilotes alors que l'intégration de la récente acquisition Kanbay a été un succès. Enfin, cette année a été marquée par le quarantième anniversaire de la création de Capgemini, un Groupe fidèle à son histoire, à ses valeurs.

Les autres faits marquants. Parution du World

Insurance Report | Succès aux États-Unis dans le secteur des télécommunications | Présentation des résultats de l'année 2006 | Développements à l'international pour Sogeti | Banedanmark capitalise sur le modèle Rightshore™ de Capgemini | Parution du World Retail Banking Report | Sogeti récompensée pour son alliance avec IBM | Parution de l'étude sur les tendances en transformation d'entreprise | Nouveau contrat d'infogérance entre Matalan et Capgemini Royaume-Uni | Capgemini renforce son activité de BPO en Amérique du Nord | Implantation d'un centre Rightshore™ Capgemini au Maroc | Capgemini retenu par l'administration britannique pour la conception d'un outil destiné au Department for Children, Schools and Families (DCSF) | Le siège social de Capgemini aux couleurs de la Coupe du Monde de Rugby | Partenariat stratégique avec Google | Contrat d'infogérance avec NXP Semiconductors | Contrat d'intégration de systèmes avec l'opérateur néerlandais KPN | Publication du référentiel TechnoVision 2012 | Capgemini optimise les performances du fisc suédois | Nouvelle campagne de publicité mondiale pour Capgemini | Learning & Skills Council sélectionne Capgemini Royaume-Uni comme partenaire privilégié | Ouverture du premier centre Rightshore™ en Amérique du Sud | Extension du contrat entre Capgemini et HMRC | Le TGV communicant | Nicolas Dufourcq, meilleur directeur financier 2007 |



Janvier L'agence de FairPoint à Cornell (Illinois).



Mars Réunion entre collaborateurs de Sogeti à Mumbai (Inde)



Mars Réseau ferroviaire danois géré par Banedanmark.



Mai Centre de production Rightshore™ de Capgemini à Mumbai (Inde)



Juin Centre Rightshore™ de Capgemini à Casablanca (Maroc)



Mai Capgemini à Buenos Aires (Argentine).



Août Le siège social du Groupe aux couleurs de la Coupe du Monde de Rugby.

Quelques faits marquants de l'exercice 2007

Janvier **Parution du World Insurance Report** | Un assuré satisfait est-il fidèle à son assureur ? Pas nécessairement, conclut la première édition du World Insurance Report, étude internationale menée par Capgemini et l'European Financial Management & Marketing Association (Efma) auprès d'un panel de 10 000 assurés, assureurs et distributeurs dans six pays d'Europe et aux États-Unis. Cette étude révèle que, si le taux d'insatisfaction des assurés reste marginal, 40 % d'entre eux ont pourtant changé d'assureur dommages au cours des cinq dernières années. Le principal problème, pour les assureurs, réside dans le faible nombre de contacts directs avec les clients. Et la disponibilité de l'information sur Internet accroît cette distance. On apprend aussi que les assureurs qui réussissent le mieux et proposent le plus de valeur ajoutée à leurs clients sont ceux qui parient sur les technologies de l'information pour analyser leurs données, mieux segmenter leur clientèle et mieux comprendre ses besoins, et qui offrent à leurs distributeurs un accès facile à des données et à des outils actualisés.

Succès aux États-Unis dans le secteur des télécommunications | Capgemini accompagne l'opérateur américain FairPoint Communications à l'occasion de la fusion entre ce spécialiste des télécommunications en milieu rural et les activités de téléphonie fixe de l'opérateur américain Verizon. Il s'agit de l'un des plus importants contrats signés par le Groupe Capgemini aux États-Unis, d'un montant supérieur à 100 millions d'euros. Capgemini doit notamment assurer la convergence de tous les produits et services vers une nouvelle plate-forme. Ce projet, qui permettra de gérer 1,6 million de lignes téléphoniques supplémentaires, prévoit la construction de centres opérationnels et la définition d'une nouvelle organisation pour intégrer les équipes des deux opérateurs. Environ 200 collaborateurs américains basés à Atlanta et 325 collaborateurs indiens basés à Bangalore forment l'équipe de Capgemini dédiée à ce projet, dont la durée devrait être de deux ans.

Février **Présentation des résultats de l'année 2006** | À taux de change et périmètre constants, le Groupe Capgemini a enregistré une progression de son chiffre d'affaires de 12,1 %. Après un bon premier semestre (+10,6 %), la croissance s'est accélérée au second semestre, où le Groupe a vu son chiffre d'affaires augmenter de 13,7 %. À taux de change et périmètre courants, cette croissance s'élève aussi à 10,7 %, et reste donc largement supérieure à celle du marché. La marge opérationnelle a pratiquement doublé (447 millions d'euros contre 225 millions en 2005) et représente 5,8 % du chiffre d'affaires, en progression de 2,6 points par rapport à 2005. Le résultat net part du Groupe double lui aussi à 293 millions d'euros (contre 141 millions en 2005), soit 3,8 % du chiffre d'affaires (contre 2 % en 2005).

Développements à l'international pour Sogeti | Aux États-Unis, Sogeti acquiert Software Architects, société de conseil et de services informatiques disposant d'une expertise reconnue en matière de management de projet, d'architecture de systèmes et de définition de processus métiers. Après cette acquisition, Sogeti compte aux États-Unis plus de 2 000 collaborateurs répartis dans 24 villes. En Europe, Sogeti a également procédé à une opération de croissance externe avec l'acquisition de la société InQA.labs, spécialiste espagnol de l'ingénierie de qualité logicielle qui vient renforcer l'expertise du Groupe en Espagne, et fait que Sogeti dispose désormais dans le domaine du test logiciel [→ **GLOSSAIRE**] de plus de 1 500 collaborateurs dans le monde.

Mars **Banedanmark capitalise sur le modèle Rightshore™ de Capgemini** | Banedanmark, l'organisme chargé de gérer le réseau ferroviaire danois, a fait évoluer son système de gestion intégrée reposant sur des solutions SAP en s'appuyant sur le modèle Rightshore™ [→ **GLOSSAIRE**] de Capgemini.

Sogeti en Inde | Comptant déjà près de 200 collaborateurs en Inde, Sogeti a implanté à Mumbai (Bombay) un centre d'opérations mondial Rightshore™. Disposant de ses propres infrastructures, cette entité appliquera le modèle global de production du Groupe Capgemini relevant notamment du programme de transformation «^{l3}» dans les domaines de la gestion de projets, du consulting, des tests logiciels et de l'infogérance.

Avril **Parution du World Retail Banking Report** | La quatrième édition de ce rapport mondial, coréalisé par Capgemini, la banque néerlandaise ING et l'European Financial Management & Marketing Association (Efma), révèle que l'apparente stabilité du prix moyen des services bancaires dans le monde cache en fait de fortes disparités d'une région à l'autre. Le second chapitre de cette édition porte un éclairage sur l'évolution des modèles opérationnels des 180 banques de détail étudiées et montre que la stratégie à long terme de ces établissements passe obligatoirement par la mise en place de modèles mondiaux. Aujourd'hui, l'informatique et le management semblent être les premiers leviers utilisés par les banques pour parvenir à cet objectif.

**Mai**

Sogeti récompensée pour son alliance avec IBM | Sogeti a remporté le trophée mondial décerné par son partenaire stratégique IBM. Ce Beacon Award récompense le partenariat technologique conclu entre Sogeti et IBM dans le domaine des logiciels pour les SOA [→ GLOSSAIRE] et les environnements Rational [→ GLOSSAIRE]. Le critère déterminant retenu par le jury a été la puissante infrastructure mise en place par Sogeti : centre d'excellence, académies, centres de tests logiciels, etc.

Parution de l'étude sur les tendances en transformation d'entreprise

Réalisée par Capgemini Consulting, en partenariat avec The Economist Intelligence Unit (entité du groupe anglais de médias The Economist) auprès de 125 dirigeants européens, cette étude souligne que les entreprises lancent en moyenne sept programmes de transformation tous les trois ans. De tels programmes représentent pour ces entreprises soit des « ruptures » (fusions-acquisitions, externalisations, restructurations...) soit des « progrès » (optimisation de la chaîne de valeur, refonte de systèmes d'information...). Si 86 % des dirigeants considèrent que la transformation de leur entreprise est partie intégrante du management, seuls 30 % s'estiment parfaitement armés en la matière.

Nouveau contrat d'infogérance entre Matalan et Capgemini Royaume-Uni

Le distributeur britannique de produits de grande consommation Matalan a confié à Capgemini la gestion de l'ensemble de son système d'information pour une durée de six ans (2007-2013). Dans le cadre de ce nouveau contrat, les prestations seront assurées selon le modèle Rightshore™ du Groupe par des équipes réparties entre le Royaume-Uni, l'Inde et la Pologne. Pour ce client de longue date de Capgemini, l'objectif est à la fois de réduire ses coûts et d'accroître la qualité de service pour ses clients.

Juin

Capgemini renforce son activité de BPO en Amérique du Nord | Le Groupe s'est doté d'une équipe dédiée à ce segment de marché et a lancé deux nouveaux services. L'objectif est à la fois de mieux sensibiliser le marché nord-américain aux solutions BPO [→ GLOSSAIRE] de Capgemini, alliant expertise sectorielle, processus et méthodologies analytiques, de gagner des parts de marché au-delà des domaines traditionnels de cette activité que sont la finance et la comptabilité, et enfin de proposer des offres dédiées à certains segments prometteurs du continent nord-américain tels que le secteur secondaire, l'énergie et les services financiers.

Implantation d'un centre Rightshore™ Capgemini au Maroc

Situé à Casablanca, ce centre de production permet au Groupe de proposer à moindre coût des prestations particulièrement destinées à ses clients francophones. Cette entité, qui compte déjà plus de 100 collaborateurs, est amenée à connaître un développement rapide.

Juillet

Capgemini retenu par l'administration britannique pour la conception d'un outil destiné au Department for Children, Schools and Families (DCSF) | Ce contrat de 40 millions de livres sterling (environ 50 millions d'euros) concerne le développement et l'hébergement de ContactPoint, système permettant d'optimiser le partage des informations relatives aux jeunes et aux enfants, par exemple entre les différents services de protection de la jeunesse.

