

R A P P O R T A N N U E L 2 0 0 8



 Capgemini
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

Une iconographie colorée

Publié sans interruption depuis 1975, le Rapport Annuel de Capgemini a pour objet principal d'actualiser la description faite les années précédentes de la situation du Groupe : stratégie, évolution de l'offre de services, organisation, nouvelles références... Pour rendre plus attrayantes ces considérations parfois un peu trop techniques, la décision a été prise pour l'édition 1987 de l'illustrer désormais avec des œuvres d'un ou plusieurs artistes contemporains. C'est ainsi qu'en vingt-deux ans, plus de cent peintres ont contribué gracieusement à cette publication : certaines années, ils sont plusieurs (huit par exemple pour l'édition 2007), certaines autres, il n'y en a qu'un.

Même si la conjoncture présente aurait pu nous inciter à choisir plutôt des photographies en noir et blanc, ce 34^e Rapport Annuel ne fait pas exception à l'habitude prise de sélectionner, parmi plus d'une centaine de candidats, le ou les peintres les plus résolument attentifs à ce que leurs œuvres expriment – et donnent envie de partager – cette émotion qui naît des infinies variations de la lumière et de la couleur. La cohérence de ces choix est d'autant plus forte que depuis l'origine, ils sont décidés en dernier ressort par Serge Kampf lui-même, que l'on sait soucieux de s'affranchir des coteries, des censures et des modes qui sont autant de sources d'intolérance.

Le choix d'André Deymonaz s'inscrit fort bien dans l'esprit de collection voulu pour cette publication à laquelle le Groupe Capgemini tout entier doit une part de son image.

Clés de lecture



Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web:
<http://www.capgemini.com/annual-report/2008>



terme ou sigle explicité dans le glossaire
(en fin de document, sous le résumé droit de la couverture)

Sommaire

STRATÉGIE ET RÉSULTATS 2008

- 02** 6 827^e «Radioscopie» de Jacques Chancel :
Serge Kampf et Paul Hermelin
- 14** Les chiffres clés du Groupe Capgemini
- 16** Quelques faits marquants de l'exercice
- 24** Capital social et cours de Bourse
- 26** Le Conseil d'Administration
- 28** L'équipe de direction générale

INFORMATIQUE ET ENTREPRISE

- 32** L'informatique, un univers en expansion continue
- 34** Michael Spence : «*L'information en temps réel est devenue le socle de l'économie mondiale*»
- 38** Jeffrey Sampler : «*Ouvrir l'entreprise sur l'intelligence mondiale*»
- 40** L'informatique, moteur de la transformation des entreprises
- 42** Michel Serres : «*Nous vivons la troisième révolution de l'information*»

ATOOTS

- 48** Quatre métiers, un Groupe
 - 54** De la grande distribution à l'industrie nucléaire
 - 58** Le Groupe Capgemini est présent sur cinq continents et dans trente-quatre pays
 - 61** Rightshore[®] : un modèle unique qui fait ses preuves
 - 64** Une nouvelle organisation au service de nos clients
 - 67** L'innovation au service des clients, une priorité pour le Groupe
 - 70** Un groupe mondial, riche de la diversité de ses collaborateurs
 - 74** Capgemini, une marque construite sur l'affirmation de sa différence
- 77** Où nous joindre dans le monde
Glossaire (sous le rabat droit de la couverture)

6827^e « Radioscopie » de Jacques Chancel

Deux invités (à titre exceptionnel) : Serge Kampf et Paul Hermelin
Date : le vendredi 13 mars 2009



JACQUES CHANCEL

Écrivain, journaliste, homme de radio et de télévision français, Jacques Chancel a triché sur son âge pour devenir à 17 ans le plus jeune correspondant de guerre en Indochine. Après avoir «bourlingué» dans tout le Sud-Est asiatique, il rentre en France en 1958. En 1968, il crée l'émission qui le rendra célèbre («Radioscopie», un entretien d'une heure avec une personnalité en vue) : il y en aura au total 6826 en vingt ans. En 1975, il crée Antenne 2 avec Marcel Jullian et invente un nouveau style de télévision dont il donnera le meilleur exemple avec «le Grand Échiquier» (plus de 300 émissions). Il publie de nombreux ouvrages consacrés à ses rencontres et à ses passions. Son Journal comprend déjà quatorze volumes. Jacques Chancel a obtenu le prix des Maisons de la Presse pour Tant qu'il y aura des îles, le prix de l'Académie française pour Le Temps d'un Regard, le grand prix Vérité pour L'Or et le Rien. Il vient de publier chez Séguier un nouvel essai, L'Inachevé. Jacques Chancel, administrateur du Groupe Canal Plus, est Commandeur dans l'ordre national de la Légion d'honneur.



Serge Kampf



Paul Hermelin

PROLOGUE

Vingt ans après, par la grâce de l'amitié, je reprends ma coupable industrie et livre ici, cette fois par les chemins de l'écriture, ma 6827^e Radioscopie.

Pour revenir à mon ancienne quotidienneté sur les ondes et accepter de rétablir le jeu du face-à-face, il m'aura fallu, avec bonheur, obéir aux lois immuables de la complicité absolue. Serge Kampf est de ma famille, et de rencontre et d'esprit. J'ai toujours admiré les créateurs, Serge appartient à cette noble compagnie.

Il a eu l'idée de cet entretien, je n'ai pas hésité à entrer dans une nouvelle conversation. C'est aussi une première car, rompt avec la tradition qui favorisait les duos, nous sommes trois aujourd'hui à parler des nécessités immédiates de Capgemini. Paul Hermelin nous a rejoints et c'est donc au sommet de l'entreprise que j'exerce ma curiosité. Mes interrogations, je le reconnaît, ne sont pas d'un économiste ou d'un familier des affaires. J'avoue mon ignorance, celle qui autorise les questions les plus naïves. Et, sans doute, des réponses plus spontanées.

J'ai respecté dans la rédaction du texte final le caractère personnel de certains échanges... que j'avais su provoquer. J'ai gommé, sans en demander la permission, les confidences de Paul à propos de Serge, affectueuses déclarations qui étaient autant d'hommages au fondateur.

Seul m'intéressait en la circonstance le point d'actualité de cette étonnante entreprise. Et si tout n'est pas dit, c'est que je n'ai pas su tout entendre.

Jacques Chancel

Jacques Chancel Pour une fois, commençons par le commencement : pouvez-vous me donner une définition simple de ce que fait votre entreprise ? CAP GEMINI, on connaît le nom, on reconnaît l'image, mais bizarrement le commun des mortels – dont je suis – ne sait pas très bien ce que vous faites.

Paul Hermelin Vous savez au moins que Capgemini est une société de conseil et de services informatiques et qu'elle est un des leaders mondiaux dans son secteur d'activité.

Jacques Chancel Je vais vous surprendre car je sais aussi que vous employez plus de 90 000 personnes et que vous venez de publier des résultats 2008 que la presse a jugés conformes à vos engagements

Serge Kampf ... et nous aurions fait mieux encore sans la crise qui a éclaté en septembre.

Jacques Chancel Les pessimistes nous imposent une vision crépusculaire de cette «crise-surprise». Tous ceux qui se croient des spécialistes de l'économie, des esthètes de la finance, jurent aujourd'hui que l'impensable est arrivé. Etes-vous de cette troupe ignorante ou vaniteuse qui n'a pas su prévoir la catastrophe ?

Serge Kampf Bien malin celui qui aurait pu prévoir. Et bien vaniteux en effet ceux qui affirment aujourd'hui avoir prophétisé ce qui s'est passé. Une chose est sûre : nous avons été confrontés à l'inattendu, à ce que vous appelez l'impensable. La faute en incombe à ceux qui ont abusé de leur pouvoir, qui ont joué avec l'argent de leurs clients ou de leurs actionnaires comme on jouerait au casino avec de l'argent emprunté. Aujourd'hui, il faut rembourser, le scandale éclate et de proche en proche, les dominos tombent les uns après les autres.

Paul Hermelin On n'avait mesuré ni l'ampleur ni les dangers de cette fièvre de l'endettement qui a intoxiqué tout l'univers. Il y a eu abus de confiance. Faute de régulation, on a laissé faire des choses qui n'auraient jamais dû être permises. On a laissé croire qu'on pouvait gagner davantage en dormant qu'en travaillant : quelle utopie ! Maintenant, il faut repartir sur des bases plus saines. Redonner la priorité à la gestion, à l'investissement et à l'innovation. L'expérience acquise lors des crises précédentes (la dernière ne date que de sept ou huit ans avec l'explosion de la bulle Internet) va nous aider à relever le défi. La vie continue. Il n'y a aucun plaisir à se faire mal.

Jacques Chancel Je reviens à cette sorte de discours masochiste que nous serinent à longueur de semaines les économistes. Ne serait-il pas bon de chahuter un peu ces élites autoproclamées qui nous veulent du malheur ?

Paul Hermelin S'ils en rajoutent, c'est peut-être pour faire oublier qu'ils n'avaient rien vu venir. En tout cas, cette crise fait mal à tout le monde. Et pour tout le monde, c'est le rêve qui est écorné.

Jacques Chancel Pour vous aussi ?

Paul Hermelin Pour nous comme pour les autres, c'est un dur retour aux réalités. Heureusement, nous avons quelques raisons d'être confiants. La première, c'est que nous avons été prudents dans la gestion de notre cash, ce qui nous vaut de ne pas être endettés : hier encore, c'était considéré comme un péché, aujourd'hui on nous en félicite. Deuxième facteur favorable : notre activité infogérance et les contrats de longue durée que nous avons dans de nombreux pays avec des clients du secteur public et du secteur de l'énergie représentent maintenant plus de la moitié de notre chiffre d'affaires. Troisième atout, le nombre de nos clients. A un instant t, aujourd'hui par exemple, nous travaillons pour environ 6 000 clients : cela fait une moyenne de quinze collaborateurs de Capgemini par client, mais ce n'est qu'une moyenne et en réalité, cela va d'un seul ingénieur ou d'un seul consultant à plusieurs centaines pour le même client. Et cette base de clients vient de s'élargir encore avec l'acquisition récente aux Pays-Bas de la société Business Application Services BV. Quatrième facteur, notre implantation offshore qui nous permet des coûts plus faibles pour une même qualité de service et qui constitue un levier de compétitivité majeur. Notre réseau commercial très dense, notre bonne réputation sont aussi des atouts de choix dans une compétition de plus en plus rude. En interne, la volonté de se battre est très forte et cela renforce notre confiance dans notre capacité à traverser cette tempête sans trop de dégâts.

Jacques Chancel Et comment réagissent vos clients ?

Paul Hermelin Bien sûr, ils essaient toujours de réduire leurs coûts, mais ils sont aujourd’hui convaincus que l’informatique et les services que nous leur proposons sont la clé de leur compétitivité et de leur productivité.

Jacques Chancel Ne risquez-vous pas d’être un peu découragés – vous-mêmes et vos proches collaborateurs – par cette campagne caricaturale menée contre ceux qu’on appelle les «grands patrons» et plus spécialement contre les patrons du CAC 40?

Serge Kampf Il est vrai que c’est un peu décourageant d’être jeté dans le même panier que ces quelques patrons américains, français ou allemands qui ont mis le doigt dans le pot de confiture ou ces «traders» qui se sont gavés de façon tout à fait indécente. J’en suis même arrivé à me demander à quoi servait d’être vertueux puisque les seuls dont on parle, c’est de ceux qui ne le sont pas.

Paul Hermelin J’ose croire que nous ne sommes pas visés par les invectives ou les menaces proférées par des gens qui voudraient faire passer le CAC 40 pour un repaire de bandits et de voleurs. Nous sommes en bonne santé, nous n’avons pas besoin de recourir aux aides de l’Etat pour redresser notre bilan, nous n’avons pas programmé de fermeture d’usine ni de plan social de grande ampleur, bref nous sommes une société «normale». Mais je sais bien qu’en période de crise, on a besoin de boucs émissaires.

Serge Kampf Je dirais plutôt de «leurres», car il s’agit en réalité de dévier les tirs dirigés contre les vrais responsables, ceux dont la seule motivation était de s’enrichir sans souci de morale ou de pudeur et dont la fortune trop vite gagnée rendait ridicules les performances passées. Ou encore ceux qui ont conduit leur entreprise dans le mur, ou dans ce qu’on appelle joliment aujourd’hui une «impasse stratégique».

Jacques Chancel Qu'est-ce qui vous permet de dire que vous êtes vertueux ?

Serge Kampf Je ne sais pas si cela suffit à la démonstration, mais je constate par exemple que notre Groupe n’a pas son siège ni ses banques dans un paradis fiscal, qu’il n’attire pas des managers de qualité en leur promettant un «golden hello» pour les convaincre de signer leur contrat, que chez nous les administrateurs ne reçoivent de jetons de présence que lorsqu’ils sont effectivement présents, que les «patrons» n’ont pas de parachute, qu’il soit doré ou non, pas de super retraite, pas le moindre avantage en nature, pas de deuxième salaire payé par une filiale exotique, pas de faveur particulière dans l’attribution de stock-options, etc. Vous voulez un exemple ? Sur les cinq dernières années, je crois que la société a distribué au total à ses salariés plus de 12 millions d’options : sur ces 12 millions, Paul (Hermelin) n’en a reçu que 170 000, soit 1,4% ! En plus, comme elles ont été consenties à des prix de souscription presque tous supérieurs aux cours de Bourse actuels, elles ne seront peut-être jamais exercables. Et pour ce qui me concerne, je n’ai jamais reçu de stock-options et je n’ai d’ailleurs jamais demandé à en recevoir.

Paul Hermelin Quand je suis entré dans cette société (en 1993 : seize ans, déjà !), j’avais été frappé – et d’ailleurs séduit – par l’importance qu’on y attachait aux «valeurs». Elles étaient rappelées de façon quasi systématique, dans le Rapport Annuel, dans les réunions, dans les discours. Mais le plus important, c’est qu’elles étaient visiblement acceptées, respectées, défendues et qu’elles le sont toujours. Autre surprise, la première de ces valeurs (il y en a sept), celle avec laquelle on ne transige pas, c’est l’honnêteté et son corollaire, la loyauté en affaires. Cela concerne aussi bien la façon de rédiger sa note de frais que l’arrêt immédiat d’une négociation commerciale dès lors qu’il apparaît qu’elle implique une manœuvre déloyale.

Jacques Chancel Ne devriez-vous pas vous exprimer publiquement sur cette question des valeurs ?

Serge Kampf Non, je n’ai de leçons à donner à personne et il y a bien d’autres tribuns plus qualifiés que moi pour le faire. Par contre, j’accepte volontiers d’en recevoir car j’ai toujours profité de celles que j’ai reçues. Il suffit souvent de bien choisir son modèle. Par exemple, c’est chez Bull (où j’ai passé sept ans de ma vie professionnelle) que j’ai appris à respecter mes concurrents : on m’y a expliqué qu’il ne fallait jamais parler d’eux mais surtout ne



jamais en dire de mal. Moi qui croyais jusqu'alors qu'un concurrent, on devait si possible le massacer et le « bouffer » tout cru, j'ai retenu la leçon et m'en suis toujours bien porté. Il faut dire aussi que mon concurrent à l'époque, c'était IBM, et un concurrent comme IBM, ça se respecte. Quand j'ai créé SoGETI, j'ai pris modèle sur IBM, son organisation, sa rigueur, la discipline imposée à ses troupes...

Paul Hermelin

Pour répondre à votre question, j'ajoute que dresser et afficher une liste de valeurs, ce n'est pas compliqué mais ce n'est pas suffisant. Ce qui importe, c'est de les faire partager par les salariés de l'entreprise, de les faire respecter et de les respecter soi-même. Quand on veut être le chef, il faut donner l'exemple. C'est vrai que certains grands patrons n'ont pas donné le bon exemple mais il ne faut pas céder à la tentation de l'amalgame : les « patrons-voyous » ne sont que quelques-uns, j'espère qu'ils sont maintenant démasqués et qu'ils ne séviront plus. Et les autres ont bien compris la leçon.

Jacques Chancel

Pardonnez-moi d'insister, mais comment faites-vous pour faire respecter ces valeurs ?

Paul Hermelin

Elles constituent la Loi fondamentale du Groupe et la base de son système de gestion, qu'il s'agisse du mode de rémunération, des critères de sélection, de l'appréciation des performances, etc. Pour les faire respecter, c'est simple, c'est comme pour le code de la route : ceux qui roulent à la vitesse autorisée ne reçoivent pas de récompense (c'est dommage !) mais ceux qui la dépassent sont sanctionnés. Par exemple, tout le monde sait dans ce Groupe qu'il est rigoureusement interdit de recevoir ou de consentir des commissions et que tout manquement serait automatiquement sanctionné par le licenciement sans préavis ni indemnité du contrevenant, quels que soient son ancienneté et son niveau hiérarchique.



Jacques Chancel

Et l'avez-vous appliquée, cette sanction ?

Paul Hermelin

Oui. La dernière fois, c'était il y a deux ans, en 2007. Et, s'il le faut, on recommencera.

Jacques Chancel

J'ai beaucoup entendu parler de votre volonté de rester indépendants : est-ce une des valeurs du Groupe ?

Serge Kampf

C'est plutôt un objectif. Je crois qu'il ne faut pas confondre objectifs, principes d'organisation et valeurs... Dans ce Groupe, nous nous sommes fixé quatre objectifs : d'abord la rentabilité (seule preuve mesurable de l'utilité et de l'efficacité d'une entreprise à vocation commerciale), la croissance (nécessaire si l'on veut acquérir et garder une position de leader), l'indépendance (gage de liberté et d'objectivité) et enfin la pérennité de l'entreprise. Viennent ensuite les grands principes d'organisation et de gestion : la décentralisation, l'application systématique du principe de subsidiarité, l'élargissement périodique des structures, les rémunérations variables en fonction du degré de réalisation d'objectifs mesurables... Quant aux valeurs, ce sont des règles de conduite. Il est vrai qu'à entendre certains s'inventer précipitamment aujourd'hui une panoplie de valeurs, on a un peu l'impression que la seule qu'ils ont en tête, c'est la valeur boursière.

Paul Hermelin

Cette notion d'indépendance va de pair avec l'esprit d'entreprise. Serge a conçu un groupe fondé sur l'initiative – et une grande autonomie – de plusieurs dizaines d'entrepreneurs qui se sentent complètement en charge de leurs moyens et de leur performance. Cette décentralisation à elle seule est un gage de dynamisme, même si elle a pour contrepartie l'obligation d'un contrôle serré.

Jacques Chancel

Reste un problème : le niveau et le mode de rémunération des patrons, Obama aux Etats-Unis, Sarkozy en France, Angela Merkel en Allemagne ont stigmatisé les hauts salaires payés aux dirigeants des grandes entreprises. Comment se situent les vôtres ?

Serge Kampf

Sur ce point comme sur d'autres, il ne faut pas généraliser. Le niveau de rémunération d'un dirigeant dépend de quantité de facteurs, de la taille de son entreprise, du métier qu'elle exerce (à niveau de responsabilité comparable, il est probable par exemple qu'on est davantage payé dans l'informatique que dans l'agroalimentaire), des résultats de l'entreprise, de la contribution que ce dirigeant y apporte personnellement, de son âge,

de son ancienneté et de son expérience, de ses diplômes, de l'intérêt que la concurrence peut avoir à le débaucher, et donc de ce que l'on appelle sa «valeur de remplacement», de la dévolution plus ou moins totale qu'il fait de son temps à son employeur, de sa mobilité, de sa plus ou moins bonne pratique de l'anglais, de sa capacité à créer une équipe autour de lui et d'y préparer de possibles successeurs, etc., etc.

Paul Hermelin

Dans les enquêtes publiées en France par tel ou tel magazine sur les salaires des patrons du CAC 40, j'ai longtemps été classé parmi les derniers de la liste alors que nous sommes dans un métier où les rémunérations sont parmi les plus élevées, sont constamment entraînées à la hausse par la guerre des talents qui sévit dans nos professions et enfin doivent répondre à des standards qui ne sont pas exclusivement français. Et dans ce groupe 80 % des managers ne sont ni Français ni résidents français. Si je me souviens bien, quand nous avons fusionné avec Ernst & Young Consulting en mai 2000, j'étais 163^e sur la liste des plus hauts salaires du nouveau groupe (mais il est vrai que je n'étais pas encore directeur général).

Serge Kampf

Et moi j'étais 204^e sur cette même liste, et j'étais pourtant le P-DG de ce groupe. Cela dit, chacun sait ici qu'en matière de rémunération, j'ai toujours prêché la modération et surtout l'équité. Dès le début, j'ai imposé à tous les managers, grands et petits, un système dans lequel 40 % de leur rémunération théorique totale est fonction pour moitié du degré de réalisation d'objectifs chiffrés (le budget du Groupe par exemple) et pour l'autre moitié d'objectifs personnels mesurables. Quand je vois qu'aujourd'hui, on met en cause dans certains milieux le principe même de la rémunération variable, je crois rêver !

Jacques Chancel

C'est plus un cauchemar qu'un rêve, si je comprends bien. Cette règle des 40 % s'applique-t-elle aussi à vous deux ?

Paul Hermelin

Bien sûr, et depuis mon premier bulletin de paye.

Serge Kampf

Même réponse : pour moi ça fait quarante-deux ans que ça dure. Mais aujourd'hui, je suis quand même un cas spécial. Pourquoi ? Laissez-moi vous expliquer : en France, une loi du 15 mai 2001 baptisée N.R.E. (Nouvelles Régulations Economiques) a mis fin au règne du P-DG omniscient et omnipotent qui était chargé à la fois de la gestion de la société et du contrôle de cette gestion ! Ce P-DG, il faut le savoir, était une création du régime de Vichy⁽¹⁾ décidée en 1940 pour complaire au «Führerprinzip» cher à l'occupant allemand de l'époque : malgré cela, il a tout de même survécu pendant soixante ans ! Donc, cette loi N.R.E. a permis de revenir à ce qui était la règle avant 1940, c'est-à-dire la dissociation entre les fonctions de Président (P) et de directeur général (DG). Mais, après avoir coupé le P-DG en deux morceaux, elle a omis de préciser quelles étaient les tâches qui restaient au «morceau Président». Et par un réflexe que j'appellerai «pétainiste», certains se sont empressés de refaire du DG un dirigeant omnipotent (mais alors à quoi avait-il servi de dissocier ?) et de réduire le rôle du Président à présider cinq ou six fois par an une réunion du Conseil d'Administration, le qualifiant même de «non exécutif» pour bien marquer qu'il n'avait plus de rôle opérationnel. Mais la réalité est tout autre : il n'y a pas que de l'opérationnel dans la gestion d'une société. Certes, la définition a minima convient à beaucoup d'entre elles, et le Président est alors le «primus inter pares» d'un collège d'administrateurs, payé comme les autres par des jetons de présence. Mais il en est d'autres – et c'est le cas de Cap Gemini au moins depuis 1982, c'est-à-dire depuis l'entrée de la C.G.I.P.⁽²⁾ dans son capital et dans son Conseil d'Administration – où les administrateurs tiennent à jouer pleinement le rôle qui leur est dévolu par la loi et qui consiste à exercer au nom des actionnaires un contrôle direct de la gestion de l'entreprise. Et pour cela, comme il ne peut siéger en permanence, le Conseil charge un de ses membres – en général son Président ! – de veiller au bon fonctionnement des organes de direction, de contrôler l'exécution des orientations stratégiques qu'il a décidées, de se tenir informé en permanence de la situation du Groupe, de l'alerter sur les risques représentés par les décisions prises (ou qu'il est envisagé de prendre) quand elles sont susceptibles d'avoir une influence importante sur le cours des affaires, de donner ou de refuser en son nom, quand il y a urgence, l'accord préalable nécessaire à certaines opérations, etc.