Août

Le siège social de Capgemini aux couleurs de la Coupe du Monde de Rugby | La façade du siège social de Capgemini à Paris, au pied de l'Arc de Triomphe, est recouverte pendant toute la durée de la Coupe du Monde de Rugby à XV par une toile géante de 530 m² représentant Serge Betsen (joueur emblématique du XV de France et du Biarritz Olympique, le club dont Capgemini est le sponsor principal) échappant au plaquage de cinq adversaires. Cette initiative a constitué un signe fort de l'engagement du Groupe en faveur du rugby après qu'il eut été choisi comme fournisseur exclusif des prestations informatiques nécessaires au bon déroulement de cette compétition.

Septembre

Partenariat stratégique avec Google | Capgemini se renforce sur le marché du Software as a Service (SaaS) [→ GLOSSAIRE] en concluant un partenariat avec Google visant à proposer à l'entreprise des prestations liées aux applications Google Apps [→ GLOSSAIRE]. Le cabinet d'analyse américain Gartner prévoit une augmentation annuelle du SaaS de 25 % jusqu'en 2010. Capgemini fournira des prestations destinées à la transition, à l'intégration et à la sécurité ainsi que des services d'assistance permettant l'adoption de Google Apps à grande échelle.



Septembre Immeuble du Groupe NXP



Octobre Opérateur de téléphonie KPN



Octobre Siège des services fiscaux suédois



Novembre Collaborateurs à Buenos Aires



Décembre Connexion Wi-Fi dans le TGV

Contrat d'infogérance avec NXP Semiconductors | Le fabricant indépendant de semi-conducteurs créé par le groupe néerlandais Philips confie à Capgemini l'infogérance de ses processus de finance et de comptabilité, incluant la gestion des achats, le paiement des fournisseurs et le reporting. À cet effet, 110 collaborateurs de ce client ont rejoint le centre d'excellence BPO de Capgemini à Chennai (Madras), en Inde.

Octobre Contrat d'intégration de systèmes avec l'opérateur néerlandais KPN | Le plus important opérateur de télécommunications aux Pays-Bas a choisi Capgemini TMD (Télécommunications, Médias et Divertissement) pour mettre en œuvre le programme Oracle e-Business Suite [→ GLOSSAIRE] afin de transformer sa gestion logistique et financière. Ce contrat de trois ans prolonge la collaboration entre Capgemini et KPN engagée en 2006.

Publication du référentiel TechnoVision 2012 | Dans le cadre de son programme de transformation «¹³», Capgemini a publié un document de prospective dénommé TechnoVision 2012. Cet outil de référence, produit par l'équipe «Innovation» du programme «¹³», offre aux clients du Groupe une vision globale des perspectives de l'évolution des technologies et des enjeux métiers qui s'y rapportent. Il étudie également les conséquences de ces évolutions sur les métiers de Capgemini.

Capgemini optimise les performances du fisc suédois | L'agence suédoise des impôts (Skatteverket) fait appel à Capgemini pour conseiller son entité interne VE (Verksamhetsstöd), qui intervient comme centre de services partagés pour la gestion des ressources humaines, la finance, le reporting, les achats et les systèmes d'information.

Nouvelle campagne de publicité mondiale pour Capgemini | L'accent de cette campagne est mis sur la volonté du Groupe de collaborer avec ses clients pour les accompagner dans leur transformation, l'amélioration de leurs performances et le développement de leurs capacités d'innovation. Déclinée autour du message «*Ensemble, libérons vos énergies*», cette campagne enrichit le concept de «Collaborative Business Experience» [→ GLOSSAIRE], créé et développé par le Groupe depuis plusieurs années. Le caractère très innovant de cette campagne, surtout sur Internet, a été récompensé par deux prix majeurs décernés par un jury de professionnels au Festival de la publicité de Méribel (France).

Novembre Learning & Skills Council sélectionne Capgemini Royaume-Uni comme partenaire privilégié | Cette entité publique britannique, en charge de la formation continue des jeunes et des adultes, a confié à Capgemini, jusqu'en 2013, la responsabilité de ses infrastructures informatiques, de ses applications et de ses réseaux, ainsi qu'un support pour 3 000 postes de travail répartis à travers le pays.

Ouverture du premier centre Rightshore™ en Amérique du Sud | Le Groupe ouvre un premier centre de production à Buenos Aires, en Argentine. Le plan de développement prévoit d'atteindre 1 500 personnes en 2009. Cette implantation permettra notamment de mieux servir les clients hispanophones du Groupe.

Extension du contrat entre Capgemini et HMRC | L'administration fiscale britannique (Her Majesty's Revenue & Customs) prolonge de trois ans le contrat d'infogérance développé avec Capgemini. Initialement signé en 2004 pour une durée de dix ans, ce contrat avait déjà été étendu une première fois en 2006, à l'occasion de la fusion des administrations fiscales et douanières.

Décembre Le TGV communicant | La société française de transport ferroviaire SNCF a confié pour partie à Capgemini l'expérimentation d'un système d'accès Internet haut débit Wi-Fi accessible aux passagers des trains à grande vitesse (TGV) depuis leur place. Les métiers Consulting et Intégration de systèmes du Groupe ont été mobilisés pour accompagner la SNCF dans l'élaboration de l'offre commerciale et la mise en œuvre des technologies nécessaires à ce service.

Nicolas Dufourcq, meilleur directeur financier 2007 | L'Association française des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), le quotidien national *Le Figaro* et le cabinet de recrutement anglo-saxon Hudson ont remis à Nicolas Dufourcq le trophée du meilleur directeur financier de l'année.



1



2



3



4



5



6

- 1 Gurbans Chatwal, collaborateur Capgemini à Pune (Inde).
- 2 Centre Capgemini à Buenos Aires (Argentine).
- 3 Paul Hermelin lors d'une réunion de coordination du programme « P » à Londres (Royaume-Uni).
- 4 Centre Capgemini à Casablanca (Maroc).
- 5 Fatima Benchekroun, ressources humaines Capgemini, Casablanca.
- 6 Lan O'Connor lors d'une réunion de coordination du programme « P » à Londres.

Programme de transformation « I³ ». Capgemini à l'offensive pour ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs.

Pour répondre au mieux aux évolutions du marché et aux besoins du client, l'année 2007 a été consacrée à la construction du programme « I³ » et au démarrage de son déploiement opérationnel. « Ce programme de conquête a pour première ambition de transformer en profondeur le Groupe afin qu'il améliore sa raison d'être, aider les clients à mener leur propre mutation », souligne Pierre-Yves Cros, directeur de la stratégie au niveau mondial. Il s'agit d'autre part de rendre Capgemini plus résistant en cas de « mauvais temps économique ». Industrialisation, Innovation, Intimité avec le client (d'où le nom « I³ ») sont les trois dimensions de ce programme. L'accélération de l'industrialisation vise à doter le Groupe, à l'heure où la concurrence s'exacerbe, d'une force de production globalisée, véritable bras armé au service d'une productivité optimale et d'une meilleure rentabilité. L'innovation dans tous les domaines

doit concourir à toujours mieux servir les clients et leur permettre d'être plus performants en leur proposant du conseil, les services et les solutions technologiques les plus récentes et les mieux adaptées. Concernant le volet intimité, l'objectif est de bâtir de nouvelles relations avec ses clients tout en capitalisant sur quarante ans de proximité et d'aventures partagées.

En 2007, à partir du constat qu'un modèle unique n'était plus suffisant pour répondre aux multiples besoins des clients, de nouveaux modèles de production ont été définis, qui vont de la sous-traitance complète ou partielle à l'intégration totale des équipes. Ces modèles sont désormais opérationnels dans six entités pilotes. De nouvelles structures organisationnelles intégrées Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] ont ainsi été mises en place afin de permettre à Capgemini de bénéficier d'un modèle mondial unifié de production et d'organisation. Ces structures répondent

aujourd'hui à une demande du marché et sont conçues de façon à permettre au client d'avoir un accès plus rapide aux expertises du Groupe, dans la langue de travail souhaitée afin de minimiser les obstacles culturels et avec des services support efficaces.

Qui n'innove pas recule. Et pour innover, des centres d'excellence sectoriels ont été créés en Inde. Leur rôle : concevoir des offres pointues pour les télécommunications à Bangalore, pour les services financiers à Hyderabad, pour le secteur industriel à Kolkata (Calcutta).

Afin de mieux servir les intérêts de nos clients, des comités rassemblant les managers des quatre métiers du Groupe (Consulting, Intégration de systèmes, Infogérance, Services informatiques de proximité) pour une zone géographique donnée (*country board*) se réunissent afin de déterminer une stratégie commerciale commune et faire jouer les synergies entre les métiers. Les premiers effets concrets du programme « I³ » commencent à se faire sentir avec la signature de contrats utilisant ces nouveaux modes de production, comme par exemple celui signé avec l'opérateur américain de télécommunications FairPoint. La coordination d'un programme de cette envergure est assurée par une équipe centrale permanente placée sous l'autorité du Directeur Général du Groupe, qui planifie, gère et suit le déploiement. Sur le terrain, des collaborateurs sont spécialement affectés au programme « I³ ». Pour mesurer son état d'avancement, l'équipe « I³ » dispose d'indicateurs précis de performance opérationnelle et financière. La réussite du programme « I³ » repose bien évidemment sur la mobilisation des collaborateurs de Capgemini. « Nous devons faire en sorte que ce programme devienne une réalité pour les femmes et les hommes du Groupe et leur expliquer en termes concrets comment ces changements souvent culturels vont être bénéfiques dans leur quotidien professionnel », explique Lan O'Connor, directrice du programme « I³ ». En 2008, la poursuite du déploiement de ce programme dessine jour après jour un nouveau Capgemini plus efficace pour ses clients et plus performant pour ses actionnaires. La mobilisation et l'adhésion des collaborateurs du Groupe aux ambitions du programme de transformation « I³ » sont déterminantes pour sa réussite.

L'accélération de l'industrialisation vise à doter le Groupe, à l'heure où la concurrence s'exacerbe, d'une force de production globalisée, véritable bras armé au service d'une productivité optimale et d'une meilleure rentabilité.

Les premiers effets concrets du programme « I³ » commencent à se faire sentir avec la signature de contrats utilisant ces nouveaux modes de production, comme par exemple celui signé avec l'opérateur américain de télécommunications FairPoint.