(1) Après l'armistice du 22 juin 1940, le gouvernement français – présidé par le maréchal Pétain – s'était installé à Vichy (il y restera jusqu'en août 1944).

(2) Compagnie Générale d'Industrie et de Participations.



Orchestre symphonique

Jacques Chancel

Si je comprends bien, c'est une sorte d'administrateur à temps complet. Mais alors comment ça fonctionne avec le Directeur Général? Et qui décide de leur rémunération?

Serge Kampf

Le Conseil a discuté et décidé d'un Règlement Intérieur qui définit la répartition et l'articulation des pouvoirs entre le Conseil lui-même, les 4 comités spécialisés constitués en son sein, le Président et le Directeur Général. Et c'est le Conseil qui décide de leur rémunération (le fixe et le variable) après avoir entendu sur ce sujet les propositions présentées par le Comité Nominations et Rémunérations, notamment en ce qui concerne le détail des critères de performance qui permettront en fin d'exercice de calculer pour l'un et pour l'autre le montant de leur partie variable.

Jacques Chancel

A ce propos, combien de temps l'un et l'autre consacrez-vous chaque semaine à Cap Gemini?

Serge Kampf

Autant qu'avant d'être déclaré «non exécutif»! Mais il faut reconnaître que j'ai maintenant une plus grande liberté dans la répartition de mes heures de travail sur les sept jours de la semaine. Et j'ai gardé une mauvaise habitude : je travaille tous les week-ends.

Paul Hermelin

Je ne compte pas mes heures, mais je passe beaucoup de temps en voyages : Etats-Unis et Inde une ou deux fois par mois, une ville d'Europe chaque semaine ou presque. Au total, je suis largement au-dessus du maximum autorisé! Mais je ne suis pas à plaindre, Serge pense même que j'y prends un certain plaisir et me conseille de freiner un peu.

Jacques Chancel

De tout ce que vous me dites, faut-il comprendre que vous dirigez l'entreprise à deux?

Serge Kampf

Pas du tout: le Président préside et le Directeur Général dirige. Et ni l'un ni l'autre n'oubliions que c'est en réalité le Conseil d'Administration qui a tous les pouvoirs. Il a en particulier celui de nous révoquer l'un et l'autre, ensemble ou séparément.

Paul Hermelin

Il faut préciser que Serge et moi passons plusieurs heures par semaine à discuter des affaires de la société et à chercher des réponses communes aux questions importantes que soulève tous les jours la gestion d'un Groupe qui a des milliers d'ingénieurs et des milliers de clients répartis sur 19 fuseaux horaires. Pendant les années où nous avons fonctionné en Directoire à quatre⁽³⁾, Serge avait constaté que lui et moi étions toujours du même avis sur les grandes décisions à prendre. Et c'est ce qui l'a conduit en 2002 à proposer au Conseil de me nommer Directeur Général. Depuis, je dirige, il inspire. Je suis sur le terrain, il est dans les esprits. Il m'a soutenu et défendu en toutes circonstances. Lorsqu'il y a des discussions sur des sujets épineux, il lui arrive – malin – de se ranger à mon avis, laissant entendre à tous que j'avais raison mais n'en pensant pas moins. On se respecte, oserai-je dire qu'on s'aime. On s'est engueulés une seule fois en sept ans et un quart d'heure après, on se téléphonait pour se dire l'un et l'autre qu'on avait été ridicule.

Jacques Chancel

Vous pouvez vous vanter, Serge Kampf, de n'avoir jamais été déstabilisé par des crises internes. Votre sens des relations vous a protégé de cette calamité et l'on vous sait plus sensible aux qualités humaines qu'aux carnets d'adresses ou aux diplômes. Alors ne preniez-vous pas un risque en embauchant un Paul Hermelin bardé de diplômes (polytechnicien, énarque...) qui avait passé quinze ans dans des cabinets ministériels et qui à 40 ans découvrait l'entreprise?

Serge Kampf

Une société de services informatiques vend de l'intelligence, et de l'intelligence, Paul en a à revendre. Et puis je crois que le premier devoir d'un patron ou d'un cadre supérieur, c'est de s'entourer de gens plus intelligents que lui. Mais là, c'était trop, je me demandais pourquoi il était candidat. Il ne connaissait rien à l'entreprise, mais il ne connaissait rien non plus à l'informatique, pas grand-chose à la gestion des hommes, parlait un anglais à peine meilleur que le mien, n'était pas franchement l'ami de l'actionnaire dominant de l'époque (Daimler Benz). Bref ce n'était pas le candidat idéal. Mais il m'a plu et convaincu.

(3) De mai 1996 à mai 2000.



Jacques Chancel Quel temps vous faut-il pour accorder votre confiance ?

Serge Kampf Parfois une poignée de main suffit. Parfois quelques minutes de plus sont nécessaires. Souvent, il en faut davantage. Mais cela dépend aussi de l'importance du poste à pourvoir. À ce niveau, il fallait évidemment plus qu'une poignée de main.

Paul Hermelin Puis-je rappeler en passant que Serge a du flair mais qu'il ne se décide jamais à la légère. Pour qu'il m'embauche, il m'a fallu subir quatre interrogatoires de trois heures chacun. Un véritable affrontement, mais courtois et qui n'a pas été inutile car il m'a permis de deviner l'homme qui se cachait sous l'écorce du patron.

Jacques Chancel Vous êtes, Serge Kampf, Président d'une entreprise de 90 000 collaborateurs, vous l'avez imaginée, créée, dirigée, vous avez préservé son indépendance pendant quarante-deux ans. Vous deviez vous retirer l'an prochain mais la crise ne va-t-elle pas vous obliger à reporter votre départ ? Les statuts et la loi le permettent-ils ?

Paul Hermelin C'est peut-être à moi de répondre. Serge a une bonne connaissance des hommes, l'intuition des risques, une totale légitimité. Je veux qu'il reste avec nous, près de nous. Et les managers du Groupe ont la même envie, ils expriment souvent le regret de le voir trop peu. C'est une chance pour Cap Gemini de pouvoir compter sur lui quelques années encore. Nous sommes organisés pour que cette collaboration historique dure. Sa présence est un atout majeur. Président-fondateur, il est respecté de tous, écouté, suivi. Je lui dois ma liberté d'initiative, il me fait totalement confiance. Il excelle dans le choix des personnes, il a pour lui l'humilité et la patience, il incarne et il a toujours fait respecter des valeurs auxquelles nous adhérons tous et qui conservent son sens à l'aventure commune quand la difficulté des temps remet tant de choses en question. Le Conseil va donc proposer à la prochaine Assemblée une modification des Statuts qui lui donnera la possibilité (mais pas l'obligation) de faire un mandat de plus et je suis sûr que nos actionnaires en comprendront l'intérêt pour la société.



Jacques Chancel Moi, je comprends que ce duo vit en parfaite harmonie, mais Paul, le souhait que vous exprimez, s'il est exaucé, ne vous condamne-t-il pas à attendre plus longtemps d'occuper le fauteuil de Président ?

Paul Hermelin Ce n'est vraiment pas mon problème. J'en connais qui se sont demandé à quel moment j'allais le trahir. Ils se sont trompés, ils m'ont fait un mauvais procès : j'ai besoin de Serge. Il n'y a pas entre nous d'arrière-pensée ni de langue de bois. Si l'un ou l'autre de nous deux estimait un jour que le temps de la séparation est venu, celle-ci se ferait sans dommage ni pour notre amitié, ni pour l'entreprise. Et si je suis Président un jour, je le serai à son image.

Jacques Chancel Serge Kampf, vous nous écoutez, silencieux. Je devine un peu d'amusement dans le regard, mais pas la moindre tristesse...

Serge Kampf Pourquoi de la tristesse ? Je sais évidemment qu'il faudra partir un jour mais je ne suis pas pressé de le faire car ce Groupe est un peu mon bébé, je lui ai consacré quarante ans de ma vie avec tout ce qu'une telle aventure suppose de joies mais aussi de sacrifices. Cela dit, ce n'est plus à moi de dire « je reste » : c'est aux actionnaires et au Conseil d'Administration d'en décider. Mais je reviens sur ce que Paul vient de dire et je dois reconnaître que ça me touche : c'est vrai qu'il y a entre lui et moi une réelle amitié et une grande complicité. J'aime son intelligence, son exigence, son intransigeance, et il ne me déplait pas non plus qu'il soit parfois grognon, colérique, soupe au lait : ce ne sont pas de grands défauts et ce sont pour lui des occasions de se frotter aux autres. Il a un côté extrêmement chaleureux et sensible que par pudeur ou par orgueil, je ne sais pas, il cache trop souvent. Il aura besoin de toutes ces qualités car ce Groupe devient gigantesque et sera de plus en plus difficile à gérer. Il lui faudra ne pas se tromper sur le choix des hommes et des femmes qui seront les « exécutifs » de la 3^e génération.

Jacques Chancel

Certains comparent les salaires des patrons du CAC 40 à celui du patron d'une P.M.E., sous-entendant que vous n'avez pas plus de mérite qu'eux...

Serge Kampf

J'ai beaucoup de respect pour les patrons de P.M.E. et c'est d'ailleurs une P.M.E. que j'ai créée à Grenoble en octobre 1967 : le capital minimum de l'époque, un patron, une secrétaire, trois puis quatre puis cinq salariés. Mais s'il fait grandir sa P.M.E., son patron doit grandir avec elle. S'il fait un métier qui exige de sortir de son département, de sa région, de son pays, il faut qu'il en sorte, qu'il voyage, qu'il apprenne, qu'il persuade, qu'il décide, qu'il séduise, qu'il prenne des risques, qu'il s'impose, qu'il donne l'exemple, qu'il soit tous les matins un Napoléon au pont d'Arcole et tous les soirs le comptable méticuleux qui vérifie s'il a bien de quoi faire la paye du lendemain. Et quand il a réuni sous sa bannière des dizaines de milliers d'employés, qu'il a donné à son pays une place parmi les meilleurs acteurs mondiaux de sa profession et qu'on vient contester sa rémunération ou lui chercher des poux dans la tête, il est en droit de se demander s'il n'aurait pas mieux fait d'aller créer sa société dans un autre pays ou de rester salarié d'une entreprise nationalisée.

Jacques Chancel

J'ai lu quelque part que votre secrétaire et vous êtes les seuls survivants de votre P.M.E. d'origine. Logique des choses, marque de votre réussite personnelle, ce Groupe est devenu multinational, «global» comme on dit aujourd'hui. Au commencement, qu'attendiez-vous ? Qu'espériez-vous ? Et aujourd'hui ?

Serge Kampf

En 1967, quand je parlais de mes intentions, on me disait «c'est trop tard, les places sont prises». Et c'est vrai qu'existaient déjà depuis plusieurs années des sociétés de services informatiques comme EDS ou Computer Sciences aux Etats-Unis, le C.A.P., la SEMA ou la SESA en France, etc. En plus, mai 1968 est venu tout bouleverser, mes premiers clients de l'époque étaient bloqués par les grèves, je n'avais plus rien à leur facturer et il fallait pourtant payer les salaires de ma petite douzaine d'ingénieurs. Heureusement, ces clients et ces collaborateurs étaient aussi des amis, en tout cas des gens qui n'ont pas profité des circonstances pour couler le bateau. Je n'ai plus eu dès lors d'autre volonté pour être digne de leur soutien que d'aller au bout de mes ambitions. Cela étant, je n'aurais jamais imaginé alors avoir un jour 10 000 collaborateurs aux États-Unis, encore moins 20 000 en Inde ! Quant à la suite de l'histoire, c'est l'affaire de Paul, il a toutes les cartes en main et n'a pas froid aux yeux.



Jacques Chancel

Dès le départ, Cap Gemini a développé un véritable modèle-pionnier où soufflait un vent de révolte. Aujourd'hui la société est installée, prospère, mondialement connue. Avez-vous encore cet esprit de conquête, ce goût de l'aventure ?

Paul Hermelin

De conquête plutôt que d'aventure. Et de conquête raisonnée. L'éventail des possibilités est très large et il y aura des choix à faire. Ce que je sais, c'est que nous n'irons que là où nous pouvons être utiles et efficaces. Là, c'est-à-dire les métiers, les pays, les secteurs. Capgemini a quarante-deux ans : pour une société, c'est encore très jeune et de nouvelles embauches la rajeunissent tous les jours.

Jacques Chancel

Je ne prétends pas avoir le bon regard mais Cap Gemini me paraît une société complètement à part : régie par une tradition organisée selon des dogmes, intraitable sur les valeurs : on pourrait parler d'un univers sectaire, heureusement délivré de toute arrogance. Vous reconnaissiez-vous dans ce portrait ?

Serge Kampf

Paul disait l'autre jour que nous sommes un «collectif affectif». On pourrait croire que certains recoins du Groupe sont organisés en clans, mais si des clans existent, ce sont des clans ouverts aux autres. Les gens ici sont respectueux des autres, des coutumes, de l'histoire des autres. Ce n'est pas une religion, c'est une nécessité : si nous avions été sectaires, impérialistes comme le sont certains, nous ne serions plus là, il n'y aurait pas de Groupe, nous serions morts. Notre plus grande réussite, c'est peut-être tout simplement d'avoir su incorporer et motiver des gens de cultures très différentes, de les avoir respectés, de les avoir ralliés à nos valeurs, à nos projets, à nos ambitions...

Paul Hermelin

S'il existe une secte dans ce Groupe, c'est celle des «anciens». Ils se sont constitués en Association et ont plaisir à se retrouver très souvent ensemble, à évoquer leurs souvenirs

de la «longue marche», à partager ce qu'ils ont appris de Cap Gemini et mis en pratique dans leur nouveau job. Derrière l'autre porte, celle par où on entre dans le Groupe, se pressent des jeunes, diplômés ou non, attirés par la bonne réputation de l'entreprise et par la qualité de la carte de visite que leur donnera le fait d'avoir passé cinq ou dix ans de leur vie professionnelle dans une société de services de l'envergure de la nôtre. Savez-vous qu'en 2008, pour embaucher 7 000 personnes en Inde, nous avons examiné plus de 200 000 dossiers de candidature, reçu en entretien privé 50 000 de ces candidats, présélectionné 10 000 d'entre eux et finalement signé un contrat avec seulement 3 % des postulants? Cela traduit bien l'attraction qu'une multinationale comme Cap Gemini peut exercer sur eux.

Jacques Chancel

Bruxelles annonce qu'il manquera bientôt 300 000 informaticiens en Europe. Ne serait-ce pas le moment d'engager des femmes dans ce métier – le vôtre – qui ne leur est guère favorable?

Serge Kampf

Dans le Groupe, sauf erreur, il y a plus de 20 000 femmes, soit un quart de l'effectif total. C'est à la fois beaucoup et pas assez. Mais il faut admettre que les métiers de l'informatique font appel essentiellement à des formations de type ingénieur dont les diplômés sont majoritairement de sexe masculin. Et dans l'informatique, les métiers de service demandent en plus une disponibilité totale peu compatible avec le rôle de mère qu'elles entendent ne pas sacrifier. Mais celles qui le veulent ont toutes les chances de réussir une belle carrière professionnelle. Vous verrez par exemple dans ce Rapport Annuel qu'une femme vient d'entrer au Comité Exécutif du Groupe.



Jacques Chancel

Quelles sont les meilleures écoles pour des métiers comme les vôtres?

Paul Hermelin

À ma connaissance, les meilleures écoles d'ingénieurs sont en France. Le système français met les mathématiques au-dessus de tout, alors qu'aux États-Unis par exemple, c'est le droit qui prime.

Serge Kampf

Les mathématiques, c'est beaucoup de logique. Les modes de raisonnement sont les mêmes. Logique et mathématiques sont les mères de l'informatique... et du logiciel. Mais il ne faut pas croire pour autant qu'il n'est bon ingénieur que de Paris. Les diplômés que nous embauchons en Inde par exemple sont hautement qualifiés. Et ils ont sur d'autres un énorme avantage : ils ont envie de réussir, ils ont envie de se battre. Ceux de notre vieille Europe, eux, ont à se défaire d'un mal étrange : le désenchantement.

Jacques Chancel

Anecdotique mais vrai : une enquête faite en Allemagne chez les moins de trente-cinq ans révèle que 97 % des sondés préfèrent conserver leur téléphone portable et leur connexion Internet «plutôt que leur compagne ou leur voiture»! N'est-ce pas inquiétant?

Serge Kampf

Il faut admettre que le monde a changé. Internet s'est emparé de nos vies, de nos libertés, de nos ambitions, bientôt de nos âmes : il va tout faire pour nous, tout décider, tout apprendre à notre place. Il nous attire sur une planète que ni les dieux ni les poètes n'avaient imaginée. Cette enquête est consternante, ou plutôt ses résultats : le portable serait donc plus important que la voiture? Passe encore. Mais plus important que l'amour de l'autre? Nous sommes vraiment dans un autre monde.

Paul Hermelin

Je me méfie de ces enquêtes qui n'ont souvent rien de scientifique, mais ce sondage est plutôt amusant. La Toile est d'évidence lieu d'entretiens, d'échanges, d'information brute. Nombreux sont ceux qui vont y chercher l'inattendu, le rêve. Mais il y a aussi des ingénieurs qui y échangent leurs savoirs, leurs espoirs et leurs doutes. Le portable a les mérites que l'on sait et il en aura encore davantage demain : doit-on pour autant le préférer à tout? Certainement pas!

Jacques Chancel

Pour en revenir à l'avenir du Groupe et à Paul, je voudrais citer ce que disait un ancien Premier ministre français quand il était au pouvoir⁽⁴⁾ : «En politique, il faut toujours prendre des décisions, bonnes ou mauvaises, mais il faut décider pour avancer.» Est-ce aussi le cas dans l'univers économique?

(4) Il s'agit de Michel Rocard, Premier ministre de 1988 à 1991.

Serge Kampf

Je ne crois pas, mais alors pas du tout. Le chef, c'est celui qui décide et celui qui ne décide pas ne peut pas être le chef. Mais encore faut-il que les décisions qu'il prend soient les bonnes, les mauvaises condamnent au pire. L'homme politique, fût-il chef du gouvernement, est très entouré (je dirais même aujourd'hui très encadré) et il est rarement coupable. Le patron, lui, est le plus souvent seul. Et toujours coupable !

Paul Hermelin

Pour que tout un groupe se mette en mouvement, il ne suffit pas de décider, il faut convaincre. Et mobiliser le management d'abord, puis l'ensemble des talents de l'entreprise. Mais il y a parfois besoin de se jeter à l'eau et de prendre tout seul une décision difficile. Dans ce cas, mieux vaut effectivement prendre la bonne !

Jacques Chancel

Autre citation, celle-là d'un Président des Etats-Unis⁽⁵⁾ : « La récession, c'est quand votre voisin perd son job. La dépression, c'est quand vous perdez le vôtre. » Avez-vous le sentiment que nous sommes en récession ou en dépression ?

Paul Hermelin

Je n'ai pas perdu mon job et n'ai pas peur de le perdre. Mais je le perdrais si je ne me préoccupais pas de permettre à mon voisin de garder le sien. Et mon voisin, c'est mon adjoint, mon associé, mon collaborateur, ce sont les managers, les ingénieurs, les consultants, les secrétaires, les comptables, les commerciaux du Groupe. L'objectif 2009, c'est d'abord de se battre pour sauvegarder l'emploi de nos collaborateurs. Ce n'est pas gagné d'avance mais pour moi, pour nous, récession ou dépression, c'est bien davantage qu'un challenge, c'est un devoir.

Jacques Chancel

Flaubert disait : « La bêtise, c'est de vouloir conclure. » Je crois qu'on peut s'arrêter là.

Serge Kampf

Dommage : j'avais une citation de Spinoza à placer dans la conversation. Ce sera pour l'année prochaine.

(5) Il s'agit de Harry Truman, Président des Etats-Unis d'avril 1945 à janvier 1953.



BIBLIOGRAPHIE de JACQUES CHANCEL (extraits)

Récits, essais et romans

- L'EURASIENNE*, Editions Catinat, Saïgon, 1950.
- MES REBELLES*, Editions Catinat, Saïgon, 1953.
- LE TEMPS D'UN REGARD*, Hachette Littérature, 1978, prix de l'Académie française.
- TANT QU'IL Y AURA DES ÎLES*, Hachette Littérature, 1980, prix des Maisons de la Presse ; nouv. éd. Le Rocher, 2004.
- LE LIVRE DES LISTES*, écrit en collaboration avec Marcel Jullian, Olivier Orban, 1980.
- FRANCHISE POSTALE*, écrit en collaboration avec Marcel Jullian, Mazarine, 1983.
- LE GUETTEUR DE RIVES*, Grasset, 1985.
- LE LIVRE FRANC*, Actes Sud, 1986.
- LE DÉSORDRE ET LA VIE*, journal, Grasset, 1991.
- LE JOURNAL D'UN VOYEUR*, journal, Grasset, 1997.
- L'OR ET LE RIEN*, journal, Plon, 1999, grand prix Vérité.
- FUGACITÉS*, Plon, 2001.
- NOUVEAU SIÈCLE* : journal 1999-2002, Le Rocher, 2003.
- IL FERA BLEU* : journal 2002-2005, Le Rocher, 2005.

LE PRINCE OU LE FESTIN DES FOUS, XO Éditions, 2006.

LES ANNÉES TURBULENTES : 2005-2007, Plon, 2008.

L'INACHEVÉ, Séguier, 2009.

Anthologie

LA MÉMOIRE DE L'ENCRE, les 365 plus belles pages de la littérature française, Edition 1, 2001.

Entretiens

RADIOSCOPIE I. Entretiens avec Brigitte Bardot, le cardinal Daniélou, Sylvain Floirat, Roger Garaudy, Jacques Mitterrand, Henry de Montherlant, Fernand Pouillon, Lucien Rebattet, Arthur Rubinstein, Siné (Robert Laffont, 1970).

RADIOSCOPIE II. Entretiens avec Georges Mathé, Madame Simone, Jeanne Moreau, Jacques Monod, Jacques Duclos, Chagall, Edgar Faure, Me Albert Naud, Roger Peyrefitte, Maurice Mességier, Marcel Dassault (Robert Laffont, 1971).

RADIOSCOPIE III. Entretiens avec Abel Gance, Max-Pol Fouquet, Jean Guéhenno, Pr Jacques Ruffié, Mme Paul Fort, Léon Zitrone, Pr Jean Bernard, Jean Lecanuet, Jean-Paul Sartre,

Raymond Devos (Robert Laffont, 1973).

RADIOSCOPIE IV. Entretiens avec Maurice Genevoix, Jacques Lebreton, Gustave Thibon, Régis Debray, le général Bigeard, Roland Barthes, Pr Jean-Paul Escande, Alain Mimoun, Pr Maurice Marois, Valéry Giscard d'Estaing (Robert Laffont, 1976).

RADIOSCOPIE V, *LES GIBOULÉES DE MARS*. Entretiens avec Jacques Attali, Jean-Pierre Chevènement, Jacques Chirac, Robert Fabre, Jean-Pierre Fourcade, Alain Krivine, Brice Lalonde, Jean Lecanuet, Georges Marchais, Michel Poniatowski, Michel Rocard, Jean-Pierre Soisson (Robert Laffont, 1978).

RADIOSCOPIE VI, *DES JEUNES PAR MILLIERS*, écrit en collaboration avec Monique Alié, (Robert Laffont, 1982).

MARGUERITE YOURCENAR, Le Rocher, 1999. *JORGE LUIS BORGES*, Le Rocher, 1999. *ALBERT COHEN*, Le Rocher, 1999.

Album illustré

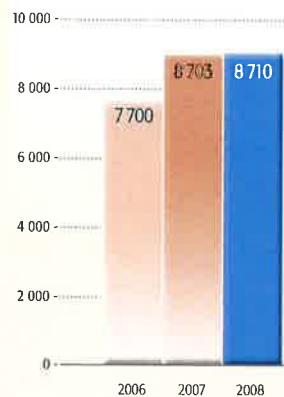
LE GRAND ÉCHIQUIER, Le Chêne, 1983. Littérature française XXI^e.



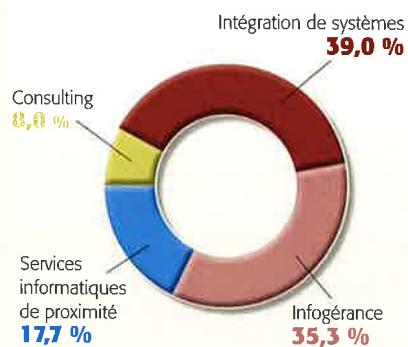
Secrets de village

Les chiffres clés 2008 du Groupe Capgemini

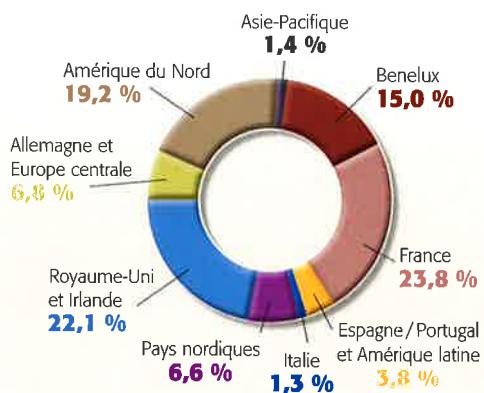
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



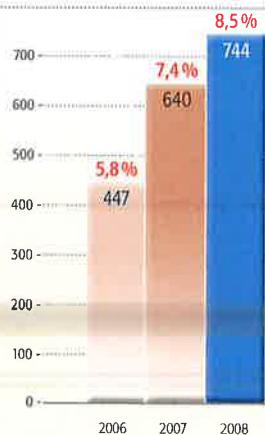
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIERS



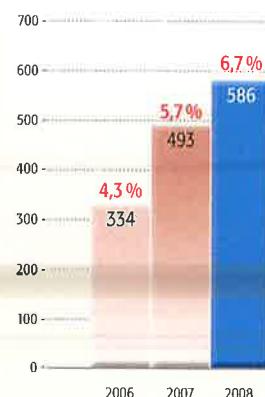
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS OU RÉGIONS



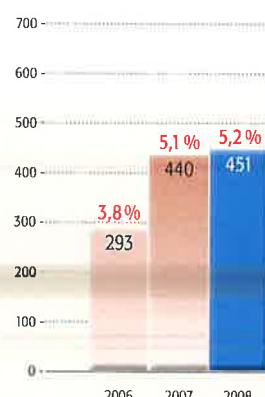
MARGE OPÉRATIONNELLE*
en millions d'euros et
en pourcentage du chiffre d'affaires



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**
en millions d'euros et
en pourcentage du chiffre d'affaires



RÉSULTAT NET
en millions d'euros et
en pourcentage du chiffre d'affaires



* La marge opérationnelle, un des principaux indicateurs 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 tels que les dépréciations d'écart d'acquisition, les plus-ou moins-values de cession, les coûts de restructuration, les coûts d'intégration des sociétés nouvellement acquises, ainsi que les effets des réductions et des liquidations des régimes de retraite à prestations définies.

8 710
millions d'euros

Le chiffre d'affaires du Groupe

8,5%

La marge opérationnelle
ressort à 744 millions d'euros, soit
8,5 % du chiffre d'affaires consolidé
2008, contre 7,4 % l'an dernier.

774
millions d'euros

La trésorerie nette du Groupe
s'établissait à 774 millions d'euros
au 31 décembre 2008.

91 621
collaborateurs

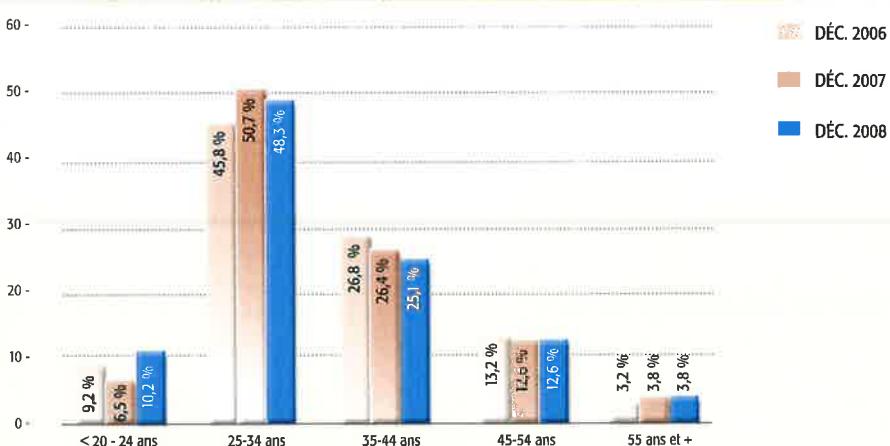
Les effectifs du Groupe
au 31 décembre 2008
dont 25 275 offshore.

Toutes les données financières du Groupe
sont consultables sur le site www.capgemini.com

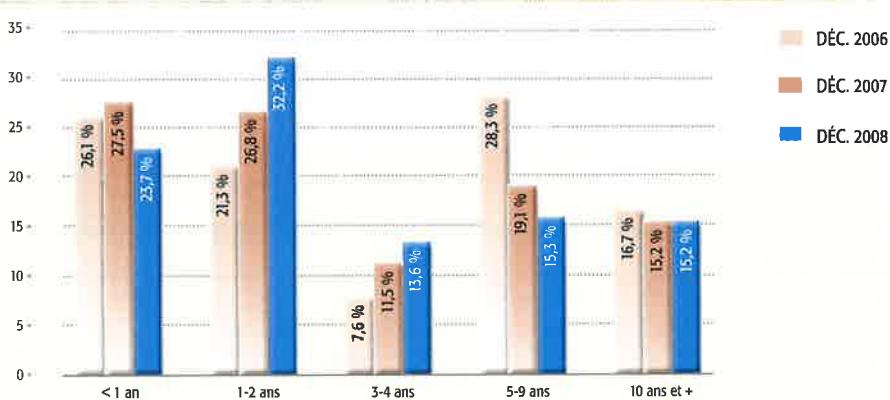
RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR PAYS OU RÉGIONS

	31/12/2006		31/12/2007		31/12/2008	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Amérique du Nord	6 441	9,5 %	8 857	10,6 %	8 379	9,2 %
Royaume-Uni et Irlande	8 785	12,9 %	8 482	10,2 %	7 985	8,7 %
Pays nordiques	3 608	5,3 %	3 942	4,7 %	4 049	4,4 %
Benelux	9 014	13,3 %	9 492	11,4 %	12 291	13,4 %
Allemagne et Europe centrale	5 137	7,6 %	6 274	7,5 %	7 534	8,2 %
France	20 438	30,1 %	21 138	25,3 %	21 392	23,4 %
Europe du Sud et Amérique latine	6 235	9,2 %	6 836	8,2 %	7 913	8,6 %
Asie-Pacifique	8 231	12,1 %	18 487	22,1 %	22 078	24,1 %
TOTAL	67 889	100 %	83 508	100 %	91 621	100 %

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN FONCTION DE L'ÂGE



RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN FONCTION DE L'ANCIENNETÉ



Quelques faits marquants de l'exercice 2008

01 JANVIER



Immeuble de la Société Générale à Paris la Défense.

La Société Générale fait confiance à Capgemini. Cette banque française harmonise les systèmes d'information de ses filiales de banque de détail à l'international. Pour assurer cette prestation, Capgemini s'appuie sur un centre de production Rightshore® [1] implanté à Hyderabad, en Inde.

Changement climatique : Capgemini s'engage. Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, est l'un des deux cents dirigeants internationaux signataires de l'initiative « Se préoccuper du climat : la plate-forme des dirigeants du monde des affaires », sous l'égide des Nations unies. Au nom du Groupe, il s'est engagé à adopter des mesures afin de réduire les émissions de gaz carbonique et à en rendre public le niveau.

Parution du World Insurance Report.

La deuxième édition de l'étude internationale menée par Capgemini et l'EFMA (European Financial Management and Marketing Association) auprès de 11 000 assurés, assureurs et distributeurs analyse les nouveaux comportements des consommateurs. L'étude pointe notamment la nécessité de développer des réseaux de distribution complémentaires des produits d'assurances pour répondre aux évolutions des pratiques des clients.

d'échappement) confie à Capgemini la gestion de ses ressources et applications informatiques, ainsi que le développement de nouvelles solutions. Capgemini met par ailleurs en œuvre un ambitieux plan de transformation des systèmes d'information du fournisseur de pièces détachées Affinia Group.

02 FÉVRIER

Publication des résultats 2007. À taux de change et périmètre courants, le Groupe Capgemini enregistre conformément à ses engagements une progression de son chiffre d'affaires de 13 % à 8 703 millions d'euros. La marge opérationnelle du Groupe progresse également, de 1,6 point, et s'établit à 640 millions d'euros, soit 7,4 % du chiffre d'affaires, contre 5,8 % en 2006. Le résultat net part du Groupe s'élève à 440 millions d'euros, soit 5,1 % du chiffre d'affaires, contre 3,8 % en 2006.



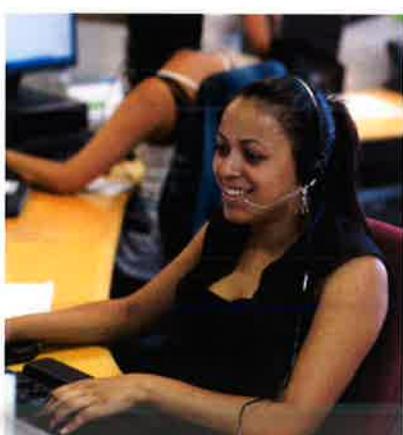
Amortisseurs Monroe (Tenneco), Saint-Trond, Belgique.

Capgemini se renforce dans le secteur de l'automobile. Le Groupe signe deux nouveaux contrats majeurs avec des équipementiers américains. Tenneco (systèmes de suspension et

03 MARS

CIO Survey : troisième édition.

L'enquête mondiale de Capgemini Consulting, réalisée auprès de quatre cents directeurs de systèmes d'information (DSI), met en exergue le rôle de la fonction informatique dans l'innovation des entreprises. Mais seul un DSI sur quatre estime que sa fonction lui permet de jouer ce rôle d'innovateur.



Opératrice BPO, São Paulo, Brésil.

Nouvelle offre de BPO [2]. Capgemini propose une nouvelle offre de gestion des données de référence destinée aux marchés financiers et aux marchés de titres. Ces nouveaux services de Reference Data Management [3] ont vocation à gérer de manière sécurisée l'ensemble des données des fonctions de back-office, afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité et d'assurer la conformité aux réglementations MiFid [4], Sepa [5] et Sarbanes-Oxley [6].



Le Journal

Lancement d'Instincts 2.0. Capgemini présente une nouvelle solution d'infogérance couvrant l'ensemble du cycle de vie du poste de travail, ou *Computer Life Cycle Management* [2] : achat, installation, déploiement et gestion. Ce service, baptisé Instincts 2.0 [2], propose une solution compatible avec les technologies de Microsoft, Cisco et Intel. Instincts 2.0 constitue le levier d'accompagnement des changements technologiques futurs, favorise les déploiements de masse, réduit le coût de revient total des postes de travail et facilite l'accès des utilisateurs aux services.

Capgemini analyse les stratégies des banques. L'étude *Core Banking Systems 2008* menée par Capgemini montre que la plupart des banques de détail utilisent, sur leurs marchés nationaux, des systèmes informatiques *legacy* [3] remontant aux années 1960 et 1970. Mais les pressions concurrentielles et réglementaires plaident pour une évolution de ces systèmes.

04 AVRIL



Nouveau contrat avec Unilever. Le numéro deux mondial des produits de consommation courante Unilever poursuit sa collaboration avec Capgemini. Le géant anglo-néerlandais cède au Groupe ses deux centres de services partagés de Santiago (Chili) et Sao Paulo (Brésil), et lui confie la gestion des activités financières de ses filiales en Amérique latine qui y était rattachée. Unilever a également conclu un contrat de sept ans pour la fourniture par Capgemini de services de BPO, toujours dans le domaine financier, pour ses filiales au Brésil. Une opération similaire avait été réalisée en 2006 pour les filiales d'Unilever présentes en Afrique, en Asie et au Moyen-Orient.

Capgemini, un des meilleurs partenaires technologiques de Daimler AG. Le groupe industriel allemand Daimler AG place sd&m, la filiale TS de Capgemini basée à Munich, parmi ses meilleurs partenaires technologiques pour la deuxième année consécutive. Cette entité accompagne depuis douze ans Daimler AG pour le support logistique, les ventes, la production et l'ingénierie. Les fournisseurs sont évalués notamment sur leurs compétences en matière de management de projet et de gestion du déploiement, ainsi que sur leur capacité à respecter les délais et à contribuer à la performance de l'entreprise.

Premier anniversaire du centre de production Rightshore® au Maroc. À Casablanca, plus de 150 collaborateurs travaillent sur des projets d'intégration de systèmes d'information. Les clients francophones de Capgemini y bénéficient d'une offre complète de prestations, en particulier pour les services financiers, les télécommunications et le secteur public. L'ambition du Groupe est de devenir le leader européen des sociétés de services informatiques présentes au Maroc.

Parution de l'étude Vision & Réalité. La septième étude *Vision & Réalité*, menée par Capgemini et consacrée à l'intégration de la valeur client par l'industrie pharmaceutique, conclut que les laboratoires peuvent rester rentables et maximiser leur valeur client en collaborant davantage avec tous les acteurs du secteur : professionnels de santé, patients, compagnies d'assurances, mutuelles et pouvoirs publics.

Croydon prolonge son contrat avec Capgemini. Cette collectivité locale du Grand Londres a signé avec le Groupe une extension de cinq ans (de 2008 à 2013) du contrat portant sur la fourniture de services informatiques dans le cadre d'un vaste programme de transformation lancé en 2003, destiné à améliorer la vie quotidienne des citoyens. Capgemini fournira des services pour un montant total estimé à environ 90 millions d'euros.

05 MAI

Une nouvelle stratégie d'infogérance applicative. Le Groupe crée son nouveau modèle d'infogérance applicative dénommé Business Aware Application Outsourcing, qui allie les expertises de Capgemini en matière d'infogérance applicative, d'approche collaborative et de connaissances sectorielles approfondies. Au-delà de la vision classique de l'infogérance comme outil privilégié de réduction de coûts, l'objectif est d'accompagner la transformation des clients.



Siège de T-Mobile Pays-Bas, La Haye.

Capgemini accompagne T-Mobile. L'opérateur allemand de télécommunications fait évoluer sa plate-forme de facturation aux Pays-Bas en recourant à l'expertise de la filiale néerlandaise de Capgemini. Objectif de cette transformation, étape clé de la fusion de T-Mobile Netherlands BV et d'Orange Nederland NV : améliorer la flexibilité du système et réduire le coût de revient total. Le Groupe s'appuie sur son offre Billing Excellence Program, plébiscitée par plus de cent opérateurs dans le monde, ainsi que sur son modèle de production mondial Rightshore®.



SAP Pinnacle Award.

Capgemini primé par SAP. Le Groupe a reçu de la part de SAP le prix Pinnacle 2008 dans la catégorie « Showcase Leadership for Service Partners ». Ce prix récompense chaque année les partenaires de SAP pour l'excellence [...]



Lumière de fête

de leurs relations avec l'éditeur, mais aussi avec leurs clients communs. Il célèbre d'autre part leur expertise dans la conception, la planification et la mise en œuvre de solutions SAP.

06 JUIN

Les contours de la chaîne logistique à l'horizon 2016. Une enquête menée conjointement par la GCI [■] et Capgemini montre l'émergence d'un nouveau modèle de chaîne logistique. Outre les paramètres classiques tels que la disponibilité des produits en rayon, ce modèle prend en compte des paramètres environnementaux comme la réduction des émissions de CO₂ et de la consommation d'énergie.



Compteurs « intelligents », Hydro One (Ontario).

de son programme AMI (*Automated Metering Infrastructure*). Ce contrat inclut la prise en charge de la gestion de ce programme, la conception des processus, l'intégration de systèmes ainsi que la gestion des infrastructures.



Siège de HSBC, la City, Londres.

HSBC étend son partenariat avec Capgemini. Depuis dix-sept ans, Capgemini fournit son expertise dans plusieurs métiers clés du groupe bancaire mondial britannique et l'accompagne dans l'évolution de ses plates-formes technologiques. L'extension de ces relations permet à HSBC de disposer des ressources du Groupe à hauteur de 4 500 hommes-ans jusqu'à la fin de 2010.

Hydro One Networks renouvelle sa confiance à Capgemini. L'entité transport et distribution de l'électricien canadien prolonge de deux ans le contrat signé en 2006, portant sur la fourniture de nouveaux systèmes de compteurs « intelligents » dans le cadre



BAS BV, Apeldoorn, Pays-Bas.

pour le secteur public (développement, maintenance et gestion des applications). Cette acquisition vient étoffer l'activité Infogérance de Capgemini aux Pays-Bas et confirme l'importance du secteur public pour la résilience du Groupe.

07 JUILLET



Sogeti crée un centre d'excellence Microsoft. L'entité du Groupe en charge des Services informatiques de proximité ouvre à Bombay (Mumbai), en Inde, un centre d'excellence spécialisé dans l'offre Microsoft Office SharePoint Server [■]. Ce centre permet aux clients de Sogeti de bénéficier de l'expertise de 200 ingénieurs, chiffre qui sera porté à 1 000 fin 2009. Ces effectifs viennent renforcer les 6 000 collaborateurs de Sogeti spécialisés dans les technologies Microsoft.

Acquisition aux Pays-Bas. Capgemini renforce sa présence aux Pays-Bas avec l'acquisition de Getronics PinkRoccaade Business Application Services BV (BAS BV), entité de près de 2 200 collaborateurs, spécialisée dans les services applicatifs

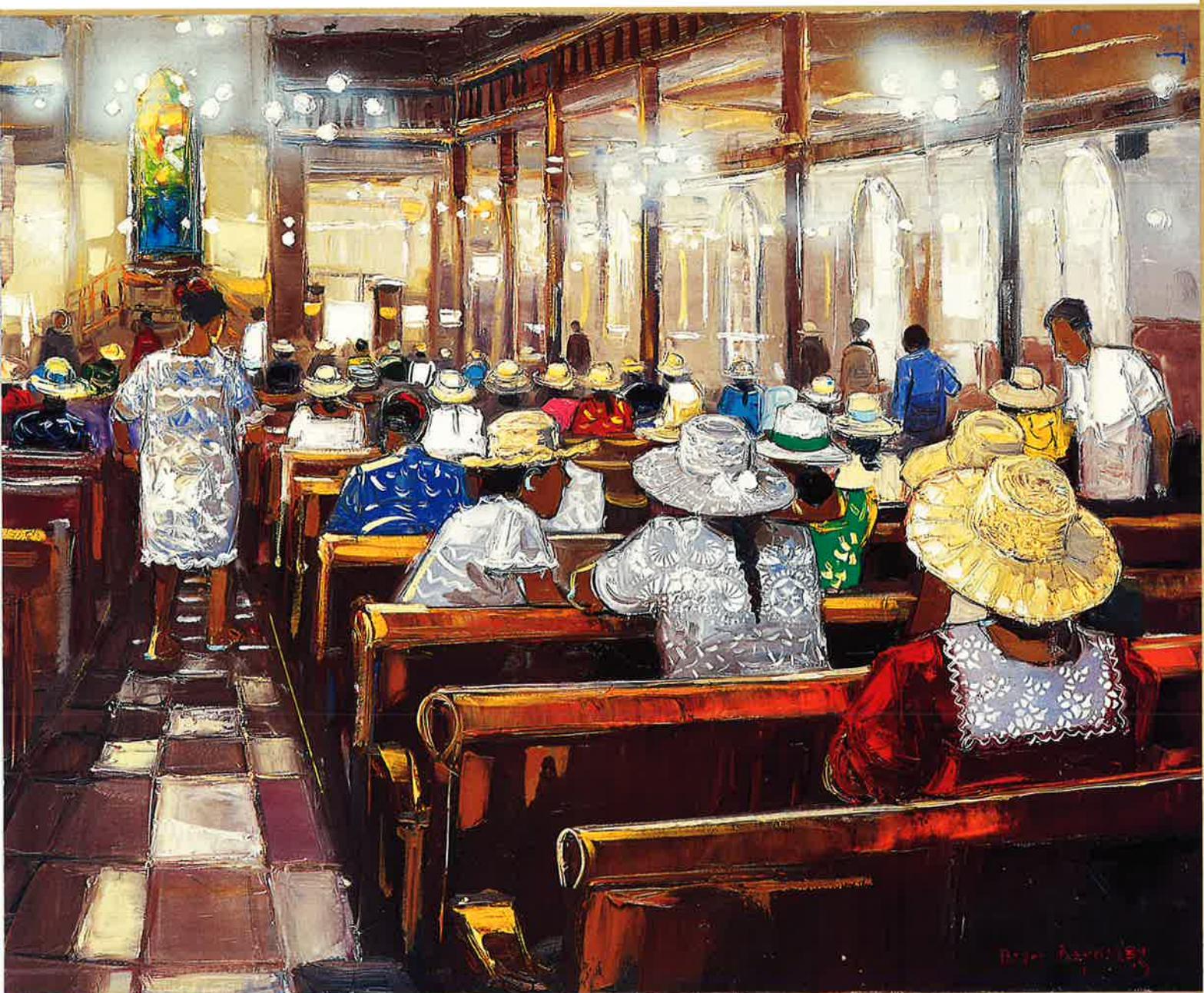
08 AOÛT

Un programme de formation pour la Fondation Naandi. Les équipes finlandaises et indiennes de Capgemini ont élaboré un programme de formation au leadership et à la RSE [■] dénommé Leading Together et destiné à la Fondation Naandi, l'une des principales organisations de lutte contre la pauvreté en Inde.