1



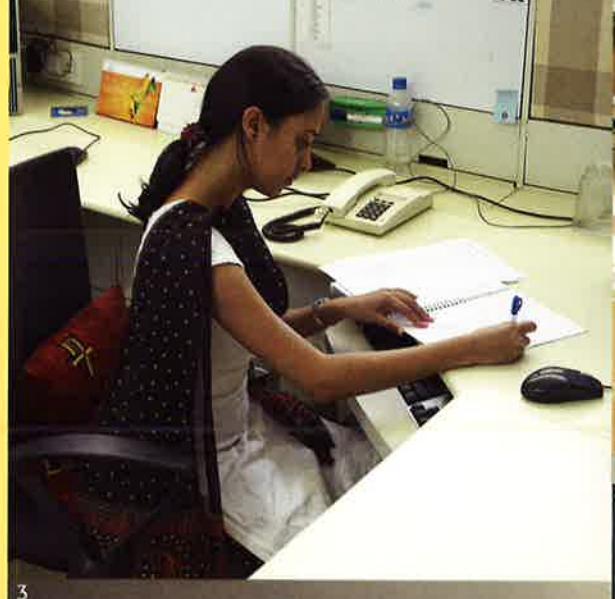
2



7K



4



3



6



5

- 1 David Yates, président de First Data Corp, client du Groupe.
- 2 Aparna Umarkant Katre, responsable de la Business Unit Services financiers pour l'Europe continentale.
- 3 Centre de production Capgemini à Mumbai (Inde).
- 4 Équipes du centre de production Capgemini à Pune (Inde).
- 5 Visite d'un manager de Capgemini au siège de l'assureur Achmea, client de Capgemini Services financiers, Utrecht (Pays-Bas).
- 6 Collaborateurs de Capgemini Services financiers à Chicago (États-Unis).

Intégration de Kanbay.

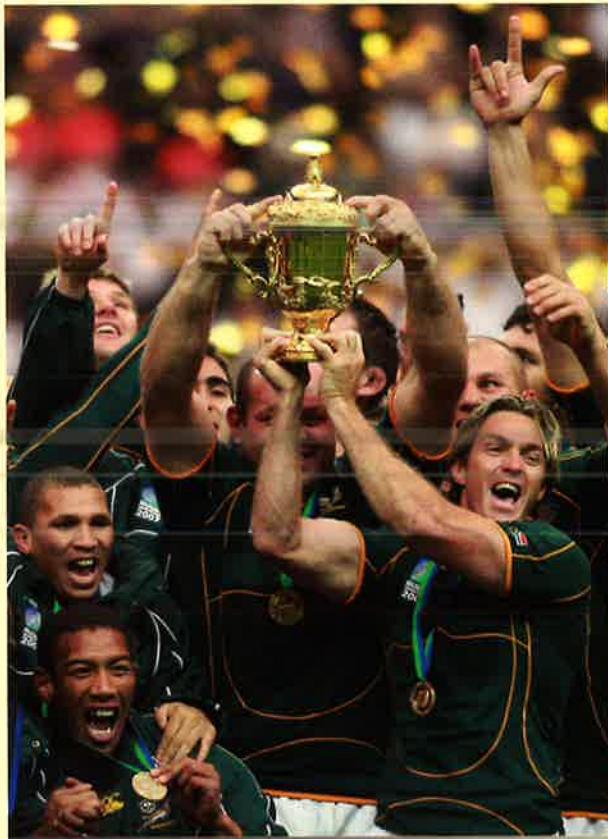
Les valeurs partagées par Capgemini et Kanbay, l'adhésion des équipes et la confiance des clients ont permis d'atteindre en dix mois l'un des objectifs prioritaires du Groupe pour 2007 : la construction d'une unité opérationnelle dédiée aux services financiers.

Contexte. Le 8 février 2007, les actionnaires de Kanbay International approuvaient l'acquisition par Cap Gemini de cette société de services informatiques comptant 7 000 collaborateurs, implantée aux États-Unis, en Inde et au Royaume-Uni et notamment spécialisée dans le secteur des services financiers. Pour le Groupe, cette acquisition répondait à un triple objectif : renforcer la présence de Capgemini aux États-Unis, où Kanbay, coté au Nasdaq, réalisait 80 % de son chiffre d'affaires ; se renforcer dans un secteur majeur pour les acteurs des services informatiques (ce secteur des services financiers représentait 78 % de l'activité de Kanbay) ; enfin accroître sensiblement l'implantation de Capgemini en Inde, où Kanbay comptait quelque 5 000 collaborateurs dans les villes de Pune, Hyderabad et Chennai (Madras). L'intégration était facilitée par la complémentarité des deux entreprises en matière non seulement de stratégie « business », mais également de valeurs humaines et culturelles. La notion de « communauté » chère à Kanbay, synonyme d'environnement de travail ouvert et épanouissant, s'accordait bien avec le concept de Collaborative Business Experience [→ GLOSSAIRE] préconisé par Capgemini.

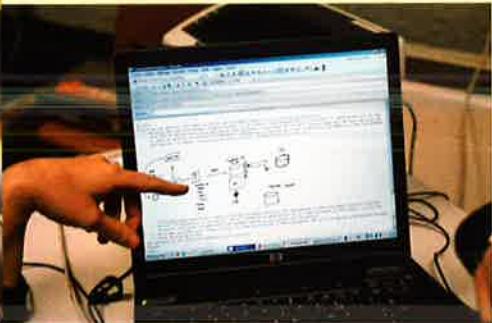
Bilan 2007. Les deux équipes dirigeantes ont donc pu aisément définir un programme de conduite du changement qui répondait à trois enjeux principaux : associer des modèles de production et de commercialisation différents mais complémentaires ; concentrer des efforts sur la relation avec le client ; harmoniser des offres et des stratégies de mise sur le marché dans une approche héritée du modèle « *seamless* » (sans couture) de Kanbay. Ce programme traitait également d'autres problématiques critiques telles que les infrastructures, les ressources humaines et en particulier la fidélisation des collaborateurs après la fusion. L'objectif prioritaire de ce programme était de rendre évidents pour le client les avantages du rapprochement et de la création d'une seule et même structure. Cette nouvelle « *Strategic Business Unit* » (SBU) baptisée Capgemini Services financiers, regroupant Kanbay International et le secteur Banque, Finance et Assurances de Capgemini, a su rapidement établir une dynamique de confiance auprès de ses clients, et a été en mesure de leur proposer des solutions couvrant l'ensemble de leurs besoins. De fait, plusieurs grands comptes avec lesquels Kanbay avait su tisser des relations étroites depuis plusieurs années, tels que la banque britannique HSBC ou First Data Corp, spécialiste américain du paiement électronique, ont été convaincus que cette nouvelle entité pouvait répondre à leurs attentes. La preuve en est que plus de trente nouveaux contrats ont été remportés auprès de grands comptes nord-américains et européens, dont dix-huit directement générés par ce rapprochement. Ainsi, aux États-Unis, un des principaux fournisseurs de cartes de crédit, domaine dans lequel Kanbay était spécialisé, a choisi cette nouvelle entité pour un projet de transformation financière. Le chiffre d'affaires réalisé par Capgemini avec ce client a augmenté de 25 % en 2007. De même, un important établissement bancaire américain a confié à Capgemini un projet de transformation d'une durée de 35 mois et d'un montant de 250 millions de dollars, lequel mobilisera à certaines périodes jusqu'à 4 500 personnes à temps complet. En Allemagne, une grande banque a retenu la nouvelle entité pour un important projet d'une durée de trois ans en matière de gestion du risque lié au crédit. Ce succès repose autant sur les compétences de Capgemini dans la relation client et le conseil en organisation que sur celles de Kanbay dans le domaine des risques liés aux marchés financiers. Capgemini Services financiers a très vite pu signer des contrats avec des clients que ni Capgemini ni Kanbay n'auraient pu approcher séparément.

La stabilité des effectifs est une preuve supplémentaire de la réussite de cette intégration, puisque, sur un total de 7 150 personnes appartenant aujourd'hui à la SBU « Services financiers », 79 % des collaborateurs et 98 % des cadres supérieurs viennent de Kanbay à qui ils sont restés fidèles après la fusion avec Capgemini. L'intégration de Kanbay a donc été une opération bien menée et achevée en moins de dix mois.

Perspectives 2008. Avec une équipe de direction stable dont le quartier général est à Chicago, des installations regroupées, un modèle opérationnel partagé conformément au programme « ¹³ », un dispositif commun de gestion des connaissances et une entité sectorielle unique, Capgemini Services financiers dispose de tous les atouts pour accélérer son développement. Malgré les secousses importantes traversant le secteur bancaire, les clients continuent à recourir aux prestations Rightshore™ [→ GLOSSAIRE] de la nouvelle entité, dont les effectifs pour la seule partie offshore devraient augmenter de 24 % par rapport à 2007.



1



4



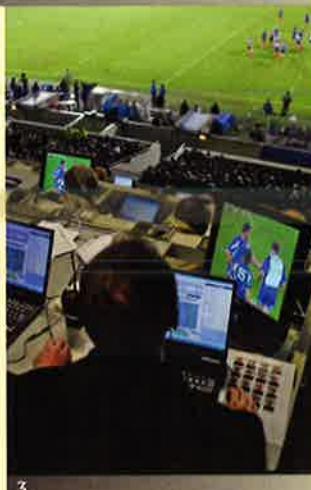
5



2



5



3



6

1 *Les Springboks d'Afrique du Sud, Champions du Monde de Rugby 2007.*

2 *Débriefing autour d'un projet réussi.*

3 *Chaque match est décortiqué geste par geste.*

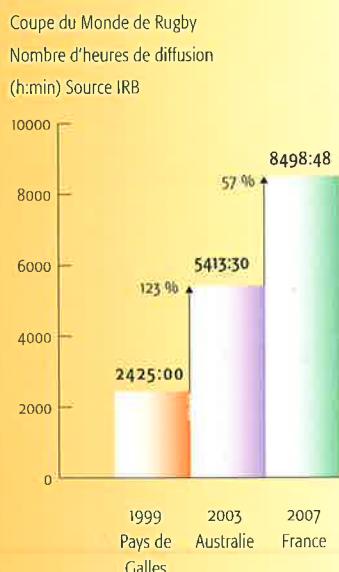
4 *La structuration de l'information, clé de la réussite.*

5 *Câblage de l'un des douze stades d'accueil de la Coupe du Monde.*

6 *«Spotters» Capgemini en pleine action.*

Partenariat. Capgemini a été choisi par l'IRB comme sponsor exclusif IT de la Coupe du Monde de Rugby 2007 : véritable défi technologique, ce partenariat a généré la plus forte exposition publique connue par le Groupe depuis sa création.