Capgemini s'allie avec Blueprint dans les services financiers. Aux États-Unis, Capgemini et Blueprint scellent une alliance marketing : le Groupe proposera à ses clients les solutions Blueprint destinées aux analystes financiers. Celles-ci permettent d'améliorer la qualité de développement des applications informatiques par des procédures de test appropriées, réduisant ainsi les risques et les coûts.

09 SEPTEMBRE

Capgemini se renforce dans la grande distribution et les produits de consommation. Le Groupe a signé de nouveaux contrats dans ces secteurs clés. Aux Pays-Bas, Maxeda, premier distributeur néerlandais de produits de grande consommation non alimentaires, confie à Capgemini l'infogérance de ses infrastructures et de ses applications, [■]



Fidèles au temple



Siège de Beam, Deerfield, Illinois.

tandis que Albert Heijn, première chaîne de supermarchés du pays, a choisi le Groupe pour améliorer et automatiser sa chaîne logistique. Aux États-Unis, Capgemini accompagne Beam Global Spirits & Wine, numéro quatre mondial sur le marché des vins et spiritueux, dans la réorganisation de ses opérations internationales afin de réduire ses coûts.

Publication du World Payments Report 2008. L'étude mondiale de référence sur les moyens de paiement, publiée par Capgemini, The Royal Bank of Scotland et l'EFMA (European Financial Management and Marketing Association), souligne la pertinence de la création d'une agence indépendante chargée de garantir la standardisation des différents réseaux de cartes de paiement en Europe.

10 OCTOBRE

« A new winning spirit » aux XXII^{es} Rencontres du Groupe. L'Université Capgemini à Gouvieux a accueilli



Paul Hermelin aux XXII^{es} Rencontres.

450 managers réunis sur le thème « *A new winning spirit* ». À cette occasion, Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, rappelle que Capgemini est plus fort et plus résilient face à la crise, notamment grâce aux bénéfices du programme de transformation I.cube [1].

buzz sur Internet innovante et efficace. La signature de cette campagne est « *Ensemble, libérons vos énergies* ».

11 NOVEMBRE



Sogeti acquiert Vizuri. La filiale de Capgemini renforce ses positions dans le test applicatif [2] au Royaume-Uni avec l'acquisition de Vizuri, l'un des leaders britanniques dans ce domaine. Avec le rachat de la société irlandaise Insight Test Services en avril 2008, Sogeti compte plus de 200 collaborateurs outre-Manche.

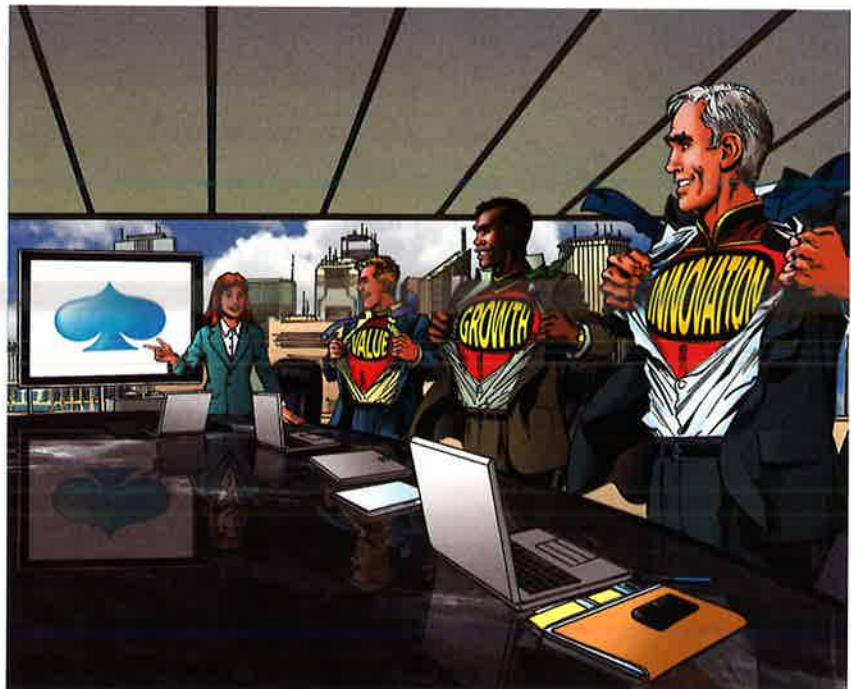
Une campagne de publicité mondiale multiculturelle. Capgemini poursuit sa campagne de communication mondiale lancée en 2007 avec un positionnement résolument multiculturel utilisant un style d'illustration spécifique pour chaque continent. Originale dans le B-to-B et unique dans le secteur des services informatiques, cette campagne a aussi donné lieu à une action de



Siège d'American Greetings, Cleveland, Ohio.

Capgemini accompagne American Greetings. Un des principaux spécialistes mondiaux des cartes de vœux sur papier et par Internet confie à Capgemini une mission de conseil et la mise en place d'une plate-forme technologique unique, reposant sur l'ERP [3] SAP et sur une SOA [4]. Le Groupe s'appuie pour cette mise en œuvre sur son centre d'expertise Crescent [5] basé en Inde.

Organisation mondiale pour le Conseil. À l'occasion de la publication des résultats du troisième trimestre,



Visuel de la campagne destiné à l'Amérique du Nord, par Neal Adams.



Affiche de Ted Benoit pour Capgemini Consulting.

le Groupe annonce la création de l'entité mondiale Capgemini Consulting réunissant ses 4 000 consultants, opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2009.

Alliance avec Amazon. Capgemini a noué un partenariat stratégique avec Amazon Web Services [■] pour offrir aux grandes entreprises des solutions de *cloud computing* [■]. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place un centre d'excellence qui propose des prestations de conseil, des services de développement, de migration et de sauvegarde de données.

Dixième édition de l'Observatoire européen des marchés de l'énergie [■]. Cette étude montre que l'Europe n'a pas réussi à répondre à ses besoins énergétiques en réduisant ses émissions de CO₂. Par ailleurs, Capgemini estime que les vingt-sept pays de l'Union européenne devront investir, pour les infrastructures gazières et électriques, mille milliards d'euros au cours des vingt-cinq prochaines années, investissements qui pourraient être retardés en raison de la crise économique et financière.

Deux acquisitions en République tchèque. Capgemini procède au rachat d'Empire, société de services et de conseil, et de sa filiale Sophia Solutions, spécialiste du décisionnel [■] et notamment des entrepôts de données, qui génèrent ensemble dix millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Cette opération permet au Groupe de se renforcer en Europe centrale.

12 DÉCEMBRE

Industrie : une vision stratégique à l'horizon 2020. L'étude *Manufacturing in 2020*, publiée par Capgemini, identifie les tendances clés pour les douze ans à venir, dans un contexte toujours plus international nécessitant des actions concertées. Cette étude cite en particulier : une mondialisation croissante – 80 % des 150 industriels interrogés dans huit pays prévoit des activités multinationales à cette date, contre à peine plus de 50 % aujourd'hui ; une complexité accrue des chaînes logistiques ; l'urgence des actions à prendre, notamment en matière de réduction des émissions de CO₂.

Bilan de l'Université Capgemini.

L'Université du Groupe a enregistré en 2008 une augmentation de 55 % de sa fréquentation, due essentiellement au développement de l'e-learning. Elle a de plus poursuivi son déploiement géographique, aux États-Unis (Dallas), après l'Inde (Hyderabad) en 2007. Au total, près de 60 000 collaborateurs ont participé aux cours dispensés en salle ou à distance. Enfin, l'Université Capgemini a satisfait au Corporate Learning Improvement Process (CLIP) de l'European Foundation for Management Development (EFMD) et figure pour une période de cinq années parmi les quinze universités d'entreprise européennes retenues par cet organisme. ■

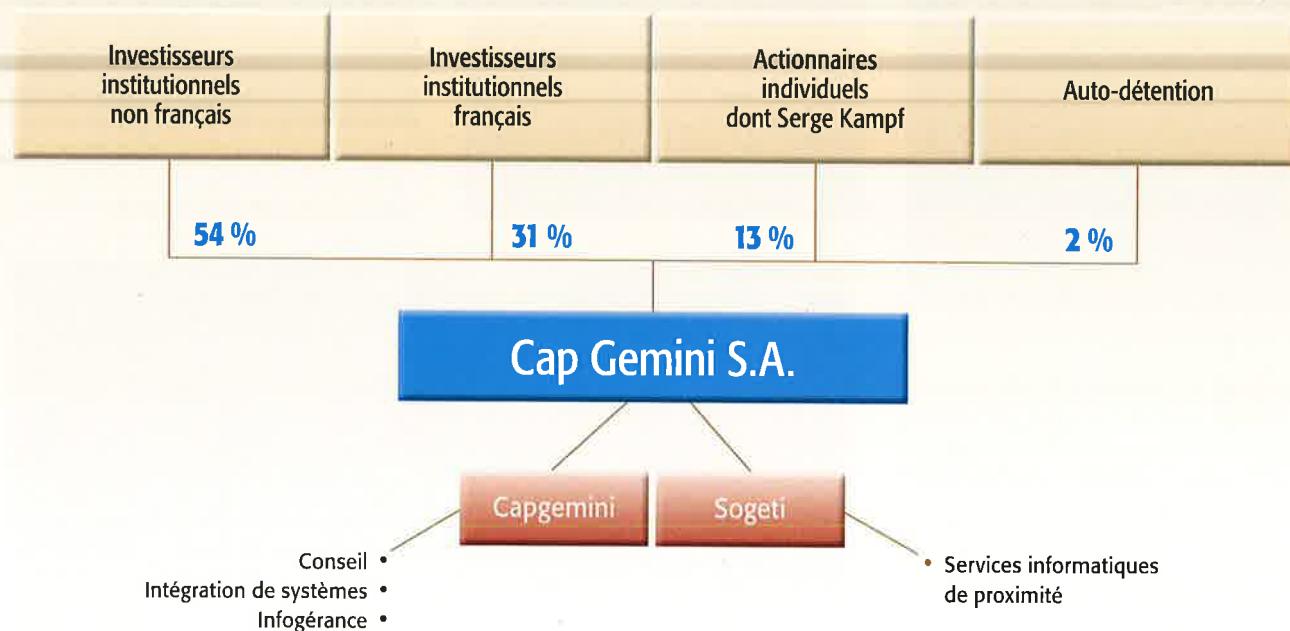


Université Capgemini des Fontaines, à Gouvinex, près de Paris.

Capital social et cours de Bourse

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A.

au 31 décembre 2008
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



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





Roger NEPPONG

Promenade à Venise

Le Conseil d'Administration au 5 mars 2009



Serge KAMPF
Président



Daniel BERNARD



Yann DELABRIÈRE



Jean-René FOURTOU



Paul HERMELIN



Michel JALABERT



Phil LASKAWY



Thierry de MONTBRIAL



Ruud van OMMEREN

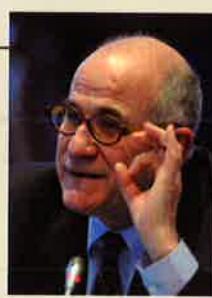


Terry OZAN



Bruno ROGER

Les censeurs



Pierre HESSLER



Marcel ROULET



Geoff UNWIN

Les commissaires aux comptes



Serge VILLEPELET
PwC



Jean-Luc DECORNOY
KPMG

Le secrétaire du Conseil



Philippe HENNEQUIN



Le Sentier vers la mer

L'équipe de direction générale au 5 mars 2009



Serge KAMPF
Président

Comité exécutif



Paul HERMELIN
Directeur Général



Henk BROEDERS
Coordination globale TS*



Lanny COHEN
TS* Amérique du Nord



Pierre-Yves CROS
Conseil (Capgemini Consulting)



Alain DONZEAUD
Secrétaire général



Nicolas DUFOURCQ
Directeur Général adjoint
Directeur financier



Philippe GRANGEON
Marketing et communication



Christine HODGSON
TS* Europe 1 (Royaume-Uni,
Pays-Bas, Belgique)



Patrick NICOLET
TS* Europe 2 (Allemagne, pays
nordiques et Europe de l'Est)



Salil PAREKH
Asie-Pacifique et TS* services
financiers



Olivier PICARD
Ventes et partenariats



Luc-François SALVADOR
Services informatiques de proximité
(Sogeti)



Olivier SEVILLA
TS* Europe 3 (France, Europe
du Sud et Amérique latine)



Paul SPENCE
Infogérance

Group Management Board

(constitué des membres du comité exécutif auxquels s'ajoutent les 14 personnes ci-dessous)



Peter BARBIER
TS* Pays-Bas



John BRAHIM
TS* Europe 3 - Opérations



Martin COOK
Stratégie et transformation



Aiman EZZAT
TS* Services financiers



François HUCHER
Technique et supports
(informatique et achats)



Andy MULHOLLAND
Innovation technologique



Paul NANNETTI
Industrialisation



Lan O'CONNOR
Programme de
transformation I.cube



Mark PORTER
Capgemini Consulting -
Opérations



Ulrich PRAEDEL
Adjoint au directeur
des ventes



Baru RAO
Capgemini Inde



Jeremy ROFFE-VIDAL
Ressources humaines



Isabelle ROUX-CHENU
Juridique Groupe



Antonio SCHNIEDER
Coordination commerciale
Allemagne

Autres directeurs Groupe



Bertrand BARTHÉLEMY
Managed Business
Services



Hervé CANNEVA
Compliance manager



Philippe CHRISTELLE
Audit interne



Stanislas COZON
Secteur public



Jean-Pierre DURANT des AULNOIS
Chargé de mission



Hubert GIRAUD
Business Process
Outsourcing (BPO)



Bernard HELDERS
Secteur Industrie,
Commerce et Distribution



Greg JACOBSEN
Secteur
Télécommunications,
Médias et Divertissement



Colette LEWINER
Secteur Énergie,
Utilities et Chimie



Alain de MARCELLUS
Adjoint au directeur
financier



Lucia SINAPI
Gestion des Risques et
Opérations Financières

* TS : Technology Services (Intégration de systèmes)



Lumière de ville

— Comprendre la nature et l'évolution des liens qui unissent l'informatique aux entreprises et aux administrations pour saisir à la fois leur force et, cas à l'appui, l'ampleur des perspectives qu'ils offrent : tel est l'objectif du dossier que nous vous proposons de parcourir. Parce que ces enjeux concernent autant l'économie et le management que l'histoire des sciences, nous nous sommes tournés vers trois experts. Le « prix Nobel » d'économie Michael Spence, Jeffrey Sampler, professeur à l'université d'Oxford, et le philosophe Michel Serres s'accordent pour voir dans l'informatique le catalyseur d'une mutation profonde des entreprises mais aussi un vivier d'opportunités inexploitées. De quoi pouvoir, enfin, se montrer optimistes.

L'informatique, un univers en expansion continue

L'informatique proposait hier des outils de rationalisation et d'optimisation. Elle est devenue le vecteur privilégié des transformations, vitales face aux défis de la mondialisation, dans un environnement concurrentiel en constante évolution, et se révèle indispensable à la croissance et la rentabilité.

Le constat est flagrant : en deux décennies, l'informatique s'est rendue indispensable au fonctionnement des entreprises et des administrations. Il est devenu impossible, sans système informatique, de gérer un système de compensation interbancaire ou une chaîne logistique, de piloter un avion ou de concevoir et produire un nouveau modèle de voiture. De même, les usagers des services publics sont de plus en plus demandeurs de services en ligne facilitant leurs démarches administratives. Une évidence

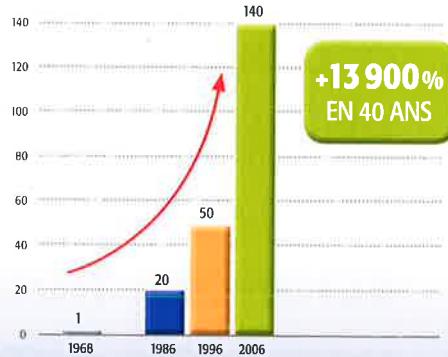
Dépenses informatiques et télécoms mondiales selon les secteurs en 2009

Énergie	131,812	+2,9%	Agriculture, BTP	29,658	+0,9%
Santé	88,012	+2,2%	Commerce de gros	81,446	+0,4%
Secteur public	428,289	+2,1%	Distribution	153,755	+0,3%
Services	192,622	+1,2%	Transports	105,806	-0,2%
Éducation	59,961	+1,0%	Industrie	479,586	-0,6%
Télécoms	371,515	+0,9%	Finance	554,388	-0,7%

Estimations Gartner (février 2009), chiffres en milliards de dollars, évolution 2009/2008.

aujourd'hui, mais que seuls quelques visionnaires pressentaient, il y a un demi-siècle, lorsque les premiers grands ordinateurs firent leur apparition dans les banques et les compagnies d'assurances. Tous les pans de l'économie ont entrepris l'aventure informatique par l'automatisation des processus. L'ordinateur a d'abord délesté l'homme de tâches répétitives et volumineuses à faible valeur ajoutée. Puis la vague de la micro-informatique, en répartissant l'intelligence et l'accès à l'information,

Évolution du marché des services informatiques en Europe
en milliards d'euros



Source: PAC.

transforma profondément les usages de l'informatique dans l'entreprise. La formidable progression des budgets informatiques témoigne du poids croissant des technologies de l'information dans le fonctionnement de l'économie : aux États-Unis, les dépenses en matériel, en logiciels et en services ont été multipliées par 50 entre 1967 et 2008 selon le Department of Commerce. En France, la dépense en logiciels et services a été multipliée par 11 en trente ans, selon le cabinet Pierre Audoin Consultants (PAC), pour atteindre 76 milliards d'euros en 2006. Cette tendance de fond se reflète par exemple dans l'explosion du marché des services informatiques en Europe, passé selon PAC de 1 milliard d'euros en 1968 à 20 milliards d'euros

1960

American Airlines lance la réalisation de son système informatique de réservations Sabre.

1964

IBM lance son système 360, premier « mainframe » (grand ordinateur) de série.

1971

Création du Nasdaq, premier marché boursier entièrement informatisé.

1981

IBM met sur le marché son ordinateur individuel, le PC.

1983

La population mondiale des professionnels de l'informatique atteint les 5 millions.

en 1986, puis de 50 milliards d'euros en 1996 à 140 milliards d'euros en 2006.

Le poids de l'informatique dans la dépense globale des entreprises, qui atteint une moyenne généralement comprise entre 2,5 et 3 % dans les organisations occidentales, présente toujours des pics à 7 voire 8 % dans le secteur financier : les banques sont toujours considérées comme des archétypes d'organisations prospérant grâce à leur maîtrise du traitement de l'information. Des chiffres confirmés par une toute récente étude du cabinet PSB Research pour le compte du constructeur informatique américain HP : le ratio moyen « dépenses en technologies de l'information sur chiffre d'affaires » s'avère particulièrement élevé dans les services financiers (8 %), les télécommunications et les médias (5 %). Mais d'autres secteurs ne sont pas en reste : en 2005 déjà, une étude américaine avait montré une corrélation, dans le secteur de la distribution, entre le degré d'informatisation d'une entreprise, la progression de son chiffre d'affaires et celle de sa rentabilité. L'informatique fait désormais partie du quotidien des entreprises et des administrations, de leurs clients ou usagers, de leurs collaborateurs et de leurs dirigeants. Mais le processus était appelé à s'accélérer encore, puisque la mise en réseau de l'économie – et de l'intelligence – au niveau mondial et l'éclatement des frontières géographiques se sont accomplis en l'espace d'une seule décennie !

Le poids des technologies de l'information dans l'économie mondiale est confirmé par les chiffres publiés en septembre 2008 par l'EITO (European Information Technology Observatory). Sans les télécoms, la dépense informatique mondiale (logiciels, services et matériels) devait progresser en 2008 de 5,2 % pour s'élever à 963,5 milliards d'euros. L'organisme souligne le rôle prépondérant joué par le dynamisme de la Chine (+ 17,8 %), de la Russie (+ 17,5 %) et de l'Inde (+ 17,2 %), dont les entreprises s'équipent en systèmes d'information modernes, au diapason de l'influence croissante de leurs économies respectives dans le commerce international. Sans les effets de la crise économique actuelle, toujours selon l'EITO, les dépenses en technologies de l'information auraient dépassé en 2009, pour la première fois, le cap symbolique des 1 000 milliards d'euros !

Dépenses informatiques : très forte croissance dans les pays émergents en 2008



Source : EITO (European Information Technology Observatory), estimations septembre 2008.

L'irruption d'Internet et de l'économie en réseau, la remise en cause des équilibres géopolitiques traditionnels et l'émergence de géants nés de la nouvelle économie font évoluer profondément la perception du rôle des technologies de l'information. Elles proposaient hier des outils de rationalisation et d'optimisation des organisations en place. Elles sont devenues, dans l'esprit des dirigeants, les vecteurs privilégiés des transformations, parfois radicales,

Le poids des dépenses informatiques dans le chiffre d'affaires des entreprises

Services financiers	8 %	Distribution	2 %
Télécommunications	5 %	Industrie	2 %
Médias	5 %	Automobile	1 %
Technologies	4 %		
Électronique	3 %		

Source : PSB/HP.

de ces entreprises, en réponse aux défis posés par la mondialisation de l'économie ou la montée en puissance de nouveaux concurrents.

Depuis une quinzaine d'années, nous sommes ainsi entrés de plain-pied dans la société de l'information. Auparavant cantonnée au strict cadre de la gestion de l'entreprise, l'informatique irrigue désormais, de manière irréversible, toute activité humaine. Les technologies de l'information semblent décidément en expansion continue. ■

1989

L'Anglais Tim Berners-Lee et le Belge Robert Cailliau inventent le Web.

1995

Les banques amorcent leur virage vers le progiciel et l'infogérance.

1998

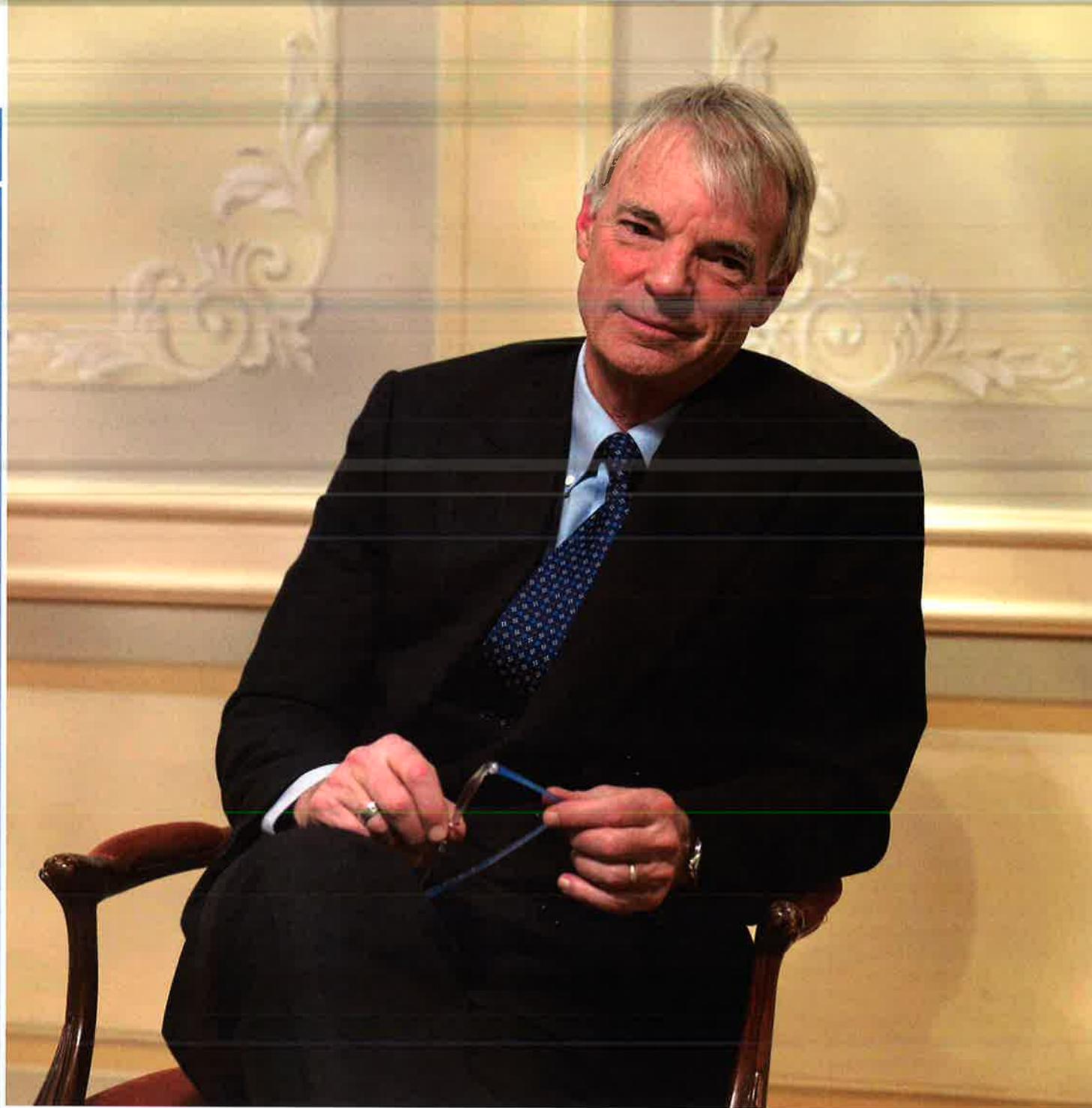
Le commerce électronique décolle.

2006

Ère de la virtualisation annoncée par IBM, Intel, AMD et Microsoft.

2008

1 milliard d'internautes connectés dans le monde en décembre.



Michael Spence, « prix Nobel » d'économie 2001

L'information en temps réel est devenue le socle de l'économie mondiale

Un entretien exclusif réalisé le 30 mars 2009 à Milan (Italie).

Michael Spence évoque pour Capgemini les mutations profondes enregistrées par la sphère économique dans son ensemble du fait de l'avènement des technologies de l'information, pour lesquelles il envisage un avenir « exaltant ».

Quels ont été les principaux apports des technologies de l'information aux entreprises et aux administrations depuis les années 1960 ?

Les économistes ont toujours eu beaucoup de mal à évaluer les conséquences exactes du développement des technologies de l'information sur les différents agrégats économiques. C'est une réponse paradoxale : les difficultés à les mesurer révèlent la complexité et l'ampleur du phénomène... Néanmoins, nous disposons désormais de données qui nous permettent d'affirmer que ces effets sur le fonctionnement des entreprises et sur l'économie en général sont considérables. Un phénomène qui n'est réellement apparu qu'à la fin des années 1980. Certes, les entreprises disposaient depuis déjà longtemps d'ordinateurs et de bases de données, mais toutes ces ressources étaient isolées. L'informatique se limitait à la comptabilité, aux achats ou à l'automatisation des processus de production. Et soudain, au bout de tâtonnements incessants et une vingtaine d'années après la naissance de son ancêtre Arpanet, on s'est aperçu qu'Internet pouvait marcher.

La généralisation d'Internet à la fin des années 1980 est réellement la première des trois phases de ce bond spectaculaire de la place des technologies de l'information dans les entreprises. En moins d'une décennie, chaque ordinateur dans le monde s'est retrouvé virtuellement connecté à n'importe quel autre, rendant ainsi accessibles des bases de données lointaines. Pour les entreprises, les gains de productivité ont été considérables. Cette première vague a également ouvert une période fertile en matière d'innovation : entre consultants, industriels de l'informatique et éditeurs de logiciels, l'émulation a été permanente...

La généralisation d'Internet n'était qu'une première phase. Quelle fut la deuxième ?

La deuxième grande vague est celle du World Wide Web. Le célèbre « www » a permis de réduire à la fois le temps nécessaire à la recherche d'information et le coût des transactions. Mais personne ne pouvait alors en prévoir toutes les dimensions. Et de fait, il a fallu presque deux décennies pour que son potentiel se concrétise pleinement. Or le marché, surexcité, avait imaginé qu'une nuit suffirait pour accomplir cette révolution... La bulle est née de cette surexcitation. Lorsqu'elle a explosé, beaucoup pensèrent que ce n'était finalement qu'une bulle de savon...

Mais regardez autour de vous. Le Web a fini par relier les chaînes d'approvisionnement des entreprises à travers le monde. L'efficacité et la performance de tous les outils au sein desquels les systèmes d'information jouent un rôle majeur ont été considérablement améliorées. La durée des cycles des produits a été divisée par deux, voire par trois. La banque traditionnelle s'est largement muée en banque transactionnelle électronique. Les États eux-mêmes ont compris, à la fin des années 1990, que le Web pouvait leur permettre

de proposer aux citoyens davantage de services pour un coût moindre, à l'instar des banques et des sociétés de services.

Et la troisième phase de cette explosion ?

La troisième vague, celle que nous vivons aujourd'hui et qui s'avère probablement la plus importante par certains aspects, est étroitement liée à la mondialisation de l'économie. Dans un monde où les ressources humaines restent relativement rares dans de nombreuses sphères de l'activité économique, l'amélioration constante des technologies de l'information (en termes de qualité des communications, de débit disponible, etc.) a eu pour effet de rendre accessibles ces ressources quelle que soit leur localisation. Les frontières géographiques de certains marchés ont totalement disparu. Les activités de recherche et développement et de *Business Process Outsourcing* (BPO), comme l'ensemble des fonctions informatiques, peuvent ainsi être assurées depuis n'importe quel point du globe. Les répercussions sur l'innovation ou sur les nouveaux modes d'interaction des individus dans le domaine des services sont devenues immenses.

Les marchés n'ont pas su prévoir la crise financière. Pensez-vous que le recours massif à l'informatique soit responsable de cette crise ?

Je ne pense pas que les technologies de l'information puissent être tenues pour responsables de la crise économique. Certes, elles constituent l'un des fondements de l'économie mondiale et notamment de son système financier. Mais ce dernier ne peut tout simplement pas fonctionner autrement. Imaginez une seconde des opérateurs effectuant d'incessants allers-retours entre New York et Tokyo pour leurs transactions... L'information en temps réel est devenue le socle de l'économie mondiale – et le système financier en constitue l'exemple le plus flagrant. Trading, évaluation d'actifs, transferts de fonds... tout cela requiert de puissants systèmes d'information. Mais ceux-ci restent des outils, qui ne dictent aux professionnels ni les comportements à tenir ni les choix à effectuer.

Avons-nous mal géré le risque ?

En effet, nous avons très mal géré le risque. Un responsable du risque chez Pimco (société américaine d'investissement) soulignait récemment que nous ne savons pas construire un modèle économique ou financier basé sur des dynamiques contradictoires, qui évoluerait d'une certaine manière puis se modifieraient et évoluerait différemment. Il a parfaitement



MICHAEL SPENCE

Michael Spence a reçu le « prix Nobel » d'économie en 2001, avec Joseph Stiglitz et George Akerlof, pour sa contribution à la « théorie moderne de l'économie de l'information ». Ancien doyen de la Faculté des Arts et Sciences de Harvard puis de la Graduate School of Business de Stanford, il a dirigé le National Research Council Board on Science, Technology and Economic Policy puis, entre 2006 et 2008, la Commission sur la croissance et le développement. Il a travaillé pour de nombreuses entreprises telles que Bank of America, Nike, Siebel Systems, Verifone et Sun Microsystems.



raison. Tant que nous n'aurons pas construit un modèle suffisamment crédible pour expliquer à peu près la situation, il est difficile d'exiger d'un système d'information qu'il permette de mieux gérer le risque. Donc oui, nous sommes en attente d'innovations conceptuelles. Il s'agit d'élaborer des modèles pertinents. Je dirais que c'est un mélange de mathématiques, de comportement des acteurs économiques, de finance et de sciences sociales.

Existe-t-il un leader du logiciel de gestion de risque ?

Pas à ma connaissance. La place reste à prendre.

Selon vous, que peut faire l'informatique pour « sauver l'économie » ?

Je vais prendre un exemple très simple : celui d'une entreprise où, comme c'est le cas pour tant d'autres, le fonds de roulement, le contrôle des stocks et le suivi des comptes clients tenaient lieu de tableau de bord. Un jour quelqu'un a eu l'idée de comparer le temps nécessaire à l'émission d'une facture et au recouvrement d'une créance. Il est apparu qu'il fallait davantage de temps pour émettre la facture que pour recouvrer la créance ! Voilà un beau sujet d'innovation pour l'informatique,

« La demande chinoise de produits et services sophistiqués en matière de technologies de l'information est appelée à croître de manière considérable. »

surtout dans un contexte où, sous la pression de la crise économique, trésorerie et capitaux sont des enjeux cruciaux pour les entreprises. Aux prestataires de services informatiques de proposer à leurs clients des solutions nouvelles adaptées à leur demande. Parce qu'elle a la mainmise sur l'efficacité, la performance, l'optimisation des processus et le contrôle des coûts, l'informatique peut jouer un rôle considérable pour aider les entreprises à sortir de la crise.

La crise économique a frappé le monde entier. Quelle est la situation de la Chine ? Peut-elle être un vecteur de la reprise ?

La Chine bénéficie d'une situation financière particulièrement confortable : pas de déficit massif, peu de dette. Ce qui signifie que même en cas de forte baisse de la demande mondiale, elle

disposerait d'une énorme capacité de stimulation de l'économie nationale. En outre, elle a accumulé deux mille milliards de dollars de réserves, ce qui représente plus de la moitié de son PIB et lui permet d'exercer un contrôle total sur sa devise.

Le prochain marché des produits et services informatiques pour les grands acteurs sera-t-il la Chine ?

Je n'ai aucun doute sur ce point, et ce pour trois raisons : premièrement, en dépit de la crise, la croissance de la Chine va très probablement se maintenir autour de 6 à 7 %, peut-être même un peu plus. Deuxièmement, la Chine retrouvera des niveaux de croissance plus élevés – approchant, voire dépassant 11 % – avant même la fin de cette crise. Troisièmement, la Chine entre dans une période de transition vers une économie moderne. La main-d'œuvre n'est plus caractérisée par son faible coût et l'économie s'éloigne du modèle industriel fondé sur une main-d'œuvre nombreuse fabriquant et livrant des biens manufacturés au reste du monde. C'est une bonne nouvelle pour les autres pays, puisque la Chine sera nécessairement moins compétitive. Ce type de transition est un processus extrêmement complexe, que tous les pays ne réussissent pas forcément à maîtriser, la tendance naturelle consistant souvent à prolonger une politique économique qui a fait ses preuves. Mais l'économie est un domaine en perpétuel mouvement et la demande chinoise de produits et services sophistiqués en matière de technologies de l'information est appelée à croître de manière considérable, accompagnant la transition du pays.

Sur quels types de technologies ce pays est-il centré aujourd'hui ?

L'utilisation de l'ordinateur est en pleine croissance et a déjà gagné beaucoup de terrain. Si l'on considère que l'Inde suit la Chine, mais avec une décennie de retard environ en matière d'équipements, ces deux pays représentent probablement les deux marchés sur lesquels les opportunités sont les plus importantes, aussi bien sur le segment des particuliers que sur celui des entreprises.

En Chine et en Inde, est-il plus difficile de vendre des services informatiques que des produits ?

Les fournisseurs de services informatiques doivent concevoir et adapter leurs offres aux besoins spécifiques de ces marchés. C'est une question classique d'adaptation de l'offre à la demande locale, qui requiert nécessairement quelques investissements.

Comment envisagez-vous l'avenir ?

Le prix relatif des ressources naturelles va augmenter tandis que celui des ressources liées à l'information va baisser. Cela ne fait aucun doute. Cela aura des conséquences sur notre vie et notre travail. Tout est à construire. Mais quel challenge plus exaltant que de développer les produits et services qui accompagneront cette transition ? ■



Les Beaux Jours



Jeffrey Sampler, professeur à l'université d'Oxford

Ouvrir l'entreprise sur l'intelligence mondiale

Un entretien exclusif réalisé le 16 mars 2009 à Oxford (Angleterre).

Jeffrey Sampler accorde à l'évolution des technologies de l'information une fonction vitale dans le management stratégique et la gestion du changement au cœur des entreprises.

Quelle est la place de l'informatique dans les entreprises aujourd'hui ?

C'est simple : elle est vitale. Aujourd'hui, le problème de beaucoup d'entreprises est que la boule de cristal tient fréquemment lieu de modèle de management, alors que les innovations technologiques sont souvent aussi fulgurantes qu'imprévisibles... et faciles à imiter par les concurrents. Vous vous réveillez un matin avec une nouvelle idée, vous la lancez sur le marché et... le lendemain, votre avantage concurrentiel se trouve anéanti. L'idée ne suffit plus. Ce qui fait la différence, c'est d'utiliser les technologies de l'information dans le but de construire un *business model* flexible et robuste à la fois, qui permette d'exploiter les opportunités, de réduire les risques et de distancer les concurrents. Le mot d'ordre est extrêmement simple : « Être réactif... ou disparaître. »

Est-ce vraiment une révolution de l'informatique ?

Les origines de l'informatique banalisée, multifonctionnelle et transversale telle que nous la connaissons aujourd'hui remontent aux années 1960. Tout ce qui est arrivé depuis lors n'est jamais que la réplique de cette même « révolution ». Prenez par exemple l'informatique en nuage, ou *cloud computing*. Ce n'est finalement qu'un avatar du *time sharing* que l'on pratiquait déjà il y a quarante ans.

Où se situe donc la nouveauté ?

Dans le fait que la technologie soit devenue si largement accessible. Pour ne prendre qu'un exemple parmi tant d'autres, un téraoctet, unité de stockage mythique il y a vingt ans encore, coûte aujourd'hui 100 dollars aux États-Unis ! Et la baisse continue du prix des différents composants

est à l'origine de changements profonds. Plus la technologie se diffuse dans toute la société, plus le nombre d'individus, et donc d'intelligences, mobilisés est élevé, et plus le contexte est favorable aux innovations.

Qu'est-ce qui a marqué – et marquera – profondément l'entreprise ?

Les entreprises doivent faire face à un véritable « tsunami informationnel » mondial. C'est le défi majeur, qui pose entre autres la question de l'évolution du rôle des directeurs des systèmes d'information (DSI) dans ce nouvel environnement. Auparavant, leur simple aptitude à faire fonctionner les systèmes d'information suffisait à leur conférer un pouvoir considérable. Désormais, l'enjeu principal est de capter, filtrer, organiser, diffuser, partager l'information et d'optimiser sa valeur ajoutée. Il n'incombe pas au DSI d'innover, mais de convertir les applications en avantage compétitif pour l'entreprise. En fait, face au défi de l'information, les mentalités héritées du passé sont bien plus dangereuses que n'importe quel grand système informatique propriétaire.

« Face au défi de l'information, les mentalités héritées du passé sont bien plus dangereuses que n'importe quel grand système informatique propriétaire. »

Pouvez-vous nous donner quelques exemples de sociétés en avance sur leurs concurrents ?

Je prendrai tout d'abord deux exemples qui me paraissent emblématiques d'entreprises ouvertes sur une intelligence désormais mondiale. Le premier est celui de Procter & Gamble, qui fait largement appel à Internet et à la contribution des réseaux sociaux sur une problématique scientifique précise. Résultat : près de 60 % de l'innovation, chez P&G, provient désormais de l'extérieur de la société ! Cette entreprise, au sein de laquelle l'innovation est un moteur essentiel, n'hésite pas à déclarer : « *Le marché est toujours plus intelligent que nous.* » Second exemple, celui de Google, qui organise le temps de travail de ses salariés pour leur permettre d'être à l'écoute du marché, des communautés, etc. Chaque collaborateur dispose ainsi d'une journée par semaine réservée à ses projets personnels et d'une autre pour travailler librement sur le projet qui lui a été confié. Google ne sait pas ce que sera la prochaine application informatique mais sait qu'il faut écouter les besoins et capter les idées des utilisateurs d'aujourd'hui et de demain.

Par ailleurs, je suis fasciné par UPS, la société de transport américaine. Quelle entreprise extraordinaire ! Elle livre plus de quatre milliards de

colis par an et l'équivalent de 4 % du PIB des États-Unis est acheminé dans ses camions et ses avions. Une activité fondamentalement « physique » — la livraison de colis — qui a été totalement transformée par les technologies de l'information. D'une part dans son développement même, puisque l'essor de l'e-commerce est désormais son principal facteur de croissance. D'autre part dans la manière d'exercer cette activité, puisque l'information sur le colis est devenue aussi importante que le colis lui-même. Aujourd'hui, le client peut être informé à tout moment sur la localisation de son colis. Et un client informé est un client satisfait. En outre, UPS s'appuie sur les technologies de l'information pour conduire une démarche de développement durable qui est aussi une source d'économie pour

l'entreprise. Par exemple, le programme d'optimisation du trajet des camions réduit le nombre de virages à gauche. Car chaque virage à gauche implique de couper la circulation venue d'en face, d'où un risque d'immobilisation du camion. Depuis la mise en place de ce système en 2004, UPS a ainsi réduit la consommation de carburant de sa flotte de véhicules et les émissions d'oxyde de carbone induites.

Vous parlez d'une « intelligence mondiale » ?

Bien sûr. Je pense d'ailleurs qu'une bonne part du potentiel d'innovation se situe en Inde et en Chine, et ce du simple fait que la taille de leurs populations les confronte à une complexité quasiment naturelle, ou mécanique. Imaginez quelle doit être l'efficacité de systèmes d'information appelés à intégrer et gérer des millions de nouveaux clients par mois !

Comment envisagez-vous l'avenir de l'informatique dans la prochaine décennie ?

Il est évident que les technologies de l'information continueront de jouer un rôle considérable pour les entreprises, tout particulièrement pour celles de dimension mondiale et pour celles dont l'activité est de nature plus verticale et qui gèrent de grandes quantités d'information. Dans ces deux cas, les technologies de l'information sont non seulement opérationnelles, mais indispensables. Et dans ce cadre, il est nécessaire d'intégrer dans une même démarche stratégique les composantes « technologies de l'information » et les composantes « métiers ». Elles sont intimement liées et, si vous les séparez, vous perdez de vue le fait que l'information est une ressource indispensable à toute capacité d'innovation. ■



JEFFREY SAMPLER

Jeffrey Sampler est professeur de management de la stratégie et de la technologie à la Saïd Business School de l'université d'Oxford, après avoir été chercheur au Center for Information Systems Research du Massachusetts Institute of Technology. Il est notamment le coauteur de Sand to Silicon : Achieving Rapid Growth Lessons from Dubai et de IT Concepts for Business (2003). Il a également été responsable de programmes de formation sur la stratégie pour le compte – entre autres – de Daimler Benz, 3M, British Aerospace, Barclays Bank et ABN Amro.

L'informatique, moteur de la transformation des entreprises

L'électricien chinois Shenzhen Energy et l'opérateur américain de télécommunications FairPoint ont fait appel à Capgemini pour les aider dans leur transformation.



Centrale électrique de Mawan à Shenzhen (Chine).