Ce partenariat a offert à Capgemini une visibilité inédite, le logo ayant par exemple été diffusé sur 250 chaînes de TV à raison de 48 secondes par match. Avec un total de 8 499 heures de retransmissions, l'événement a connu une audience cumulée de 4,2 milliards de téléspectateurs.



Pour chacun des 48 matchs de la Coupe, c'est en moyenne 962 actions de jeu qui ont été relevées, ce qui représente au total plus de 46 000 données statistiques. Ces éléments, détaillant les divers éléments quantifiables d'un match – tels que le nombre de passes réalisées, le nombre de plaquages réussis ou le pourcentage de ballons captés en touche – étaient transmis par Capgemini aux médias en temps réel, puis synthétisés sous forme de tableaux diffusés une minute après la mi-temps et une minute après le coup de sifflet final.

« Les raisons de notre engagement dans la Coupe du Monde de Rugby sont inscrites dans l'histoire profonde de notre Groupe qui, dès sa création en 1967, a pris modèle sur ce sport pour édicter ses propres valeurs. Entre les sept valeurs prônées par Capgemini – l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir – et les référents du rugby, il existe en effet une similitude qui ne doit rien au hasard. » Philippe Grangeon, directeur marketing et communication du Groupe Capgemini au niveau mondial.

« La Coupe du Monde 2007 a été un véritable succès, à vrai dire le plus important depuis la création de ce tournoi il y a vingt ans. Cela notamment grâce aux sponsors tels que Capgemini dont la contribution a été majeure. » Tel est le constat établi par Syd Millar, président sortant de l'International Rugby Board (IRB), faisant le bilan de cette sixième Coupe du Monde de Rugby. Capgemini a en effet assuré de nombreuses prestations de conseil et de haute technologie, contribuant de manière significative à la

réussite globale de cet événement sportif, le troisième plus important au monde. Un sans-faute pour Capgemini qui s'est appuyé sur une équipe comptant jusqu'à 110 collaborateurs choisis parmi les meilleurs experts de l'un ou l'autre des quatre métiers du Groupe. La création, le développement et la maintenance du site Web officiel de la compétition étaient au cœur du dispositif. Ce site, toujours accessible à l'adresse www.rugbyworldcup.com, a connu un succès considérable, avec 15 millions de visiteurs uniques et au total 150 millions de pages vues. Le système d'information médias, consistant à produire et à diffuser vers la presse, la télévision et les opérateurs de téléphonie mobile les statistiques de chaque match du tournoi, a été l'un des autres apports significatifs du Groupe permettant aux 3 000 journalistes qui assuraient la couverture de la Coupe de bénéficier en temps réel de précieux outils d'analyse des performances individuelles et collectives des équipes présentes sur le terrain. Ce projet, bénéficiant d'une visibilité hors norme, recouvrait par ailleurs la gestion des accréditations pour les matchs, ou encore la constitution de bases de données sur l'historique des compétitions et sur les profils des joueurs. Capgemini a utilisé les droits marketing conférés par ce contrat non pas seulement pour communiquer autour de ses métiers, mais aussi et surtout pour faire partager par tous les émotions que génère un match de rugby. L'intérêt suscité par cette Coupe du Monde a justifié d'importantes opérations de relations publiques mêlant clients et collaborateurs du Groupe sensibilisés par une campagne de communication dénommée « L'Art de la Transformation ». Au total, 29 entités de Capgemini, représentant 17 pays, ont invité sur 41 matchs plus de 5 500 personnes, dont 3 800 clients. Opérations qui ont suscité une grande satisfaction de la part des personnes invitées.

Le soutien apporté par Capgemini a également concerné l'accompagnement de tournois de rugby étudiants disputés en marge de la compétition officielle, ou encore l'invitation de jeunes issus de quartiers défavorisés à assister à des matchs de la Coupe du Monde. Autre illustration de cet engagement du Groupe : la façade du siège social de la Place de l'Étoile à Paris a été recouverte pendant deux mois d'une fresque géante de 530 m² à la gloire de cet événement sportif planétaire. « Le statut de sponsor officiel de la Coupe du Monde de Rugby 2007 nous aura permis de souligner à la fois la complémentarité de nos quatre métiers et l'esprit de collaboration qui règne au sein des équipes des différentes sociétés du Groupe, conclut Paul Hermelin. Notre apport de systèmes d'information à cet événement mondial a constitué pour Capgemini une vitrine technologique extraordinaire dans nos marchés et spécialement dans les deux pays où se sont déroulées les compétitions. »





▲
Seule équipe victorieuse de tous ses matchs lors de ce Mondial, la formation des Springboks a dominé l'équipe d'Angleterre en finale sur le score de 15 à 6, au terme d'une rencontre lors de laquelle aucun essai n'a été marqué.

◀
Les équipes de Capgemini en action. Les «spotters», qui avaient pour mission de scruter chaque action de jeu, opéraient par trois. Les deux premiers suivaient chacun une équipe geste par geste, et le troisième relevait des données plus globales telles que l'occupation du terrain ou la possession du ballon.



▲
Le niveau d'attention requis par ce projet n'a pas empêché que les collaborateurs impliqués se prennent au jeu. La plupart d'entre eux témoignaient en effet de ce qu'il existe au sein du Groupe Capgemini un esprit rugby très affirmé.



▲
L'esprit de conquête que reflétait avec réalisme la décoration géante ornant le siège social du Groupe Capgemini, place de l'Étoile à Paris, n'aura pas échappé aux occupants des 80 000 véhicules empruntant chaque jour l'avenue de la Grande-Armée.

▲
À la satisfaction de l'IRB et du Comité d'Organisation France 2007 s'est ajoutée celle des clients finals qu'étaient les 350 000 visiteurs étrangers, les 2 400 000 spectateurs présents dans les stades, les 15 millions d'internautes et les 4 milliards de téléspectateurs (en audience cumulée) de l'événement dans le monde.

Publicité. Le Groupe a lancé en novembre 2007 une campagne de publicité mondiale qui enrichit Capgemini d'une nouvelle signature : « Ensemble, libérons vos énergies. »

D'un montant de 20 millions d'euros, la campagne de publicité bénéficie d'un dispositif large utilisant les médias affichage (aéroports), presse grand public et spécialisée, et Internet. Elle est déployée dans sept pays pendant six mois : États-Unis, Canada, Inde, France, Royaume-Uni, Allemagne et Pays-Bas. Cette campagne répond à un double objectif : le renforcement de la notoriété et de l'image de Capgemini, et le soutien des ventes grâce à des annonces spécifiques pour chacun des métiers et des secteurs d'activité du Groupe.

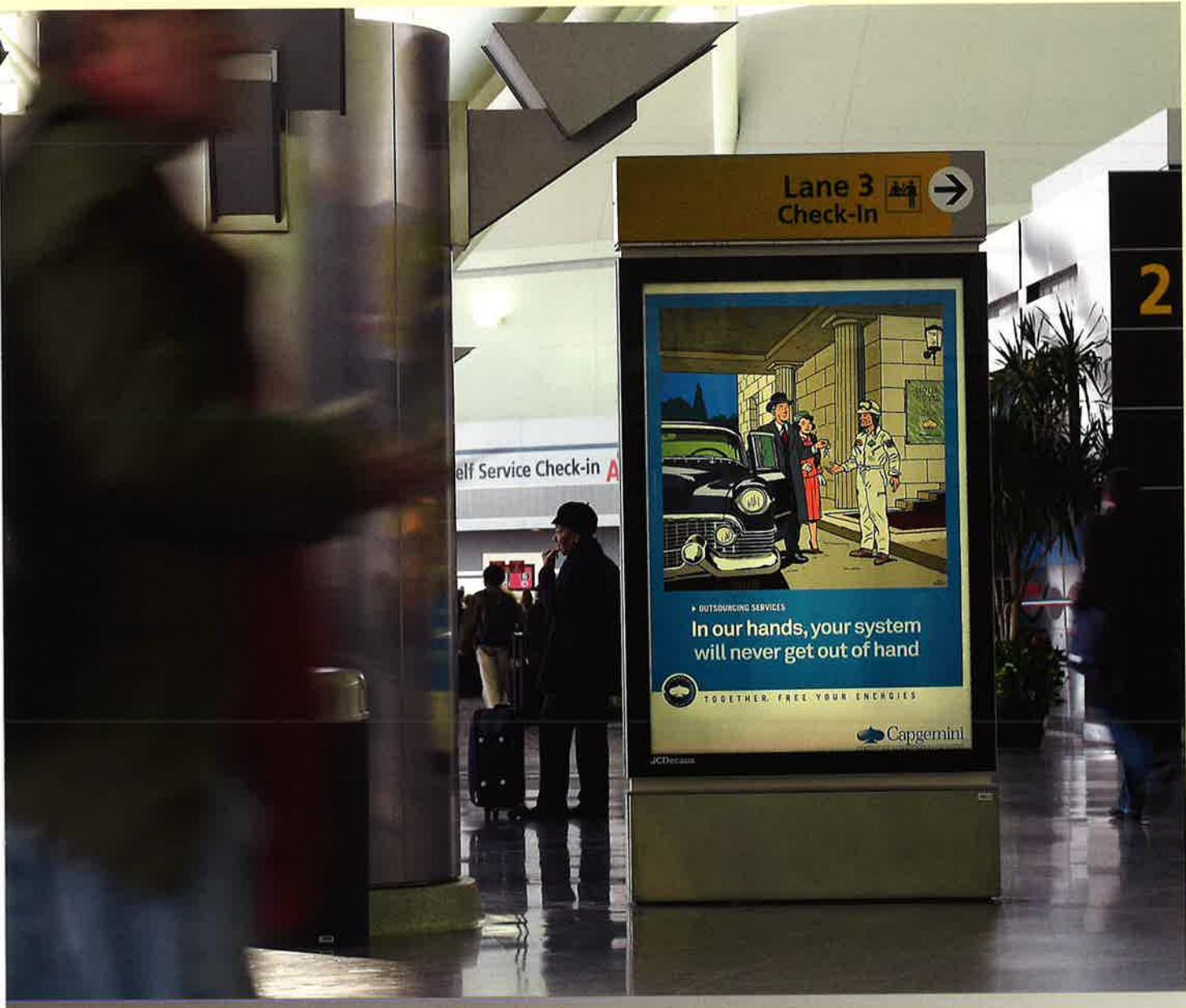
Dans un environnement publicitaire très encombré, le Groupe a choisi d'assumer résolument sa différence. « *Au travers de cette nouvelle campagne de communication centrée sur le thème de la libération des énergies de nos clients et prospects, qui fait le pari d'une création décalée, notre objectif est, selon les pays, de renforcer notre leadership ou d'accroître notre notoriété en réaffirmant ce qui fait notre différence* », souligne Philippe Grangeon, directeur marketing et communication du