Shenzhen Energy : l'informatique au service d'un virage stratégique

Une diversification d'activité, un nouveau positionnement sur un marché, une introduction en Bourse sont autant de phases délicates à gérer pour une entreprise, *a fortiori* si elles sont menées simultanément ou à intervalles rapprochés. Mener de front et dans des délais courts de telles

opérations n'est pas envisageable sans la mise en place d'un système d'information performant, accompagnée d'une large réorganisation et d'une amélioration sensible des processus de l'entreprise. Shenzhen Energy (SEC), premier fournisseur d'électricité pour la Chine du Sud, a adopté les ERP [1] de l'éditeur allemand SAP. En moins d'un an, l'entreprise a ainsi pu disposer d'un nouveau système financier global et d'un système pilote permettant de gérer des fonctions aussi vitales que les achats, la gestion des actifs, des matériels, des opérations et du budget. L'enjeu était de taille puisque SEC, coté en Bourse depuis 2007, a prévu d'étendre son activité de producteur d'énergie électrique à celle d'investisseur dans cette industrie, en Chine, mais aussi en Australie et en Afrique, et de développer une activité de logistique dans l'industrie charbonnière. Pour l'accompagner dans la mise en œuvre de ces choix, l'électricien a confié à Capgemini des prestations de conseil – pour l'indispensable volet organisation et conduite du changement – et d'intégration – pour le volet systèmes d'information. La transformation porte déjà ses fruits : selon les premières estimations disponibles, SEC aurait réalisé en 2008 les meilleures performances financières de toutes les sociétés cotées de son secteur en Chine. ■

FAIRPOINT
REFONTE D'UN SYSTÈME D'INFORMATION
24 MOIS, la durée du projet
40 PROGICIELS mis en place
500 PROCESSUS MÉTIERS définis
PLUS DE 600 Systèmes différents dont il a fallu convertir les données

FairPoint : un nouveau système d'information en un temps record

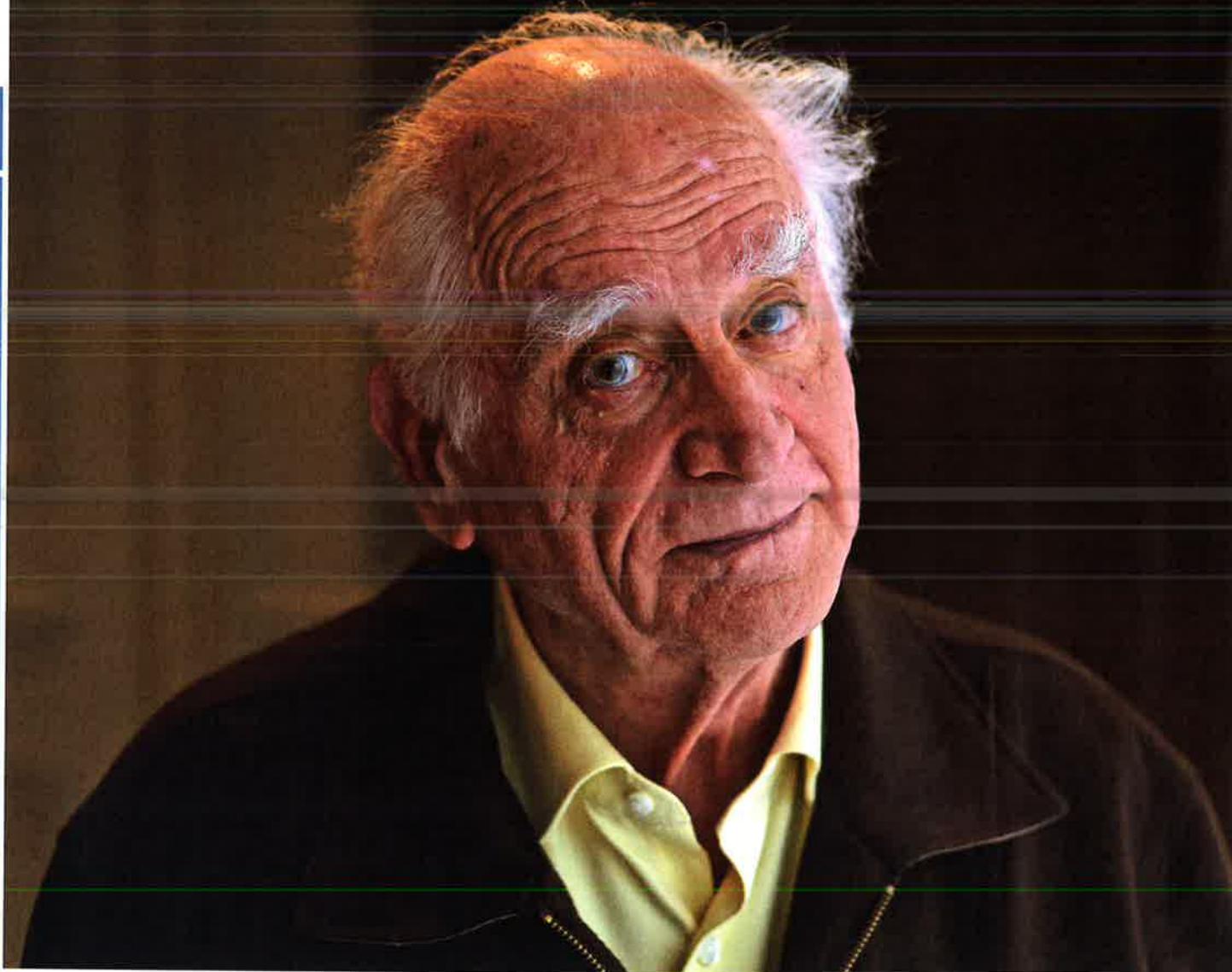
Vingt-quatre mois ont suffi à l'opérateur nord-américain FairPoint pour reconstruire entièrement l'infrastructure du système d'information et redéfinir tous les processus opérationnels des activités de téléphonie fixe rachetées à son compatriote Verizon dans le Vermont, le Maine et le New Hampshire. Ce rachat portait sur les réseaux (lignes, autocommutateurs...), les clients et les plus de 3 000 employés, mais n'incluait ni le système d'information ni les processus métiers. FairPoint est donc bien parti d'une « feuille blanche ». Ce qui impliquait de définir une nouvelle

organisation, de bâtir des centres opérationnels, de mettre en œuvre plus de 40 progiciels de gestion, de formaliser près de 500 processus métiers ou encore de convertir les données héritées de l'ancien opérateur, issues de plus de 600 systèmes différents ! Il y a quelques années, le tout aurait exigé environ cinq ans de travail...

Pour relever ce défi, FairPoint a fait appel à Capgemini pour des prestations de conseil et d'intégration de systèmes. La production du système d'information a été confiée à des « usines » informatiques situées aux États-Unis et en Inde. Ce nouveau système d'information doit permettre à FairPoint de gérer la montée en puissance de son réseau, de 300 000 à près de 2 millions de lignes. ■



Vers le village



Michel Serres, philosophe

Nous vivons la troisième révolution de l'information

Un entretien exclusif réalisé le 27 mars 2009 à Paris (France).

À travers son approche globale des sciences et de leur histoire, Michel Serres livre le regard original du philosophe et présage pour l'humanité un devenir dans lequel le rapport de l'individu aux technologies de l'information joue un rôle central.

Comment évalueriez-vous l'impact des nouvelles technologies de l'information sur la société et sur le citoyen ? Peut-on légitimement parler d'une « révolution » ?

Nous sommes loin d'avoir pris l'entièbre mesure de ce qui est à l'œuvre : une longue coulée venue du VIII^e siècle avant Jésus-Christ, un court-circuit qui fait écho aux événements les plus importants de l'Antiquité et de la Renaissance. Les transformations concernant l'information – les technologies du signe – sont beaucoup plus importantes pour l'*Homo sapiens* que les innovations énergétiques – les technologies de la force ou du travail, comme la roue ou le moulin à vent. À cette échelle, les antécédents proches que sont, au XVII^e siècle, l'énumération binaire de Leibniz ou la machine à calculer que conçoit Pascal comptent peu. La révolution industrielle elle-même est un accident mineur. Le vrai coup de foudre, extraordinaire,

se situe en Ionie, le littoral turc actuel, il y a près de trois mille ans. Il donne lieu à trois inventions majeures : l'argent, l'algèbre (et la géométrie), la lettre. L'argent, d'abord. Marx disait que l'argent est « l'équivalent général » : équivalent du travail, ou des moissons de blé. La pièce est un signe, un jeton qui remplace le troc. Ce « jeton blanc », c'est aussi le nombre, dont la place définit la valeur : 1 et 0 font 10, mais 0 et 1 font 1, etc. Quand Euclide invente l'algèbre, il imagine en quelque sorte un jeton abstrait, même si « x » ne sera inventé qu'au Moyen Âge. Enfin, le jeton blanc, c'est la lettre – les 24, 26 ou 27 lettres de l'alphabet. Inventer le jeton blanc, c'est donc inventer l'écriture – qui vient tout bouleverser, et en premier lieu l'enseignement –, mais aussi l'argent, l'économie, le capital... C'est inventer la science. C'est rendre possible un droit écrit et donc une nouvelle manière d'envisager la politique.

À la Renaissance, qu'invente-t-on lorsqu'on invente l'imprimerie ? Presque rien : le jeton blanc devient morceau de plomb. Mais ce morceau de plomb est tellement important qu'il va faire basculer tout l'éventail culturel de l'époque. Un panneau de civilisation se renverse. Apparaissent la science moderne, une pédagogie nouvelle, la banque, la réforme de la religion...

Aujourd'hui, nous sommes les héritiers de ces deux révolutions. Le bit et le pixel sont les jetons blancs de l'information, analogues à tous les jetons antérieurs. Comme eux, ils ont vocation à transformer toute la société : la religion, la science, la pédagogie, le commerce, etc. Rendez-vous compte ; l'informatique est à l'origine d'environ 80 % des avancées des sciences « dures » – et sans doute à peu près autant pour les sciences humaines. Nous vivons la troisième révolution de l'information.

« Tout le monde dit que l'internet et les nouvelles technologies raccourcissent les distances. C'est un contresens majeur. Il n'y a plus de distance du tout. »

Cette révolution se caractérise-t-elle par un raccourcissement des distances, souvent présenté comme emblématique de la mondialisation ?

Tout le monde dit que l'internet et les nouvelles technologies raccourcissent les distances. C'est un contresens majeur. Ce sont le vélo, l'automobile et l'avion qui raccourcissent les distances. Il n'y a plus de distance du tout. L'espace cartésien dans lequel vous êtes identifié par vos coordonnées – votre adresse euclidienne – n'existe plus. Vous n'y recevez plus d'information – quelques prospectus, tout au plus. L'information véritable, vous la recevez à un numéro de téléphone ou une adresse électronique qui sont de simples codes et ne repèrent pas l'espace. Donc cet espace n'existe plus. Nous sommes dans un espace que connaissent bien les géomètres : un espace sans espace, l'un de ces espaces topologiques qui se trouvent sous l'espace euclidien. Dire que l'espace est aboli, c'est laisser penser qu'il n'y a qu'un espace. Or, les géomètres le savent, il y a une infinité d'espaces.

Ce transfert subtil entre notre habitat de jadis et cet espace topologique où la distance n'existe pas implique de profonds changements. Songez que le mot « adresse » est construit sur celui de droit (*directus*), lui-même construit sur celui de roi (*rectus*, ou *rex*). Le sens est donc juridique. Donner votre adresse, c'est être repérable par le gabelou si vous ne payez pas l'impôt, ou la juridiction militaire si vous avez commis un crime. L'espace euclidien est un espace politique. Le nouvel espace est de non-droit, le réseau est un espace de non-droit. Le droit de l'extérieur ne peut pas s'appliquer à

l'intérieur du réseau. Il faut inventer un nouveau droit et une nouvelle politique. La politique actuelle est en retard. Elle me rappelle un peu ces étoiles dont nous recevons encore la lumière mais dont l'astrophysique a montré qu'elles sont mortes depuis des millions d'années...

Je voudrais revenir sur le mot réseau – ou sur le « net » anglais, si vous voulez. C'est autrefois que nous étions dans des réseaux : le réseau des voies romaines, celui des voies maritimes, etc. Un réseau est ce qui repère un espace euclidien ou cartésien. Aujourd'hui, il n'y a plus de réseau du tout. Chaque fois qu'on dit « net », on fait un contresens gigantesque sur la réalité des choses. Cette absence de réseau suppose de redéfinir le droit.

Est-ce à dire que le langage peine à suivre le rythme des innovations technologiques ?

Regardez les statistiques de l'Académie française. Entre deux éditions du Dictionnaire, le gradient de changement oscillait habituellement entre 1 500 et 2 000 mots. Trente ans se sont écoulés depuis la dernière édition : le gradient est de 35 000 mots, alors que la langue française n'a que 100 000 mots. La proportion est probablement

équivalente pour toutes les langues vernaculaires et l'informatique accélérera nécessairement le processus. C'est un tsunami sur la langue. Comment s'étonner, dans ce contexte, que nos enfants ne parlent pas la même langue que nous ?

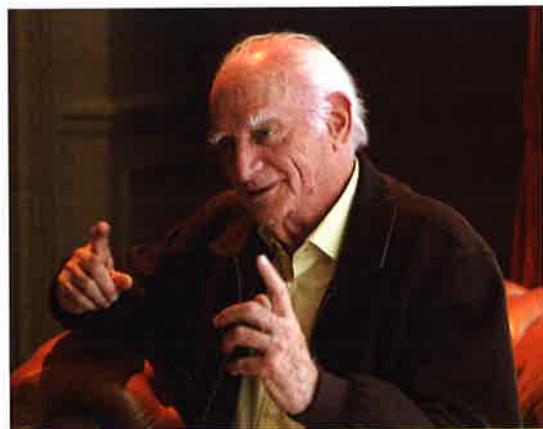
Comment l'entreprise peut-elle faire face à la complexité du monde et s'insérer dans ce « nouvel espace » ?

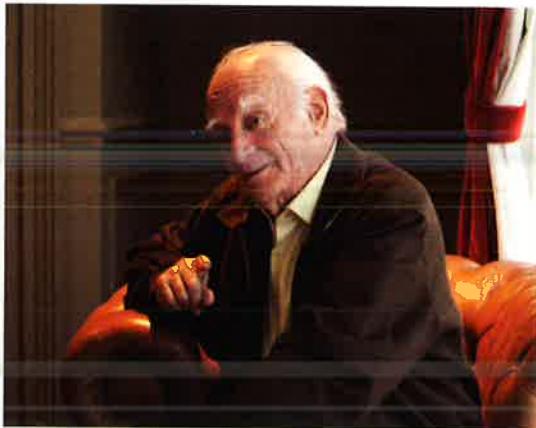
Vous parlez de « complexité » : je n'aime pas beaucoup ce mot. Penser, c'est rendre simple le complexe. Le défi, aujourd'hui, c'est moins la complexité que la croissance verticale de la quantité de données. En océanographie, en astrophysique, en biochimie, les banques de données feraient trois fois la distance de la Terre à la Lune si on les gravait sur des DVD. La physique nucléaire génère une masse de données qu'elle ne maîtrise plus. L'un des grands enjeux de la recherche de demain, c'est de connecter des fermes d'ordinateurs gigantesques pour traiter ces données. Je ne connais pas un savant qui ne soit pas confronté à ce problème.

Face à ce foisonnement, on peut penser que l'entreprise est appelée à évoluer très rapidement, comme la politique. L'entreprise est bâtie sur la notion de concentration et va devoir s'adapter au [...]

MICHEL SERRES

Professeur d'histoire des sciences à Stanford University, membre de l'Académie française, le philosophe Michel Serres propose une vision du monde ouverte, fondée sur une connaissance des humanités et des sciences, il est l'auteur de très nombreux essais philosophiques et d'histoire des sciences, dont la série des Hermès (Editions de Minuit), Le Tiers-Instruit (François Bourin), Les Origines de la géométrie (Flammarion), La Légende des anges (Flammarion), Variations sur le corps, Hominescence, L'Incandescent, Rameaux et Récits d'humanisme (Le Pommier).





mouvement de distribution que l'on voit émerger, et que j'évoquais déjà dans *Hermès*. Un ami chimiste m'expliquait ainsi que l'on pouvait imaginer que les individus produisent un jour leur propre énergie, grâce à une sorte d'enzyme – par ailleurs non polluant. Les nouvelles technologies sont au cœur de ce mouvement de distribution, qui va faire exploser toutes les concentrations.

À quoi sert un campus, lieu de concentration par excellence (d'étudiants, de professeurs, de livres), quand tout désormais se distribue ? Nous passons du collectif au « connectif ».

Vous parlez de « révolution ». Qu'est-ce qui distingue l'innovation du progrès ?

C'est tout notre paysage qui change. La rupture est profonde. L'innovation, ce n'est jamais l'extrapolation. Les concepts d'enrichissement et d'appauvrissement ne sont plus pertinents. La première rupture, c'est Lucy, qui se lève sur deux pattes. Elle perd la fonction d'appui des membres supérieurs, mais elle invente la main, multifonctionnelle. Son museau ne saisit plus, mais il parle. Toute rupture d'état rend vainque la comparaison. Idem lorsque l'on passe de la physique d'Aristote à la physique moderne. Lavoisier invente la chimie, ce qui met un terme à l'alchimie. L'innovation, c'est ça, c'est Einstein et

Du coup, la question de l'attachement de l'homme à la machine doit être inversée. De même que la roue a été inventée en externalisant la rotation de nos articulations, le livre et l'informatique sont des externalisations de la mémoire. L'homme a confié l'évolution à ses propres productions – on pourrait parler de philosophie « exo-darwinienne », qui évolue en dehors du corps, dans les objets. Les objets que nous inventons évoluent comme notre corps pourrait le faire en plusieurs millions d'années. C'est de la sous-traitance. Je ne vois pas d'objet technique qui ne réponde à ce concept. La cybernétique et l'homme artificiel ne sont finalement qu'une extension de cette externalisation. Rien de neuf – et donc rien d'inquiétant non plus.

Mais attention, cela ne signifie pas que l'homme ait le contrôle. Nous ne maîtriserons jamais tout. Dans l'Antiquité, toutes les morales étaient fondées sur les choses qui dépendent de nous et celles qui ne dépendent pas de nous. Il dépendait de nous d'être bons avec nos enfants, d'être travailleurs, mais non qu'il pleuve ou qu'il vente. Peu à peu, à partir de Descartes, il a fallu devenir maître et possesseur de la nature. Nos techniques nous ont rendus maîtres des choses. Aujourd'hui, la naissance, la mort dépendent de nous, le climat dépend de nous... Autrement dit, nous dépendons de plus en plus des choses qui dépendent de nous. Et la planète se venge. Notre responsabilité est devenue colossale. Il faut maîtriser notre maîtrise. Retour au juridique, seule voie possible.

Pour clore cet entretien, pouvez-vous développer la métaphore de l'ordinateur comme externalisation de notre intelligence ?

Connaissez-vous l'histoire de l'évêque saint Denis, qui eut le cou tranché par la légion romaine ? Allez au Panthéon, à Paris : vous y verrez un tableau de Bonnat qui montre saint Denis décapité se pencher et ramasser sa tête, tombée quelques pas devant lui. Bonnat peint une auréole au-dessus de la tête du martyr. Cette auréole, c'est notre intelligence, notre faculté de déduction et notre connaissance externalisées. Cette histoire vieille de près de deux mille ans est celle des nouvelles technologies. Appelez saint Denis votre ordinateur, car il est votre mémoire – une mémoire beaucoup plus vaste que vous n'en aurez jamais. Il est votre tête objectivée. Une révolution extraordinaire s'annonce : l'invention d'un nouvel homme. Un homme condamné à l'intelligence par les nouvelles technologies. Car à cet homme, il reste la faculté d'innovation. Innover et aimer : c'est la devise contemporaine de l'humanité. ■

« Une révolution extraordinaire s'annonce : l'invention d'un nouvel homme. Un homme condamné à l'intelligence par les nouvelles technologies. »

Newton. L'ordinateur, ce n'est pas un livre amélioré, c'est la programmation, etc. L'innovation, c'est une conversion, on se convertit, ce qui signifie « le corps se tourne ». Du coup l'horizon n'est plus le même.

Faut-il s'inquiéter de voir cette « conversion » aboutir à un transfert de compétences de l'homme vers la machine ?

Je voudrais remonter à la roue et vous proposer une hypothèse. Nous marchons (sans nous en apercevoir) sur trois roues : la rotation des hanches, la rotation des genoux, la rotation des chevilles – et même la rotation des orteils. Si vous prenez un marteau, le manche est un avant-bras, la masse est un poing. Qu'est-ce qu'un biberon ? C'est un sein amovible. Un verre ? Le creux de ma main. Et si tous les objets techniques étaient des externalisations de nos fonctions corporelles ?



Le Berger



Le Marché

— D'indéniables atouts renforcent la capacité de Capgemini à traverser au mieux la crise économique et financière qui sévit depuis plusieurs mois. Ces points forts reposent sur la manière dont le Groupe exerce ses quatre métiers : Conseil, Technologie, Infogérance et Services informatiques de proximité. Sa présence dans 34 pays, son expertise dans cinq secteurs clés de l'économie, son intimité avec ses clients, son modèle de production Rightshore®, sa recherche permanente d'innovation ou encore sa politique en matière de ressources humaines et d'image de marque sont autant d'atouts essentiels pour assurer la pérennité de Capgemini.

Quatre métiers, un groupe

Les résultats des quatre métiers de Capgemini ont poursuivi leur progression en 2008, contribuant à la résilience du Groupe. Cette capacité à affronter la crise est notamment renforcée par la bonne tenue de l'infogérance et la part croissante du secteur public.

« Nous sommes à la fois vigilants, confiants et conquérants. Vigilants, parce que les conditions de marché se sont durcies.

Confiants, parce que le Groupe dispose de solides atouts, notamment un fort levier offshore et des revenus récurrents importants issus de ses contrats en infogérance et dans le secteur public. Et conquérants, car nous pensons que ceux qui sauront s'adapter au mieux aux attentes des clients gagneront des parts de marché »

*Nicolas Dufourcq,
Directeur Général adjoint,
directeur financier
du Groupe Capgemini*

Mission et vision du Groupe Capgemini

*Notre mission :
votre transformation
Capgemini aide ses clients à se transformer et à améliorer leurs performances en mettant à leur disposition*

son expertise en matière de conseil, de technologies et de services.

*Notre vision :
votre liberté d'action
Capgemini veut être un leader qui s'engage à favoriser la liberté d'action de ses clients et à accroître*

leurs résultats, grâce au savoir-faire de ses équipes et à leur mode relationnel fondé sur une étroite collaboration.

Pour aider ses clients à se transformer afin d'améliorer leurs performances et leur position concurrentielle, Capgemini leur propose une offre de services intégrée alliant la parfaite maîtrise de ses quatre métiers et une forte expertise dans plusieurs domaines clés de l'économie. Les quatre métiers sont le Conseil (CS) — sous une nouvelle identité mondiale, Capgemini Consulting —, l'Intégration de systèmes (TS), l'Infogérance (OS) et les Services informatiques de proximité (LPS), assurés par Sogeti.

Ces quatre métiers couvrent de manière globale l'offre de services du Groupe. Par l'association de leurs compétences, ils offrent aux clients un ensemble complet de services de transformation. Là réside une des grandes forces du Groupe : il sait associer ses multiples savoir-faire pour réaliser des projets impliquant des expertises croisées et respecter ses engagements sur des résultats tangibles et mesurables en proposant son expertise en matière de conseil, de technologies et de services. Soucieux de maintenir la plus grande proximité avec ses clients, Capgemini développe tout ou partie de ces solutions dans l'implantation géographique qui servira au mieux leurs intérêts en termes de qualité, de coût et d'accès aux meilleures compétences. Dénommé Rightshore® [1], ce modèle génère des gains de productivité et apporte une grande valeur ajoutée aux prestations fournies. Il est un gage supplémentaire de la résilience du Groupe.