Groupe Capgemini. La nouvelle signature de cette campagne, 'Ensemble, libérons vos énergies', nous permet de mettre en perspective les bénéfices de notre manière de travailler – la 'Collaborative Business Experience' – dans les différents services que nous proposons. » En faisant le pari de la différence, la campagne de publicité, dans le prolongement naturel de la vision et la mission de Capgemini (« *Notre Vision : votre Liberté d'Action. Notre Mission : votre Transformation* »), est originale à deux titres. En premier lieu, le principe créatif adopté, le traitement dit de la « ligne claire » [→ GLOSSAIRE], issu de l'univers de la bande dessinée, crée une identité graphique forte qui se différencie des codes utilisés généralement dans le secteur du conseil et des services informatiques. Ce langage graphique universel s'adapte facilement aux cibles visées. La « ligne claire » se caractérise par un important souci du détail et l'utilisation de couleurs en aplat. Les illustrations réalisées en exclusivité pour Capgemini par le dessinateur français Ted Benoit, l'un des meilleurs représentants de ce style, permettent de souligner des messages courts et aisément mémorisables. D'autres messages, traités de manière uniquement typographique, témoignent de la souplesse de l'approche créative pour s'adapter aux situations particulières – par exemple les thématiques liées à la spécificité du marché indien.

La campagne de publicité met en avant des messages simples et percutants, illustrés par des visuels réalisés en exclusivité pour Capgemini par le dessinateur français Ted Benoit, l'un des meilleurs représentants du style appelé « ligne claire ». Ce style se caractérise par un important souci du détail et l'utilisation de couleurs en aplat.



En second lieu, un dispositif de buzz [→ GLOSSAIRE] sur Internet a généré plus de 250 000 contacts auprès de la communauté informatique. Mis en route avant le lancement de la campagne publi-



citaire, il avait pour objectif d'attirer l'attention sur la marque Capgemini en mettant en scène sur un mode humoristique une entreprise volontairement réfractaire à toute forme de changement.

Cette technique est particulièrement en phase avec le caractère innovant de la marque Capgemini et le décalage revendiqué dans cette campagne.

L'un des six visuels de la campagne de publicité mondiale de Capgemini. Aéroport international John Fitzgerald Kennedy, New York, États-Unis.





▲
Les aéroports mondiaux sont privilégiés par Capgemini pour sa campagne de publicité.

Aéroport international de Paris Orly, France.

◀
Quand un slogan sonne comme une évidence.

Aéroport international John Fitzgerald Kennedy, New York, États-Unis.

◀◀
En Inde, la campagne a été déclinée par des messages spécifiques mettant en avant l'histoire, les valeurs et l'envergure internationale de Capgemini.



▲
Cette campagne a été également déclinée dans des versions adaptées à différents titres de presse quotidienne et magazine dans le monde.

Capgemini fête ses 40 ans

Capgemini, une histoire d'hommes. Fidélité à ses valeurs, constant souci de s'adapter aux évolutions de son marché, ambition et goût du risque, bonne gestion de l'immense richesse constituée par le savoir de ses collaborateurs, tels sont les atouts qui ont permis à Capgemini de devenir un des leaders mondiaux de son secteur.

Fondé le 1^{er} octobre 1967 à Grenoble par Serge Kampf, le Groupe a connu en quarante ans des périodes de conquête et de succès, mais aussi des périodes de crise et de profondes mutations. Son histoire peut se résumer en quatre « saisons » majeures.

Les années **1967-1975** voient l'essor d'un projet d'entreprise innovant et structurant. En moins d'une décennie, la Société pour la Gestion de l'Entreprise et le Traitement de l'Information (Sogeti) devient un acteur de premier plan de son secteur en France et dans les principaux pays d'Europe. Suite aux acquisitions du Centre d'Analyse et de Programmation (CAP) en 1973 et de Gemini Computer Systems en 1974, le Groupe Cap Gemini Sogeti naît le 1^{er} janvier 1975, fondé sur un réseau d'agences autonomes implantées par pays.

La période **1976-1989** est celle d'une expansion audacieuse. Elle est marquée par un recentrage sur les prestations intellectuelles, un renforcement dans les métiers de conseil avec notamment une prise de participation dans le groupe Bossard et de nombreuses acquisitions. Cette période faste est marquée en 1972 par l'implantation du Groupe aux États-Unis où il réalisera seize ans plus tard 35 % de son chiffre d'affaires. Autre symbole de son internationalisation, le choix de l'anglais comme langue officielle en juin 1984.

La phase suivante, **1990-1997**, est marquée par des crises et des mutations. Malgré le choix fait en mai 1990 (Rencontres de Marrakech) d'une stratégie de leadership visant au renforcement du Groupe en Europe et à l'élargissement des prestations à l'infogérance et au consulting, malgré un apport significatif de capital opéré par Daimler-Benz, la crise du Golfe en 1991 et, pour la première fois, des résultats en baisse la même année imposent une vaste réorganisation. Ce sera le plan baptisé « Genesis », lancé en 1992. La refondation est totale. Cette transformation est un succès, et les bénéfices réapparaissent dès 1995. En 1996, le siège du Groupe est transféré de Grenoble à Paris et toutes les entités opérationnelles sont regroupées sous un logo unique. Ces changements emblématiques annoncent que Cap Gemini entend relever de nouveaux défis, tels que la reconquête de son indépendance totale vis-à-vis de Daimler-Benz en 1997. La même année, le Groupe – « fringant, libre et plein de saines ambitions », selon Serge Kampf – fête ses 30 ans.

La période **1998-2007** voit se confirmer les ambitions mondiales du Groupe. À l'ère d'Internet, à l'heure du passage à l'an 2000 et de l'avènement de l'euro, le Groupe, dont le chiffre d'affaires croît de 24 % par an en moyenne entre 1996 et 1999, améliore encore la qualité de ses services et optimise la valeur ajoutée de ses prestations. La nécessité de peser face aux « Big Five » aux États-Unis conduit Capgemini à acquérir en mai 2000 la division consulting d'Ernst & Young : comptant désormais plus de 60 000 personnes, le Groupe devient un des leaders mondiaux du secteur. La conjoncture économique se retourne brutalement en 2001 et met le Groupe en situation délicate jusqu'en 2004. Les effets combinés de la relance des services informatiques de proximité (Sogeti recréée en janvier 2002), de la forte croissance des activités d'infogérance et du développement de centres de production délocalisés sont pour le Groupe les clés d'un retour à la croissance. Célébrant son quarantième anniversaire en même temps qu'il fêtait l'accession du XV de France aux demi-finales de la Coupe du Monde de Rugby dont il était sponsor officiel, le Groupe Capgemini aura fait preuve d'une forte capacité à anticiper les évolutions de ses marchés et à constamment s'adapter à de nouveaux challenges, tout en respectant l'identité, la culture et les ambitions des 50 000 collaborateurs venus s'ajouter à ses effectifs au cours de la période. Le lancement en septembre 2006 du programme « I³ » illustre parfaitement cette dynamique.



Article dans *La Côte Desfossés*, octobre 1989.



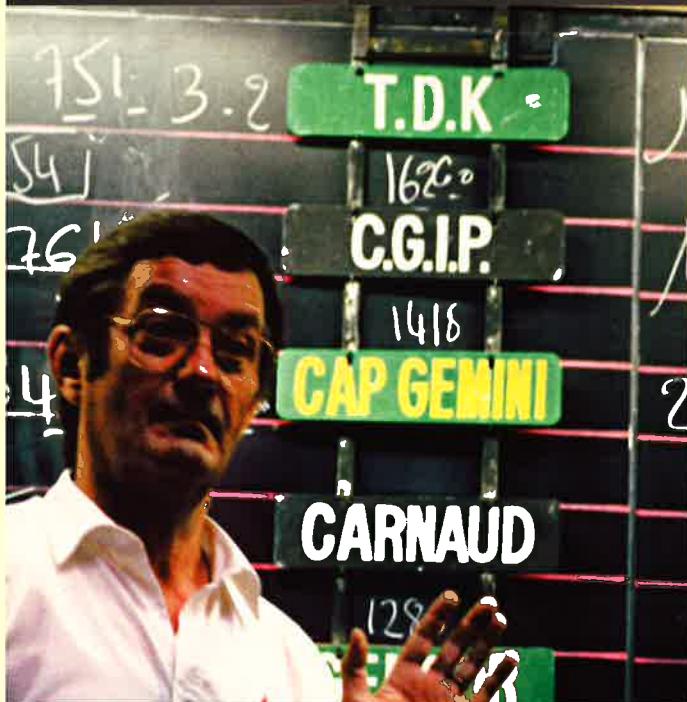
Serge Kampf en 1973



Serge Kampf : « Nous n'avons plus besoin de protecteur. »



Publicité Sogeti dans *Le Figaro*, 1973



Première cotation de l'action Cap Gemini Sogeti à la Bourse de Paris, le 11 juin 1985.



Technicien sur ordinateur, vers 1975



Ordinateur 1401 d'IBM, lancé en 1961.



Les XVII^e Rencontres du Groupe à Marrakech en juin 1990.



Poste de travail TGL6S, au début des années 1980.



Campagne publicitaire mondiale, 2007



Yves Bossard, Michel Jalabert et Daniel Setbon, 1977



Le Groupe remercie ses clients, 1999



Capgemini fête ses 40 ans, 2007.