Conseil : une nouvelle organisation pour des ambitions mondiales

Les incertitudes de la conjoncture ne font que renforcer le besoin pour les entreprises de disposer de partenaires de confiance capables de les accompagner dans la transformation de leur organisation, depuis l'aide à la définition de leur stratégie jusqu'à son exécution. « Les nouvelles conditions de marché, apparues à la fin de l'année 2008, ont fait rapidement évoluer les entreprises vers d'autres types de demandes, en fonction de leurs priorités du moment. Certaines se focalisent sur la réduction des coûts car en période de récession il est essentiel pour elles de préserver la santé financière de leur organisation, d'autres se mobilisent sur le changement de business

model nécessaire pour faire face au nouvel environnement économique », explique Pierre-Yves Cros, directeur de Capgemini Consulting au niveau mondial.

En 2008, le métier Conseil, qui réalise 8 % du chiffre d'affaires du Groupe, a enregistré une forte amélioration de sa marge (12,8 % contre 10,5 % en 2007). Au sein des entités géographiques qui composent cette activité, les États-Unis ont retrouvé le chemin de la croissance, et l'Asie a enregistré des succès significatifs : l'Inde compte désormais plus de 150 consultants, la Chine poursuit son expansion. En Europe, la position de cette activité sur le marché a été renforcée par des solutions innovantes telles que l'offre BeLean, qui a été déployée au Royaume-Uni pour aider les clients de Capgemini relevant du secteur public à optimiser les coûts dans leur processus de transformation.

D'un point de vue métier, l'activité a évolué du traditionnel conseil en management vers un conseil qui cible la transformation et la stratégie de l'entreprise. Les offres de Capgemini Consulting intègrent désormais les trois lignes de service Stratégie et Transformation, Transformation des Opérations et Technology Transformation. « Nous nous sommes positionnés comme un acteur offensif sur le marché du conseil en transformation et disposons de l'ensemble des capacités nécessaires pour aider nos clients à se différencier dans cette période de crise », estime Pierre-Yves Cros.

L'enquête sur la Business Transformation [2] de Capgemini Consulting a montré que les sociétés sont surtout préoccupées par leur capacité à mettre en œuvre les changements. À l'heure actuelle, elles doivent réagir toujours plus vite et faire preuve d'agilité afin de restructurer leur organisation et d'en tirer profit lorsque le rebond économique interviendra. À cet effet, Capgemini Consulting a développé le Business Transformation Framework [3] pour aider les clients à accélérer leur développement stratégique et à réussir sa mise en œuvre. Les apports de la technologie y contribuent pour une part importante, et l'adoption de TechnoVision [4], qui vise à permettre aux entreprises d'utiliser les technologies comme un levier de leur adaptation et donc de leur [5]



1 En rejoignant le Groupe, les 2 200 professionnels de BAS BV, ici sur le site d'Apeldoorn, aux Pays-Bas, ont renforcé la présence de Capgemini dans le domaine des services applicatifs, pour lequel les prestations couvrent l'ensemble du cycle de vie des applications, de la conception à la gestion en passant par le développement, l'intégration et la mise en œuvre de projets.

2 Dans une logique d'accroissement des ressources liées au modèle de production Rightshore®, Capgemini comptait, fin 2008, 16 centres BPO [1] répartis dans 11 pays. Ici, des collaborateurs du centre de services partagés lié aux services financiers en Amérique du Sud, à Santiago du Chili.

3 Sogeti a renforcé sa présence sur le marché du test applicatif [2] avec l'acquisition du britannique Vizuri, laquelle porte à 2 500 ses effectifs consacrés à cette activité.

4 Rick Stevens, directeur du développement de l'activité Distribution de Hydro One, et Myles D'Arcy, Senior Vice President en charge des opérations clients de l'électricien canadien, ont la responsabilité du programme AMI (*Automated Metering Infrastructure*), qui sollicite sur quatre ans trois des métiers du Groupe : Conseil, Intégration de systèmes et Infogérance.



compétitivité, est également au centre de la stratégie d'innovation de Capgemini Consulting. Les bonnes performances 2008 du métier Conseil ne doivent cependant pas occulter « *la grande volatilité de ce marché* », rappelle Pierre-Yves Cros, qui précise : « *Alors que la récession touche de nombreux pays, nous devons, en tant que société de conseil mondiale du XXI^e siècle, représenter pour nos clients une force de proposition et d'expertise globale.* » C'est pourquoi le Groupe a décidé de regrouper ses consultants dans une organisation mondiale dénommée Capgemini Consulting et opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2009. Cette marque favorise la fidélisation et le recrutement des consultants les plus prometteurs.

Intégration de systèmes : l'essor du Rightshore®

Les efforts continus du Groupe pour déployer son modèle Rightshore® à tous les niveaux de son organisation (fonctions support, ventes, innovation et production) ont porté leurs fruits en 2008 dans l'activité Intégration de systèmes (TS). En effet, ce métier affiche une croissance de 4,1 % à taux de change et périmètre constants et « *sa croissance réelle est supérieure si l'on prend en compte le volume croissant de chiffre d'affaires réalisé pour le compte des autres métiers du Groupe, en particulier l'Infogérance* », note Henk Broeders, en charge de la coordination du métier TS au niveau mondial. Par ailleurs, grâce notamment à une meilleure maîtrise des coûts, la marge opérationnelle de cette activité a progressé de plus d'un point pour atteindre 10,2 %.

Les projets faisant appel à des progiciels de gestion intégrés (ERP [■]) ont généré de nombreux succès, grâce aux alliances avec deux des principaux éditeurs, l'allemand SAP et l'américain Oracle. Le métier TS a enregistré de bons résultats en Italie, avec des contrats avec le ministère de l'Immigration, en France et en Espagne, avec des contrats de taille moyenne signés avec des banques et des opérateurs de télécommunications. Les perspectives sont également positives au Royaume-Uni, où TS propose notamment six offres « packagées »

portant par exemple sur l'eProcurement [■], le décisionnel [■] ou encore la gestion d'actifs informatiques. Ces offres sont commercialisées dans bon nombre d'autres régions dans lesquelles le Groupe est présent, tels les pays nordiques, certains pays d'Europe de l'Est ou encore l'Allemagne, où le recours à l'offshore [■] n'est pas encore très répandu. Aux États-Unis, TS a progressé notamment dans le secteur des télécommunications et des médias (TMD) et dans celui de la distribution (projets d'ERP et de CRM [■]). En Chine, Capgemini a accompagné la fusion de deux groupes cimentiers.

Selon certains analystes du marché, la demande en intégration de systèmes est demeurée soutenue pour la SOA [■], les applications Web 2.0 [■], la virtualisation de serveurs ou les solutions SaaS [■]. Ces tendances devraient se poursuivre en 2009 et, pour y répondre, « *une nouvelle organisation TS, reposant sur cinq unités géographiques, permet de faciliter l'accès de nos clients à nos implantations Rightshore® et simplifie les échanges avec nos centres offshore* [■]. *Cette organisation devra continuer à améliorer sa compétitivité car les budgets informatiques de nos clients sont sous pression* », explique Henk Broeders.

Les efforts de transformation accomplis ces deux dernières années dans l'activité Intégration de systèmes dotent Capgemini d'atouts précieux pour affronter l'année 2009. Parmi ceux-ci, Henk Broeders met en avant « *la capacité de mobilisation de l'ensemble des compétences du Groupe pour apporter à ses clients – malgré la conjoncture économique – les réponses nécessaires au développement de leurs projets stratégiques de croissance et de réduction de coûts, développés à l'échelle mondiale* ».

Infogérance : des offres de plus en plus ciblées

En 2008, Capgemini a multiplié ses offres de services ciblées. « *Nos clients veulent un partenaire capable de les aider non seulement à maîtriser leurs dépenses informatiques, mais également* [■]

BeLean, du conseil pour améliorer les performances

L'offre BeLean de Capgemini Consulting est conçue pour améliorer l'efficacité de l'ensemble des processus clients d'une entreprise. Développé initialement pour le secteur privé, BeLean a été appliquée avec succès au secteur public, en l'occurrence au DWP (Department for Work and Pensions), l'une des plus importantes administrations du Royaume-Uni.

TS : l'expertise de Capgemini dans le CRM reconnue

Le cabinet américain Gartner a placé Capgemini dans son « quadrant magique » des prestataires de services dans le domaine de la gestion de la relation client pour l'Europe et pour l'Amérique du Nord attestant ainsi de l'excellence du Groupe sur ce segment de marché.

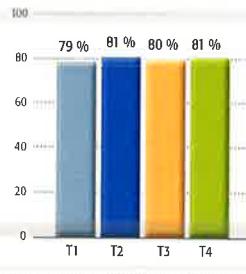
Le BPO contribue à la résilience du Groupe

L'activité BPO [■] de Capgemini a été particulièrement soutenue en 2008, avec la signature de contrats significatifs, par exemple avec le groupe anglo-néerlandais de produits de consommation courante Unilever et avec l'américain Coca-Cola Enterprises. Cette activité a également enregistré une belle progression de sa rentabilité. La taille des contrats et leur durée, souvent supérieure à cinq ans, contribuent fortement à la résilience du Groupe. Les fonctions externalisées éligibles au BPO ont trait principalement aux achats, à la comptabilité, à la finance, à la gestion de la relation client, à la gestion des ressources humaines et à la paye. Les équipes BPO de Capgemini, dirigées par Hubert Giraud, étaient composées, au 31 décembre 2008, de 6 806 managers et collaborateurs, répartis dans onze pays : Inde, Pologne, États-Unis, Chine, Chili, Brésil, Australie, Guatemala, Grande-Bretagne, France et Allemagne (par ordre décroissant du nombre de collaborateurs).

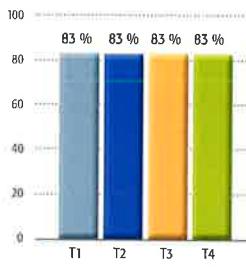


Discussion de comptoir

Intégration de systèmes : taux d'utilisation des collaborateurs par trimestre en 2008



Services informatiques de proximité : taux d'utilisation des collaborateurs par trimestre en 2008



Le test réussit à Sogeti

Le centre indien d'expertise de Sogeti dans le domaine du test applicatif a doublé ses effectifs en 2008 et compte aujourd'hui plus de 1 000 collaborateurs.

Pour accroître l'industrialisation des processus de tests, et améliorer productivité et qualité, Sogeti a en particulier signé un important accord de partenariat technologique avec l'éditeur Rational.

Sogeti a également procédé à l'acquisition de deux sociétés européennes spécialisées dans le test, Vizuri au Royaume-Uni et Insight Test Services en Irlande.

à tirer parti de l'innovation que nous apportons à leurs processus de transformation à travers les compétences multiservices de Capgemini. En associant notre expérience, notre approche dite Collaborative Business Experience [■] et nos connaissances sectorielles, nous sommes en mesure de leur proposer ces nouveaux types de services, déclare Paul Spence, directeur Infogérance de Capgemini au niveau mondial. L'exercice 2008 a ainsi vu le lancement d'Instincts 2.0 [■], une offre d'infogérance pour les très gros parcs de micro-ordinateurs, celui d'une offre de BPO [■] pour le Reference Data Management [■] destinée aux banques, ou encore la création d'un centre d'excellence pour le cloud computing [■], en partenariat avec Amazon Web Services [■]. L'activité Infogérance a également fortement progressé dans sa mise en œuvre du modèle de production mondial Rightshore®, générant ainsi des améliorations significatives de sa compétitivité.

Tous ces efforts ont permis de préserver la relation de fidélité avec des clients historiques tout en remportant de nouveaux contrats en Amérique du Nord (dans les secteurs des médias et des biens de consommation), aux Pays-Bas (dans les services publics) et au Royaume-Uni (dans les services). Enfin, l'activité BPO a connu une croissance particulièrement forte : Unilever a par exemple renouvelé sa confiance à Capgemini en lui cédant ses deux centres de services partagés pour les activités financières situés en Amérique latine. L'activité BPO se classe parmi les toutes premières entités du Groupe en termes d'amélioration de la rentabilité. « Le métier Infogérance enregistre une croissance de 4,6 % (à taux de change et périmètre constants) grâce au dynamisme de toutes les régions, et plus particulièrement du Benelux et de l'Allemagne, et son taux de marge opérationnelle continue de progresser pour atteindre 5,4 % », détaille Paul Spence.

En 2009, la création par Capgemini d'une unité globale (baptisée Global Infrastructure Management) destinée à gérer et délivrer les offres d'infogérance d'infrastructures partout dans le monde, la poursuite du déploiement du modèle Rightshore® et le développement des

synergies avec les équipes du métier Intégration de systèmes constituent autant d'atouts propres à entretenir cette dynamique.

Sogeti : l'agilité plus que jamais en réponse à l'incertitude

Pour l'exercice 2008, Sogeti réalise à la fois la plus forte croissance (+ 9,1 %) et la meilleure marge opérationnelle (12,9 %) du Groupe. Dans cet ensemble, les entités suédoise et allemande ont enregistré des performances remarquables en termes de progression du chiffre d'affaires, les Pays-Bas et les États-Unis ont encore accru leur rentabilité. Les partenariats technologiques conclus avec IBM et Microsoft ont généré une croissance de 25 % du chiffre d'affaires dans les domaines concernés par ces alliances. Enfin, le marché mondial du test applicatif [■] continue de progresser. L'offre Testing de Sogeti séduit à cet égard de nombreux clients nouveaux et les effectifs en Inde affectés à cette activité dépassent aujourd'hui les 1 000 collaborateurs. « Ces résultats mettent en exergue le fruit de la décision stratégique prise par Sogeti en 2006 d'avoir recours à l'offshore », précise Luc-François Salvador, son président-directeur général.

En 2009, Sogeti va déployer ses efforts autour de quatre axes majeurs : renforcer l'intimité avec ses clients, participer activement aux Country Boards du Groupe (organisations multidisciplinaires par pays destinées à favoriser la signature de grands contrats) ; développer la production offshore afin de répondre aux nouvelles exigences de compétitivité formulées par les clients ; soutenir une quête incessante en matière d'innovation, domaine dans lequel Sogeti apparaît en pointe grâce à ses alliances technologiques. « Notre priorité en 2009 consiste d'une part à accompagner toujours mieux nos clients en délivrant la qualité des services qu'ils savent trouver chez Sogeti, d'autre part à maintenir la bonne santé de Sogeti en protégeant sa rentabilité », conclut Luc-François Salvador. ■

Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

Innover en infogérance, un gage de résilience

Les analystes de marché du cabinet américain Gartner insistent particulièrement sur le fait que les entreprises vont se montrer de plus en plus exigeantes au chapitre des coûts pour les contrats existants ou à venir. Ces analystes soulignent l'intérêt économique pour les prestataires de pouvoir délivrer des services standardisés d'infogérance, et de s'appuyer sur les modèles alternatifs de production et d'acquisition, comme le logiciel à la demande (SaaS [■]) ou le cloud computing [■]. Capgemini, qui a réalisé 35,3 % de son chiffre d'affaires 2008 en infogérance, avec des contrats de grande taille en particulier dans le secteur public (Royaume-Uni et Pays-Bas), a anticipé ces évolutions. Le Groupe a notamment innové en 2008 avec des offres packagées autour de la gestion de grands parcs de micro-ordinateurs (Instincts 2.0 [■]) et du cloud computing (partenariat avec Amazon Web Services [■]).



Le Son du jazz

De la grande distribution à l'industrie nucléaire

Particulièrement en période de crise, les entreprises se préoccupent de l'optimisation de leurs processus. Lorsqu'elles s'appuient sur un prestataire, celui-ci doit démontrer une connaissance approfondie de leur activité. Les cinq secteurs sur lesquels opère le Groupe en sont l'illustration.

Dans un contexte économique délicat, Capgemini propose à ses clients des offres de services industrialisées, bénéficiant du modèle Rightshore® [1] et capitalisant sur la connaissance acquise au cours des nombreux projets menés dans chacun de ses cinq grands secteurs d'activité : Secteur public ; Énergie, Utilities [2] et Chimie ; Services financiers ; Industrie, Commerce et Distribution ; Télécommunications, Médias et Divertissement.

Secteur public : une position renforcée

Capgemini s'est renforcé dans le secteur public, puisque cette activité représente désormais plus de 26 % des revenus du Groupe. Ce segment de marché se révèle porteur depuis plusieurs années grâce aux efforts de modernisation entrepris par toutes les administrations dans le monde. Les performances du Groupe dans ce secteur renforcent sa résilience car les contrats signés portent sur des montants et des durées souvent importants. « *Au-delà de leurs besoins propres, qui génèrent déjà de nombreux projets, la tentation des gouvernements est de maintenir, voire d'accroître, leurs dépenses pour soutenir l'activité* », explique Stanislas Cozon, directeur de l'activité Secteur public de Capgemini au niveau mondial.

En 2008, Capgemini a consolidé ses positions dans sa place forte du Royaume-Uni, où ses clients réservent un accueil favorable au modèle Rightshore® qui leur permet de maîtriser l'intégration de ressources offshore [3] à leurs projets.

Le Groupe a été offensif en Europe continentale, avec l'acquisition de Getronics PinkRocca Business Application Services (BAS BV). « *Ainsi, l'activité au Benelux a enregistré une croissance organique de 11,6 % tous métiers et secteurs confondus* », souligne Christine Hodgson, directrice des activités TS pour le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Belgique. Capgemini est désormais leader sur le marché du secteur public aux Pays-Bas. En effet, BAS BV, spécialisé dans les services informatiques applicatifs, y réalise 40 % de son chiffre d'affaires, avec de nombreuses références dans les grandes administrations, les collectivités locales et les organismes de sécurité sociale. Capgemini sait

construire les relations d'affaires durables indispensables en particulier dans le secteur public. Plusieurs contrats importants ont d'ailleurs été signés en France (Assistance publique - Hôpitaux de Paris), en Slovaquie (administration électronique) ou encore avec le ministère de l'Immigration en Italie (premier prolongement du programme eBorders [4], lancé au Royaume-Uni). Grâce à cette expérience, Capgemini a gagné un projet de conseil en Inde auprès du Home Office pour la gestion des frontières, un sujet sensible dans cette région. Aux États-Unis, le Groupe a aussi remporté des succès significatifs (administration fiscale, défense) et il poursuit ses efforts pour se développer dans le secteur public, le premier au monde par sa taille.

Les partenariats avec SAP (gestion des taxes) et Microsoft (plate-forme de services au citoyen) ainsi que la mise en avant de Rightshore® permettent à Capgemini de renforcer ses positions auprès des administrations. Enfin, sur le segment du contrôle aux frontières, un marché de l'ordre d'un milliard d'euros, le Groupe vise la signature de nouveaux projets en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.

Énergie, Utilities et Chimie : asseoir une position mondiale déjà forte

La forte position acquise par Capgemini dans ce secteur lui a permis de renforcer en 2008 les liens tissés avec de grandes entreprises et de signer de nouveaux contrats (EDF et GDF-Suez en France, Hydro One au Canada...). Devenu une référence sur ce marché, Capgemini publie de nombreuses études parmi lesquelles l'*Observatoire européen des marchés de l'énergie* [5], dont la dixième édition, parue à l'automne, a été largement médiatisée et appréciée par les acteurs du secteur.

L'année 2008 a par ailleurs concrétisé la présence du Groupe sur de nouveaux fronts, géographiques et sectoriels. Des contrats significatifs ont été signés en Chine, dans le nucléaire (CGNPG) [6] et le secteur pétrolier (CNPC) [7], ainsi qu'en Inde (énergie et utilities). Sur le front sectoriel, Capgemini a remporté plusieurs projets relatifs à l'énergie nucléaire (EDF et bien sûr CGNPG), ce qui se révèle particulièrement intéressant puisque

EDF Energy fait appel à Capgemini

Capgemini a développé un nouveau système d'information pour EDF Energy au Royaume-Uni. Ce qui permet à l'électricien d'améliorer sa relation client sur le segment des particuliers et petites entreprises. Ce système est notamment basé sur l'ERP [8] de l'éditeur allemand SAP dans son module CRM [9].

l'on assiste à une renaissance à l'échelle mondiale des investissements dans cette forme d'énergie. Le secteur pétrolier a pour sa part généré des contrats faisant appel notamment à l'infogérance et au levier offshore.

En 2009, « nous allons continuer à déployer nos offres d'excellence opérationnelle sur l'ensemble du secteur et aussi nous focaliser dans les domaines des compteurs et des réseaux "intelligents", de l'énergie nucléaire et des services pétroliers avec notre offre Integrated Oil Fields Operations [■]. En parallèle, nous allons continuer à croître dans les pays émergents et également accélérer le déploiement de nos centres d'excellence », détaille Colette Lewiner, directeur de l'activité Énergie, Utilities et Chimie de Capgemini au niveau mondial.