Siège du Groupe, place de l'Étoile à Paris.

Où nous joindre dans le monde

Capgemini

Siège social, Direction générale
et Direction financière du Groupe Capgemini
11, rue de Tilsitt
75017 Paris
France

Tél. : +33 (0) 1 47 54 50 00
Fax : +33 (0) 1 47 54 50 25
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 Gouвieux

Accès direct investisseurs / actionnaires

<http://investor.capgemini.com/en/>
Manuel Chaves d'Oliveira
Relations investisseurs
E-mail : manuel.chaves@capgemini.com
Tél. : +33 (0) 1 47 54 50 87

Fabienne Philippot
Relations actionnaires
E-mail : fabienne.philippot@capgemini.com
Tél. : +33 (0) 1 47 54 50 82

Accès direct journalistes

<http://www.capgemini.com/press/>
Christel Lerouge
Relations presse
E-mail : christel.lerouge@capgemini.com
Tél. : +33 (0) 1 47 54 50 76

Accès direct analystes

<http://www.capgemini.com/analysts/>
Molly H. Seibel
Relations analystes
E-mail : molly.seibel@capgemini.com
Tél. : +1 212 706 0208

Accès direct futurs collaborateurs

<http://www.capgemini.com/careers/>

Strategic Business Units (SBU)

Amérique du Nord

New York +1 212 314 8000

Europe continentale et Asie-Pacifique

Utrecht (Pays-Bas) +31 (0) 30 689 00 00

Europe de l'Ouest

Paris +33 (0) 1 49 00 20 00

Infogérance

Londres +44 (0) 1483 764 764

Services financiers

Rosemont (Illinois) +1 847 384 6100

Sogeti

Paris +33 (0) 1 58 44 55 66

Coordination des opérations en Inde

Mumbai +91 22 2518 7000

Directions sectorielles

Énergie, Utilities et Chimie

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

Secteur public

Paris +33 (0) 1 47 54 52 00

Télécommunications, Médias et Divertissement

Paris +33 (0) 1 49 00 40 00

Amérique du Nord et du Sud**Canada (+1)**

Montréal	514 989 4100
Pickering – OS	905 837 4500
Toronto	416 365 4400
Toronto – ASE	416 365 4516
Toronto – OS	416 207 6800

États-Unis (+1)

Atlanta (Géorgie)	404 806 4200
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700
Burbank (Californie)	818 736 8000
Cambridge (Massachusetts)	617 768 5400
Chicago (Illinois)	312 395 5000
Chicago (Illinois) – ASE	312 395 5800
Cleveland (Ohio)	216 373 4500
Cupertino (Californie)	408 850 5500
Dallas (Texas)	972 556 7000
Detroit (Michigan)	313 887 0100
Detroit Riverside (Michigan)	248 233 3101
Freehold (New Jersey)	732 358 8900
Herndon (Virginie)	703 673 9100

Europe du Nord**Belgique (+32)**

Bruxelles	(0) 2 708 11 11
-----------	-----------------

Danemark (+45)

Aarhus	70 11 22 00
Gentofte	70 11 22 00
Odense	70 11 22 00

Finlande (+358)

Espoo	(0) 9 452 651
Helsinki	(0) 9 452 651
Helsinki – ASE	(0) 9 452 677 50
Joensuu	(0) 9 452 656 80
Lappeenranta	(0) 9 452 651
Tampere	(0) 9 452 651
Turku	(0) 9 452 651

Irlande (+353)

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

Norvège (+47)

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

Europe Centrale et du Sud**Allemagne (+49)**

Berlin	(0) 30 88703-0
Berlin – ASE	(0) 30 88703-690
Cologne	(0) 221 912644-0
Düsseldorf	(0) 211 5661-1000
Hambourg	(0) 40 254491-810
Hanovre	(0) 511 67692-0
Lübeck	(0) 451 98985-100
Munich	(0) 89 9400-0
Offenbach	(0) 69 9515-0
Stuttgart	(0) 711 50505-0
Walldorf	(0) 6227 7339-00

Houston (Texas)	281 220 5000
Irvine (Californie)	949 732 5600
Jersey City (New Jersey)	201 633 7000
Lee's Summit (Missouri)	248 233 3101
Marlborough (Massachusetts)	508 573 1952
Miami (Floride)	404 806 4200
New York (New York)	212 314 8000
New York Harborside (NY) – ASE	201 633 1200
Philadelphie (Pennsylvanie)	212 314 8000
Phoenix (Arizona)	602 333 3000
Rosemont (Illinois) – FS	847 384 6100
Southfield (Michigan)	313 887 1400
Washington D.C. – ASE	703 673 2870
Mexique (+52)	
Mexico	55 85 03 24 00
Argentine (+54)	
Buenos Aires	11 4735 8000
Brésil (+55)	
Sao Paulo	11 5501 6802

Pays-Bas (+31)

Utrecht	(0) 30 689 00 00
Utrecht – Outsourcing	(0) 30 689 00 00

Royaume-Uni (+44)

Birmingham (Aston)	(0) 12 1333 3536
Bristol (Toltec)	(0) 14 5461 2211
Édimbourg	(0) 13 1339 9339
Glasgow	(0) 14 1221 7017
Inverness	(0) 14 6323 8434
Londres (Wandsworth rd.)	(0) 20 7735 0800
Londres (Wardour st.)	(0) 20 7734 5700
Rotherham	(0) 17 0971 0071
Sale	(0) 16 1969 3611
Swansea	(0) 17 9279 2777
Woking	(0) 14 8376 4764
Wynyard Park	(0) 17 4064 5500

Suède (+46)

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

Allemagne (+49) Software Design & Management (SD&M)

Berlin	(0) 30 887250-0
Düsseldorf	(0) 211 56623-0
Hambourg	(0) 40 254491-0
Munich	(0) 89 63812-0
Offenbach	(0) 69 82901-0
Stuttgart	(0) 711 78324-0
Troisdorf	(0) 2241 9737-0

Autriche (+43)

Vienne	(0) 1 21163 0
--------	---------------

Croatie (+385)

Zagreb	(0) 1 2480 177
--------	----------------

Espagne (+34)		
Asturies	985 67 57 67	
Barcelone	934 95 86 00	
Madrid	916 57 70 00	
Murcie	968 28 55 22	
Saragosse	976 70 09 80	
Séville	955 04 00 42	
Valence	961 04 18 50	
Hongrie (+36)		
Budapest	23 506 800	
Italie (+39)		
La Spezia	(0) 187 28381	
Milan	(0) 2 414931	
Naples	(0) 81 6068911	
Rome	(0) 6 231901	
Turin	(0) 11 5094311	
Stezzano	(0) 35 4152012	
Pologne (+48)		
Cracovie (Lubicz)	12 631 63 00	
Cracovie (Lublańska)	12 63470000	
Katowice	32 769 30 00	
Varsovie	22 850 92 00	
Wroclaw	71 35 64 222	
Portugal (+351)		
Lisbonne	21 412 22 00	
République tchèque (+420)		
Prague	225 093 111	
Roumanie (+40)		
Bucarest	21 402 40 85	
Slovaquie (+421)		
Bratislava	2 444 556 78	
Suisse (+41)		
Bâle	(0) 61 692 0842	
Lausanne	(0) 21 317 5011	
Pratteln	(0) 61 825 6335	
Schaffhouse – Outsourcing	(0) 52 631 3822	
Zurich	(0) 44 560 2400	
Zurich SD&M	(0) 44 307 8300	

Asie-Pacifique

Australie (+61)		
Adélaïde	8 8113 8000	
Canberra	2 6276 2000	
Melbourne	3 9613 3000	
Sydney	2 9293 4000	
Inde (+91)		
Bangalore	80 6656 7000	
Chennai (Madras)	44 6633 1000	
Hyderabad	40 2312 5000	
Hyderabad – Université	40 2312 6000	
Kolkata (Calcutta)	33 6610 2400	
Mumbai (Bombay)	22 6642 1000	
Pune	20 2760 1000	
Chine		
Canton	(86) 20 2838 5888	
Hong Kong	(852) 3112 3345	
Pékin	(86) 10 6563 7388	
Shanghai	(86) 21 61053888	
Singapour (+65)		
Singapour	6224 6620	
Taiwan (+886)		
Taipei	2 8780 0909	

Afrique

Maroc (+212)		
Casablanca	22 46 18 00	
France (+33)		
Capgemini France		
Paris	(0) 1 49 67 30 00	
Capgemini Consulting		
Paris	(0) 1 49 67 30 00	
Capgemini Finance et Services		
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 Outsourcing Services		
Clermont-Ferrand	(0) 4 73 28 23 81	
Douains	(0) 2 32 78 16 05	
Grenoble	(0) 4 38 21 10 00	
Paris (Saint-Cloud)	(0) 1 57 58 51 00	
Paris (Saint-Denis)	(0) 1 41 62 33 00	
Toulouse	(0) 5 34 46 23 00	
Capgemini Telecom & Media		
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00	
Paris	(0) 1 49 00 20 00	
Rennes	(0) 2 99 27 45 45	
Accelerated Solutions Environment (ASE)		
Paris	(0) 1 49 00 34 84	

Capgemini Est	
Clermont-Ferrand	(0) 4 73 28 23 81
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00
Lyon	(0) 4 72 21 30 30
Nancy	(0) 3 83 95 85 85
Strasbourg	(0) 3 90 22 86 10
Capgemini Ouest	
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
Capgemini Sud	
Rouen	(0) 2 35 12 20 20
Tours	(0) 2 47 60 67 60
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

SOGETI S.A.S.

6, rue Duret
75016 Paris – France
Tél. : 33 (0) 1 58 44 55 66
Fax : 33 (0) 1 58 44 55 70
www.sogeti.com

Allemagne (+49)	
Düsseldorf	(0) 211 52285-0
Francfort	(0) 610 23675-0
Hambourg	(0) 406 73832-24
Munich	(0) 896 15344-70
Belgique (+32)	
Bruxelles	(0) 2 538 92 92
Edegem	(0) 3 231 12 90
Danemark (+45)	
Taastrup	70 23 15 05
Espagne (+34)	
Barcelone	93 253 01 88
Bilbao	94 423 56 21
Madrid	91 308 44 33
Madrid – training center	91 436 46 38
Valence	96 346 85 60
États-Unis (+1)	
Baltimore (Maryland)	410 581 5022
Charlotte (Caroline du Nord)	704 887 3445
Chicago (Illinois)	708 531 1100
Cincinnati (Ohio)	513 563 6622
Cleveland (Ohio)	216 654 2230
Columbus (Ohio)	614 847 4477
Dallas (Texas)	972 892 3400
Dayton (Ohio)	937 433 3334
Denver (Colorado)	303 524 1310
Des Moines (Iowa)	515 282 4802
Detroit (Michigan)	248 702 1900
Houston (Texas)	713 571 7823
Indianapolis (Indiana)	317 810 4400
Kansas City (Kansas)	913 451 9600
Minneapolis (Minnesota)	612 243 4545
New York (New York)	212 328 7800
Omaha (Nebraska)	402 492 8877
Phoenix (Arizona)	602 776-9555
Saint Louis (Missouri)	314 898 1180
Seattle (Washington)	206 624 4600
Tampa (Floride)	813 314 2170
Washington D.C.	703 734 1511
France (+33)	
Aix-en-Provence – High Tech	(0) 4 42 97 64 34
Aubière	(0) 4 73 28 23 81
Belfort	(0) 3 84 90 35 50
Blagnac	(0) 5 61 30 60 00
Irlande (+353)	
Dublin	1 693 0100
Luxembourg (+352)	
Bertrange	(0) 2 31 44 01
Norvège (+47)	
Oslo	24 12 80 00

Pays-Bas (+31)		
Amersfoort	(0) 88 660 66 07	
Bois-le-Duc (Den Bosch)	(0) 88 660 66 03	
Diemen	(0) 88 660 66 02	
Groningue	(0) 88 660 66 04	
Rotterdam	(0) 88 660 66 05	
Vianen	(0) 88 660 66 00	
Royaume-Uni (+44)		
Londres	(0) 20 3008 8213	
Suède (+46)		
Borlänge	(0) 243 922 00	
Fagersta	(0) 223 418 00	
Gävle	(0) 26 63 28 00	
Göteborg	(0) 31 703 70 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	
Norrköping	(0) 46 10 13 80	
Örebro	(0) 19 601 45 00	
Örnsköldsvik	(0) 660 775 40	
Oxelösund	(0) 155 25 50 00	
Sandviken	(0) 26 63 28 00	
Skövde	(0) 500 42 49 30	
Stockholm	(0) 8 536 820,00	
Sundsvall	(0) 60 59 47 00	
Umeå	(0) 90 10 81 00	
Uppsala	(0) 18 18 52 30	
Västerås	(0) 21 10 58 00	
Suisse (+41)		
Bâle	(0) 61 261 75 80	
Genève	(0) 22 879 16 50	
Lausanne	(0) 21 321 60 80	
Zurich	(0) 44 214 63 23	

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

Liste des entreprises et institutions citées :

Ahold	Google
Albert Heijn	Heineken
Apple	HMRC
Banedanmark	Hochtief
BBC	Home Office
Biarritz Olympique	Homeland Security
Caisse d'Épargne	HP
Canal +	HSBC
Cegetel	Hudson
CGNPG	Hutchinson Essar
CNOOC	Hydro One
CNPC	IBM
Commission européenne	ING
Daimler	IRB
DCSF	ITV
DFCG	KPN
Efma	Lagardère
Eneco	Learning & Skills
Euroclear	Le Figaro
FairPoint Communications	London Metropolitan Police
FedEx	Mairie de Shanghai
First Data Corp	Matalan
Gartner	Microsoft
General Motors	Neuf Cegetel

Liste des artistes et des œuvres

En couverture : Jean-Claude Quilici, <i>Barque bleue à Alvor</i>
Pages
11 Pierre-Jean Couarraze, <i>Remington Type Writer</i>
12 Yoël Benharrouche, <i>Mélodie verte pour un après-midi d'automne</i>
16 Françoise Dupuy, <i>Ville haute</i>
25 Jean-François Larrieu, <i>Les Bords de la lagune</i>
27 Jean David Chétrite, <i>L'Inconnue de Venise</i>
28 Geny Detto, <i>Byzance</i>
31 Jean-François Larrieu, <i>La Grande Table</i>
33 Claude Fauchère, <i>Saint-Malo</i>
35 Jean-Claude Quilici, <i>Retour de pêche à Albufeira</i>
36 Françoise Dupuy, <i>Les Champs rouges</i>
38 Claude Fauchère, <i>Les Raves</i>
41 Geny Detto, <i>Amazonie</i>
42 Jean David Chétrite, <i>Réunion de famille à Bollywood</i>
45 Jean-François Larrieu, <i>Hong Kong</i>
46 Yoël Benharrouche, <i>Un cadeau fleuri venu du ciel</i>
50 Pierre-Jean Couarraze, <i>MHN détail</i>
53 Claude Fauchère, <i>L'Horizon</i>
55 Jean-Claude Quilici, <i>Sur le port de Mykonos</i>

Yoël Benharrouchewww.galeries-bartoux.com

Né en 1961 en Israël, Yoël Benharrouche arrive en 1974 à Nice, où il poursuit des études d'art avant d'enseigner le dessin. Il peint, dessine, enlumine et sculpte. Son approche picturale joue entre le pastel tendre et la lumière, le poétique et le fantastique, l'humain et le divin. Son œuvre, reconnue au niveau international, est une invitation au partage, à l'amour et à la réflexion.

Jean David Chétritewww.galeries-bartoux.com

Né en 1957, il installe à Paris son studio de création. Artiste plasticien initiateur d'une évolution contemporaine du collage, Jean David Chétrite dresse un portrait philosophique et pictural du monde. Sa démarche plastique très élaborée relie dans un même espace-temps des éléments graphiques exogènes les uns aux autres. Transversalité des matières, relief de multiples strates et télescopages mémoriels donnent à ses œuvres une dimension à la fois baroque et symbolique.

Pierre-Jean Couarrazewww.artchic.com

Pyrénéen d'origine, Parisien d'adoption, Couarraze a longtemps fréquenté, à Montparnasse, l'Académie de la Grande Chaumière et l'atelier du peintre-graveur belge Ernotte. Son goût très vif de la poésie et de la littérature, sa passion de la peinture l'ont poussé à découvrir le monde et ses civilisations. Son art témoigne avec force de cette rencontre.

Geny Dettowww.galerie-mc-goinard.com

Musicien professionnel pendant vingt-cinq ans en parallèle à sa carrière de peintre, Geny Detto est né en 1944. À la tête d'une œuvre à la fois généreuse et délicate, il nous propose un univers multiforme et chatoyant où se retrouvent des décors orientaux, africains ou aztèques. Il retranscrit d'une façon enchanteresse ses rêves et ses souvenirs, jouant d'une palette à travers laquelle la lumière s'allie à la transparence

Jean-François Larrieuwww.operagallery.fr

Figure emblématique de l'art actuel parisien, Jean-François Larrieu est né en 1960 à Tarbes. Ayant exposé partout dans le monde depuis son installation à Paris en 1982, il a également présidé pendant dix ans le prestigieux Salon d'automne. Son langage pictural nous entraîne à un voyage intérieur vers des paysages d'arbres fabuleux, de cases magiques et de personnages étranges, dans lesquels l'imaginaire est roi.

Françoise Dupuywww.fdupuy.net

Formée aux beaux-arts, à l'Ecole des arts décoratifs et à l'Ecole du Louvre, Françoise Dupuy possède un riche parcours professionnel embrassant la publicité, l'architecture intérieure et la création de mobilier. Revenue à la peinture il y a quinze ans après avoir pratiqué le collage et les monotypes, elle propose dans son approche plastique une générosité de formes et de couleurs permettant à chaque spectateur de créer sa propre histoire.

Claude Fauchèrewww.galerie-art-comparaison.fr

Claude Fauchère est né en 1936 à Paris. Élève du Collège des arts appliqués et de l'Ecole nationale supérieure des métiers d'art, il est membre du jury de la Société des artistes français et sociétaire du Salon d'automne. Sa peinture très construite, à la fois abstraite et figurative, associe perspectives audacieuses et couleurs éclatantes. Passionné par la mer et l'océan, il est nommé Peintre officiel de la Marine en 1997.

Jean-Claude Quiliciwww.operagallery.fr

Les origines méditerranéennes de Jean-Claude Quilici expliquent certainement la passion du bleu chez ce peintre né en 1941 à Marseille de parents corse. Profond comme l'eau du large ou dense comme un ciel de midi, le bleu sait également se faire plus léger dans sa peinture monnée de soleil. Contrastées et chatoyantes, les toiles de Quilici nous transportent quelque part entre les Cyclades, les calanques, l'Algarve et le Mexique, dans un univers où, résolument, il fait bon vivre.

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES MARCHÉS DE L'ÉNERGIE Publication annuelle de Capgemini dont la vocation est de suivre les principaux indicateurs des marchés de l'électricité et du gaz, de surveiller l'équilibre entre l'offre et la demande et de mesurer les progrès dans l'établissement d'un marché ouvert et concurrentiel dans les 27 pays de l'Union européenne.

ONSHORE Production locale de prestations, sur site clients ou bien hors site clients mais dans des centres proches.

ORACLE E-BUSINESS SUITE Suite complète et totalement intégrée d'applications de gestion conçues pour l'entreprise proposée par l'éditeur américain Oracle. Elle comprend de nombreux modules : CRM (voir ce terme), gestion des ressources humaines, marketing logistique, finance, maintenance, ventes...

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.

PACE MONDIAL Initiative internationale incitant les grandes entreprises à se joindre à la société civile et aux organismes de l'ONU afin de soutenir dix principes relatifs aux domaines de l'environnement, des droits de l'homme et du droit du travail.

PÉTROLE CONVENTIONNEL Pétrole extraï sans modification de sa viscosité naturelle au moyen de techniques traditionnelles de forage, par opposition aux divers types de production non conventionnelle (sables ou schistes bitumeux, conversion de charbon et de gaz naturel en hydrocarbures liquides...).

QUADRUPLE PLAY Abonnement regroupant quatre services proposés par un opérateur : l'accès à Internet à haut débit, la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et la télévision.

RATIONAL Plate-forme de développement proposée par IBM comprenant des outils de conception, d'analyse, de gestion des équipements, de gestion des processus, de gestion de la qualité logicielle, de développement de logiciels.

RAYTHEON CORPORATION Cinquième fournisseur mondial de matériel militaire et de technologies de sécurité, cette société américaine emploie 75 000 salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 20 milliards de dollars.

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

RFID (RADIOFREQUENCY IDENTIFICATION, RADIO-IDENTIFICATION) Technologie permettant de stocker et récupérer des données à courte distance en utilisant des « radio-étiquettes » collées ou incorporées dans des produits et comprenant une antenne associée à une puce électronique.

RIGHSHORE™ Système mondial de production de Capgemini proposant au client, en fonction de ses besoins, le meilleur compromis entre prestations réalisées dans des centres culturellement et / ou géographiquement proches de ses implantations et prestations réalisées dans des centres plus éloignés.

SAP FOR UTILITIES Portefeuille de solutions progicielles de l'éditeur allemand SAP offrant aux entreprises de service public (production, transport et distribution de gaz et d'électricité, traitement des eaux...) une prise en charge de bout en bout des processus. SAP for Utilities permet notamment de gérer l'adaptation des entreprises aux changements réglementaires.

SEPA (SINGLE EURO PAYMENTS AREA, ESPACE UNIQUE DE PAIEMENTS EN EUROS) Projet européen dont l'ambition est de créer une gamme de moyens de paiement commune à l'ensemble des pays de l'Union.

SMART METERING Utilisation de « compteurs intelligents » identifiant de manière détaillée, éventuellement en temps réel, la consommation énergétique d'un utilisateur, qu'il soit particulier ou entreprise.

SOA (SERVICES ORIENTED ARCHITECTURE, ARCHITECTURE ORIENTÉE SERVICES) Architecture de système informatique conçue pour assurer à l'entreprise, dont l'environnement évolue en permanence, le meilleur niveau de réactivité, d'évolutivité et de flexibilité.

SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS) Mise à disposition d'application (CRM, vidéoconférence, gestion des ressources humaines...) par un éditeur hébergeant le service pour le client, lequel y accède par Internet. La facturation est généralement effectuée en fonction du nombre d'utilisateurs.

SUBPRIMES Crédits à risque accordés aux États-Unis à une clientèle peu solvable, sur la base d'une majoration du taux d'intérêt (généralement variable) censée compenser les risques pris par le prêteur. La baisse des prix de l'immobilier depuis 2006 et la remontée des taux d'intérêt ont conduit au défaut de paiement de nombreux emprunteurs, et entraîné la mise en situation de faillite, ou de quasi-faillite, d'établissements spécialisés dans ces crédits.

TECHNOVISION 2012 Référentiel interne, publié en octobre 2007 par Capgemini. Il dresse l'inventaire des principaux développements récents des technologies de l'information et en examine les enjeux pour les clients du Groupe.

TEST LOGICIEL (OU APPLICATIF) Procédure continue, de la conception à la livraison, permettant de vérifier qu'un logiciel ou une application réagit de la façon prévue par ses concepteurs et est conforme aux attentes du client, en mettant en évidence ses éventuels défauts, c'est-à-dire les écarts par rapport à une spécification.

TRANSFORMATION CONSULTING 21 Programme du Groupe Capgemini lancé en 2006 pour répondre aux besoins de ses clients. Il prévoit notamment d'utiliser systématiquement les ASE (voir ce terme) afin d'accélérer la mobilisation interne et d'intégrer dès le début de la mission, l'apport des nouvelles technologies aux réflexions mènées.

UTILITIES (SOCIÉTÉS DE SERVICE PUBLIC) Entreprises (à capitaux privés ou publics) assurant des services répondant aux besoins d'un large public (distribution de gaz, d'eau, d'électricité, assainissement...).

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

WEB 2.0 Evolution du Web proposant aux internautes d'en devenir eux-mêmes acteurs et mettant à leur disposition des interfaces leur permettant d'interagir entre eux (réseaux sociaux) ou d'intervenir sur le contenu des pages et même de l'alimenter (blogs...).

Glossaire

ADVANCED PLANNING AND SCHEDULING (APS) Processus

d'optimisation de la production prenant en compte simultanément la disponibilité des ressources et l'évolution de la demande dans le but d'établir une planification réaliste.

ASE (ACCELERATED SOLUTIONS ENVIRONMENT) Ensemble de moyens (espace innovant, équipes dédiées...) mis à la disposition de ses clients par Capgemini 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 décision partagées permettant de démarrer un projet.

ASP (APPLICATION SERVICE PROVIDER, FOURNISSEUR D'APPLICATIONS HÉBERGÉES) Entreprise fournit une application spécifique installée sur ses propres serveurs et à laquelle ses clients accèdent par Internet.

BÂLE II Ensemble de recommandations édicté en juin 2004 par le Comité de Bâle pour le contrôle bancaire (Banque des règlements internationaux). Il est destiné à mieux appréhender les risques bancaires, équilibre entre risques et fonds propres, surveillance de la gestion de ces fonds, transparence dans la communication des établissements.

BLUE BOOK Recueil des règles et procédures en vigueur au sein de Capgemini et de ses filiales, remis à chaque collaborateur, qui est tenu de s'y conformer quelles que soient son métier et son unité opérationnelle.

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

BPR (BUSINESS PROCESS REENGINEERING) Refonte en profondeur des méthodes de travail d'une entreprise vers une organisation horizontale favorisant les prises de décision au niveau opérationnel.
BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT Convergence des solutions et des technologies de *Business Intelligence* et de *Content Management* (gestion du contenu), deux disciplines historiquement traitées indépendamment.

BUSINESS INTELLIGENCE (INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE) Ensemble des moyens informatiques permettant de collecter et analyser les données de l'entreprise afin de fournir aux responsables une aide à la décision.

BUZZ Technique de marketing consistant à inciter le consommateur à devenir lui-même vecteur du message, ainsi diffusé par un phénomène de bouche-à-oreille. On parle aussi de marketing viral.

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

CGNPG (CHINA GUANGDONG NUCLEAR POWER HOLDING GROUP) Crée en 1994, le groupe énergétique chinois fournit une puissance électrique d'origine nucléaire de 4 000 mégawatts auxquels s'ajouteront dans les années qui viennent les 10 000 mégawatts de ses centrales en cours de construction.

CNOOC (CHINESE NATIONAL OFF-SHORE OIL COMPANY) Crée en 1982, cette entreprise d'Etat est la troisième compagnie pétrolière chinoise. Elle est prioritairement axée sur l'exploitation des ressources pétrolières et gazières extérieures à la Chine, généralement en coopération avec des entreprises étrangères.

CNPC (CHINESE NATIONAL PETROLEUM CORPORATION) Crée en 1988, cette entreprise d'Etat est la première compagnie chinoise de pétrole et de gaz, avec des réserves estimées à 3,7 milliards de barils de pétrole. Elle affiche une trentaine de projets internationaux d'exploration et de production.

CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, GESTION DE LA RELATION CLIENT) Solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer leur relation.

E-TAILER Nouvelle offre, développée par le secteur Énergie, Utilities et Chimie de Capgemini, destinée aux compagnies d'électricité, d'eau et de gaz pour leur permettre de baisser leurs coûts internes afin d'améliorer leur compétitivité dans le nouvel environnement concurrentiel.

EURINFOR (EUROPEENNE D'INFORMATIQUE) Société créée en 1971 par la fusion d'Hermès Informatique (filiale de Sogeti et du groupe de distribution Colfradel), de Solame (Société lyonnaise d'applications mécanographiques) et d'Infor.

GEMINI CONSULTING Pôle unique dans le domaine du conseil, créé en 1991 par la fusion des différentes acquisitions du groupe Cap Gemini Sogeti dans cette activité. À sa création, Gemini Consulting comptait 1 400 consultants dans le monde.

GLOBAL CITY LEADERS FORUM Forum international lancé à l'initiative de Capgemini, réunissant les décideurs de quelque quarante grandes métropoles mondiales en vue de partager stratégies, expériences et meilleures pratiques.

GLOBAL DATA SYNCHRONIZATION Apparu en 1999 dans le secteur des biens de consommation, ce mode de collaboration est destiné à améliorer les performances de la chaîne d'approvisionnement reliant industriels et distributeurs par l'établissement de standards internationaux et d'un ensemble de bonnes pratiques.

GOOGLE APPS Suite bureautique développée par Google, accessible par Internet et comportant de nombreuses applications telles que la messagerie électronique, la messagerie instantanée, un calendrier partagé, un tableau, un traitement de texte.

HOMELAND SECURITY (UNITED STATES DEPARTMENT OF) Crée en novembre 2002, le département de la Sécurité intérieure des Etats-Unis compte plus de 170 000 agents pour un budget de 30 milliards de dollars. Il est autorisé par la loi à enregistrer les opérations d'achat par carte de crédit, les données médicales, les déplacements, les abonnements à des magazines et l'utilisation d'Internet de chaque citoyen.

INTEGRATED OIL FIELDS OPERATIONS Nouvelle offre technologique de Capgemini destinée au management et à la supervision de la production d'hydrocarbures.

KNOWLEDGE MANAGEMENT (GESTION DES CONNAISSANCES) Ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser et de mémoriser des connaissances et de les partager entre les collaborateurs d'une entreprise.

LIGNE CLAIRE Terme inventé en 1977 par le dessinateur néerlandais Joost Swarte pour désigner le langage graphique utilisé dans la bande dessinée inspiré du « style Tintin » : réalisme des décors, contour noir d'épaisseur régulière, couleurs en aplats, sans effets d'ombre... Ted Benoit adopte ce style dès la fin des années 1970.

MiFID (MARKETS IN FINANCIAL INSTRUMENTS DIRECTIVE) Directive de l'Union européenne établissant un cadre réglementaire complet pour tous types d'établissements financiers : Bourses, entreprises d'investissement et autres systèmes de négociation. Ses objectifs sont une meilleure protection pour les investisseurs, des marchés plus transparents, plus efficaces et mieux surveillés.

NEAR FIELD COMMUNICATION (COMMUNICATION EN CHAMP PROCHÉ) Technologie normalisée d'échange de données entre un lecteur et un terminal mobile ou entre plusieurs terminaux distants au maximum de 10 cm, reposant sur la RFID (voir ce terme).

NEARSHORE Choix d'un site de production de prestations dans un pays proche culturellement et/ou géographiquement de celui du client.