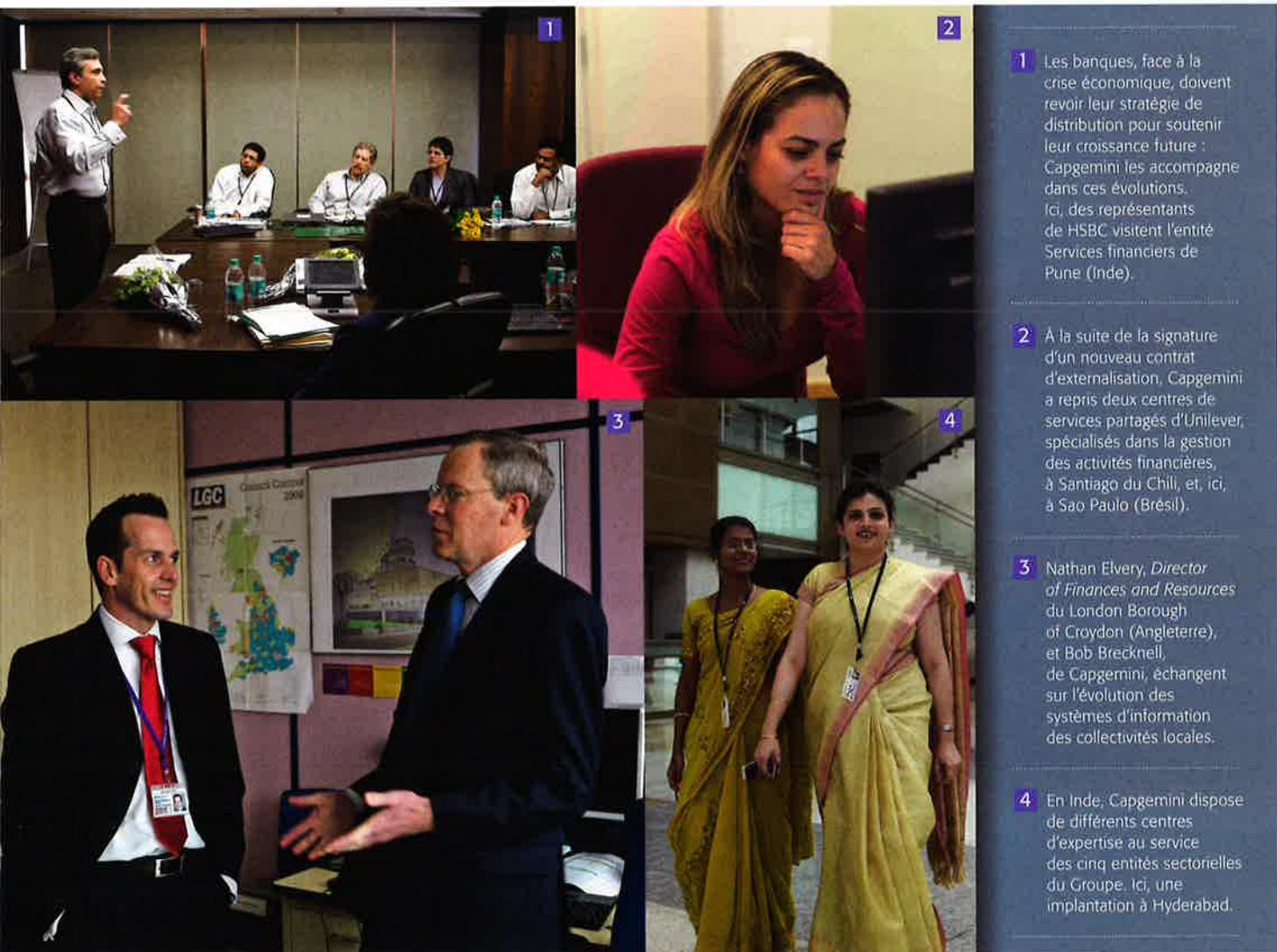
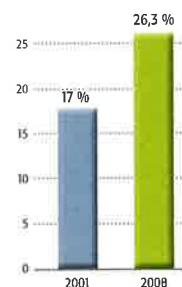
Services financiers : en progression malgré la tourmente du secteur

« Nos clients ont subi un séisme en 2008. Notre portefeuille diversifié dans le secteur des services financiers aussi bien que notre implantation

mondiale nous ont cependant permis de poursuivre notre expansion sur le grand marché des services informatiques malgré la tourmente qui le secoue », remarque Aiman Ezzat, directeur de la Global Business Unit (GBU) Services financiers. Face à cette situation, Capgemini a pu en 2008 préserver ses positions par sa proximité avec ses clients principaux et par sa capacité à fournir des solutions de qualité, attractives par leur prix et spécifiquement adaptées à un environnement en évolution, entre autres dans les domaines de la gestion des risques et de la transformation des coûts et des paiements.

Cette capacité à réagir efficacement aux rapides fluctuations du secteur s'appuie sur l'intégration réussie en 2007 de la société américaine Kanbay, sur l'expertise du Groupe dans le domaine des services financiers ainsi que sa large gamme de prestations. Ces atouts ont permis à Capgemini de signer un contrat avec la banque française Société Générale, portant sur le support et l'évolution des systèmes d'information de sa banque de détail à l'international, prestations qui s'appuient sur un centre de services situé en Inde. En 2009, la [...]

Part du Secteur public dans le chiffre d'affaires du Groupe en 2001 et en 2008



Des études pour valoriser l'expertise sectorielle de Capgemini

Les experts de Capgemini publient régulièrement des études qui font référence dans leurs secteurs respectifs et contribuent à asseoir l'image du Groupe auprès des entreprises et des institutions.

En 2008, Capgemini a notamment publié :

- la deuxième édition de son World Insurance Report, centrée sur les opportunités offertes aux acteurs de l'assurance par la volatilité croissante des assurés ;

- la troisième enquête mondiale CIO Survey, produite par Capgemini Consulting, sur le décalage entre l'importance du rôle de l'informatique dans les entreprises et le poids des DSI dans leur innovation ;

- la cinquième édition du World Retail Banking Report, en collaboration avec la banque en ligne ING et l'EFMA (European Financial Management and Marketing Association), sur la nécessaire adaptation des stratégies de distribution dans la banque ;

- la septième livraison de son étude Vision & Réalité, consacrée à l'industrie pharmaceutique et ses besoins d'innover sur le plan stratégique ;
- une enquête menée avec la GCI [■] sur la chaîne logistique du futur et les enjeux environnementaux ;
- la dixième édition de l'Observatoire européen des marchés de l'énergie consacrée à l'investissement dans les infrastructures et la sécurité d'approvisionnement.

GBU Services financiers va poursuivre son développement en Asie-Pacifique (Chine, Inde) et au Moyen-Orient.

Industrie, Commerce et Distribution : l'atout de l'industrialisation

Dans le secteur Industrie, Commerce et Distribution (ICD), les comportements d'achats des clients ont fortement évolué. Ces derniers sont en effet davantage tournés vers la recherche de solutions informatiques aptes à générer à la fois des économies et un maximum de flexibilité dans leurs organisations et leurs processus.

Capgemini a su répondre aux nouvelles exigences du marché en proposant des offres industrialisées et différenciatrices. Il en est ainsi de Crescent [■], centre d'expertise pour le secteur de la distribution et des biens de consommation, qui est à l'origine de plusieurs contrats récents en Amérique du Nord (par exemple avec la société American Greetings, spécialisée dans les cartes de vœux personnalisées, sur papier ou par Internet). De même, la plate-forme Clinical Trials [■], basée sur des développements réalisés pour un géant mondial de la pharmacie, rencontre le succès dans le segment des sciences de la vie. Enfin, le Groupe a également signé des projets notables dans l'automobile en Allemagne et dans l'aéronautique et la défense en France.

En 2009, Capgemini doit apporter des réponses en termes d'organisation et de couverture géographique à ses très grands clients internationaux, présents partout dans le monde et dont une part significative relève du secteur ICD. Un défi que le Groupe a décidé de relever, comme en témoignent l'extension géographique de l'activité BPO [■] en Amérique latine avec le contrat Unilever ou encore la nouvelle organisation commerciale mondiale qui inclut une équipe spécialisée dans les grands contrats. Enfin, la volonté du Groupe d'accompagner ses clients et de les aider à trouver des solutions, quel que soit l'environnement économique, se concrétise par le développement de concepts et de méthodes appropriés : « Nous avons développé notre concept TechnoVision [■] adapté au nouvel

environnement économique, ainsi qu'un point de vue sur les nouveaux modèles de delivery pour les systèmes d'information », précise Bernard Helders, directeur de l'activité Industrie, Commerce et Distribution de Capgemini au niveau mondial. Celui-ci ajoute : « Nous pouvons capitaliser sur une gamme d'offres très riche en matière de conseil, qui a déjà fait ses preuves pour aider les clients à réaliser ce dont ils ont besoin aujourd'hui : réduire les coûts et préserver leur trésorerie tout en devenant plus flexibles et réactifs. »

Télécommunications, Médias et Divertissement : progrès et ambition

Le secteur Télécommunications, Médias et Divertissement (TMD) du Groupe a enregistré une croissance de son activité. Pour Greg Jacobsen, directeur de l'activité Télécommunications, Médias et Divertissement de Capgemini au niveau mondial « Elle est à mettre notamment au crédit du déploiement de l'offre de systèmes de facturation Billing Excellence Program de Capgemini, qui compte désormais plus de cent clients dans le monde, parmi lesquels l'opérateur allemand T-Mobile aux Pays-Bas ou SFR en France ». ■

En 2008, TMD a également tiré profit des efforts de rationalisation de son offre, à travers le modèle de production Rightshore®, mis en œuvre avec l'appui de centres d'expertise télécoms en Inde, aux États-Unis et en Europe. Ainsi, l'opérateur américain FairPoint a bénéficié du renfort de 400 collaborateurs dans le cadre du vaste contrat de transformation de ses systèmes d'information qui a été livré avec succès en 2008.

Tirant parti de solutions sectorielles innovantes, tel l'outil CTP [■], qui permet d'industrialiser la réutilisation des solutions développées chez un client, TMD dispose ainsi de plusieurs atouts supplémentaires pour affronter l'année 2009. ■

 Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web : <http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

 Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

Secteur public : une légitimité indéniable sur un segment porteur

Le secteur public, qui a représenté 26,3 % des revenus du Groupe en 2008, contre 17 % en 2001, contribue à sa résilience de façon remarquable. En effet, les projets de modernisation sont nombreux, ambitieux et de longue durée : dématérialisation des procédures, fusions d'organisations, rénovation des processus métiers, e-démocratie... Capgemini a déjà mené à bien depuis des décennies de nombreux projets majeurs avec le secteur public, en particulier au Royaume-Uni, considéré par beaucoup comme un véritable laboratoire de la modernisation des administrations, centrales et locales. Le Groupe peut s'appuyer sur ces succès, ainsi que sur ses nombreuses références en Europe continentale (Pays-Bas, Italie) ou aux États-Unis, pour légitimer ses propositions en matière d'infogérance, de recours à l'offshore dans le cadre de son modèle de production Rightshore® et d'industrialisation des offres de services (pour le contrôle aux frontières avec le programme eBorders [■] par exemple).



Les Pêcheurs

Implantation géographique

Le Groupe Capgemini est présent sur cinq continents et dans trente-quatre pays

L'expansion géographique continue de Capgemini s'appuie sur trois leviers : des contrats signés à travers le monde, des acquisitions ciblées et le modèle Rightshore®.

Sur les cinq continents

Au 31 décembre 2008, le Groupe Capgemini comptait 91 621 collaborateurs répartis comme suit :

- Europe
59 931 collaborateurs (65,41 %)

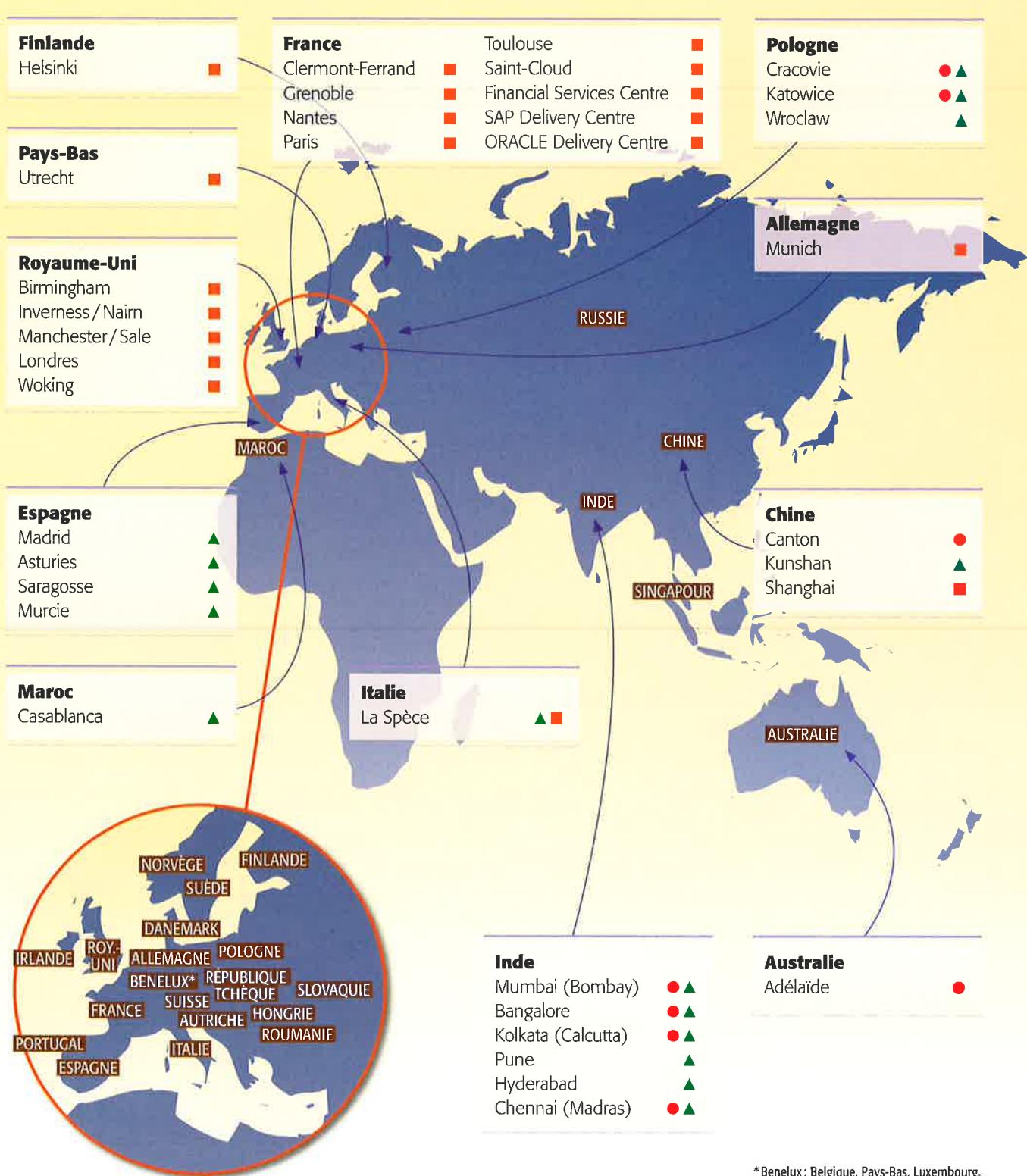
- Asie
21 610 collaborateurs (23,59 %)

- Amérique
9 395 collaborateurs (10,25 %)
 - dont Amérique du Nord : 8 379
 - dont Amérique latine : 1 016

- Océanie
468 collaborateurs (0,51 %)

- Afrique
217 collaborateurs (0,24 %).







Rivage méditerranéen

Modèle de production

Rightshore® : un modèle unique qui fait ses preuves

Conciliant maîtrise des coûts informatiques et qualité de service optimale, le modèle de production industrialisée Rightshore® a enregistré une forte progression en 2008. Près de cinq cents clients ont déjà été séduits par l'offre de Capgemini.

Le modèle de production Rightshore® de Capgemini optimise l'équilibre entre les ressources onshore [■], offshore [■] et nearshore [■] intervenant sur un projet. Celui-ci est ainsi conduit de manière homogène par une équipe unifiée exerçant un talent global, comme l'indique le mot d'ordre « *Global Talent, One Team* ». Épine dorsale du volet industrialisation du programme de transformation I.cube [■], le recours au Rightshore® a enregistré une nette progression en 2008. « *Quatre cent soixante clients du Groupe ont désormais opté pour ce type de contrat, qui leur garantit, à tout moment, le meilleur équilibre possible entre les ressources onshore et offshore activées sur leurs projets, notamment dans notre modèle One Team* », note Salil Parekh, directeur du secteur Services financiers et des régions Asie-Pacifique, en charge du modèle Rightshore® au niveau mondial.

Numéro un européen pour les effectifs offshore

Les effectifs offshore de Capgemini ont progressé en 2008 de 26,4 % et représentaient 27,6 % du total des 91 621 collaborateurs recensés à la fin de l'année. Ils contribuent à faire du Groupe l'un des leaders mondiaux du conseil et des services informatiques et le numéro un des acteurs européens pour le nombre de collaborateurs offshore. Cette croissance se vérifie en 2008 dans tous les pays concernés : l'Inde a accru ses effectifs de 21 %, la Pologne de 37 % et la Chine de 6 %. Pour sa première année d'existence, la filiale d'Amérique latine compte plus de 900 collaborateurs et celle du Maroc enregistre un doublement de ses effectifs, avec plus de 200 collaborateurs.

De nombreux clients, européens ou nord-américains le plus souvent, ont été convaincus par les avantages du modèle Rightshore®, notamment par l'apport des centres offshore en Inde. La banque britannique HSBC a fait appel au Groupe pour près de 1 600 projets, dont certains très complexes, confiés à une équipe de 2 000 collaborateurs située à Pune. À Bangalore, 400 experts ont été mobilisés pour transformer l'ensemble des systèmes d'information de l'opérateur de télécommunications américain

FairPoint. De même, dans d'autres domaines, des sociétés telles que le fournisseur de cartes de vœux et de papier cadeau American Greetings et, dans le secteur public, le district de Croydon dans le Grand Londres au Royaume-Uni ont, eux aussi, choisi des prestations intégrant le modèle Rightshore®. Autre exemple, celui du secteur de la santé avec Mölnlycke Health Care, groupe suédois qui compte parmi les leaders mondiaux du matériel chirurgical à usage unique, et dont le directeur des systèmes d'information, Stefan Fransson, indique : « *L'association des bonnes compétences, le dosage entre ressources onshore et offshore, ainsi que la maîtrise des coûts, tout cela fait de Rightshore® une proposition attractive.* »

Une enquête de la société d'études américaine EquaTerra, menée en 2008 auprès d'entreprises britanniques faisant appel à l'offshore, a classé Capgemini au troisième rang mondial et au premier rang des acteurs occidentaux sur le plan de la satisfaction client.

Un modèle adapté à tous les secteurs d'activité

Ce modèle de production de Capgemini suscite un intérêt croissant dans tous les domaines d'activité. Le Groupe a ainsi remporté des contrats dans le secteur des télécommunications avec l'opérateur allemand T-Mobile aux Pays-Bas ou dans celui des produits de grande consommation avec le géant anglo-néerlandais Unilever (prestations de BPO [■]).

Quels que soient l'entité géographique, le métier ou le secteur considérés, Capgemini adapte en permanence la localisation de ses effectifs à cette demande. Le secteur Services financiers, avec 65 % de ses effectifs offshore, les métiers Infogérance (49 %) et Intégration de systèmes (ou *Technology Services*, TS) en Amérique du Nord (53 %) et en Europe du Nord-Ouest (24 %) présentaient à la fin 2008 les meilleurs taux de pénétration pour le modèle Rightshore®.

« *Le rôle de notre industrie est de fournir des solutions qui ont vocation à devenir des composants essentiels de l'activité de nos clients, autour desquelles la différence se fera, à [...]*



« Les collaborateurs indiens sont organisés en mode "One Team", avec une participation d'équipes du Groupe depuis la vente jusqu'à la production. Disposant partout des mêmes méthodes, outils et processus de production, Capgemini est à même de réaliser dans le monde entier des projets homogènes », déclare Baru Rao, directeur de Capgemini en Inde.

Une campagne de marketing en 2009

Rightshore®, marque déposée par Capgemini, est le modèle de production mondialisé de Capgemini qui vise à offrir les meilleures ressources au meilleur endroit et au meilleur prix. Ce dispositif impliquant une compétence globale générée par une seule équipe est l'objet d'une campagne de marketing interne et externe au cours du premier semestre 2009, laquelle repose sur un dispositif complet.

Relations presse et analystes, événements ou supports de vente en sont les principales déclinaisons.

Rightshore®, c'est :

- 460 clients ;
- 20 à 30% d'économie globale sur la production des services informatiques ;
- des modèles de production différenciés en fonction des besoins des clients, parmi lesquels l'approche One Team, qui propose une répartition équilibrée entre des équipes intégrées onshore [■] et offshore [■], pluridisciplinaires et multinationales ;
- des centres d'excellence mutualisant les connaissances technologiques et sectorielles, au bénéfice des clients de ces secteurs.

terme, en fonction du prix proposé, et donc du degré d'industrialisation de Capgemini », explique Patrick Nicolet, en charge du métier TS pour l'Europe centrale et les pays nordiques. La croissance et la résilience d'un groupe comme Capgemini reposent avant tout sur une vision mondiale de la répartition de ses effectifs et de ses compétences.

La forte présence du Groupe en Inde, pays qui forme chaque année près de 350 000 ingénieurs parlant anglais, se justifie donc particulièrement. Capgemini y a acquis ces dernières années une attractivité forte, lui permettant d'attirer les jeunes diplômés par ailleurs très sollicités. L'intérêt des projets confiés à ces jeunes ingénieurs et le souci constant de Capgemini de leur proposer un parcours professionnel enrichissant dans le respect des différentes cultures permettent aujourd'hui à la filiale indienne d'enregistrer « une ancianeté moyenne supérieure à cinq ans pour les profils expérimentés, contre à peine deux ans chez nos concurrents indiens », comme le précise Salil Parekh.

Les centres d'excellence, clés de voûte du modèle Rightshore®

Le succès du modèle Rightshore® s'explique aussi par la qualité et la rapidité de déploiement de ses processus industriels, en particulier au sein des centres d'excellence du Groupe. La constitution de ces centres découle de la mutualisation d'expériences projets et s'appuie sur la combinaison d'expertises techniques avec la maîtrise des problématiques spécifiques d'un secteur.

En 2008, plusieurs de ces centres ont vu le jour : Crescent [■] à Calcutta (Kolkata), spécialisé dans les problématiques d'approvisionnement de la distribution, mais aussi d'autres centres spécialisés dans les cartes de crédit, les systèmes de paiement pour les clients du secteur bancaire, les compteurs électriques « intelligents » pour le secteur de l'énergie ou encore la gestion des clients pour les opérateurs de télécommunications. Les secteurs de l'automobile ou des sciences de la vie disposent également de leur propre centre d'excellence. Il existe enfin des centres à vocation plus technique, consacrés par exemple aux ERP [■] de l'éditeur allemand SAP et de l'américain Oracle, ou aux

tests applicatifs mis en œuvre par Sogeti dans son implantation de Bombay (Mumbai).

La création de ces nombreux centres d'excellence confirme la capacité d'industrialisation du Groupe. L'équipe en charge du programme de transformation I.cube [■] s'attache ainsi à fournir aux collaborateurs de Capgemini des solutions techniques et méthodologiques qui accélèrent ce processus d'industrialisation. « Dès 2008, nous avons pu capitaliser sur les expériences de conduite de projets Rightshore® et faire émerger de bonnes pratiques, détecter des facteurs de risques, explique Lan O'Connor, directrice du programme I.cube. Nous avons en particulier sélectionné cinq accélérateurs pour la production informatique et la conception de nouvelles offres de services. » Ces outils, à la disposition des responsables de projets de Capgemini, font l'objet d'un vaste programme de formation qui a déjà concerné près de 3 000 collaborateurs.

Des équipes pluridisciplinaires et multinationales

Le succès du modèle Rightshore® tient également à la souplesse de la relation commerciale : « Une des forces de Capgemini est de pouvoir soumettre à ses clients des propositions commerciales offrant une répartition adaptée des ressources du Groupe entre onshore et offshore. C'est une solution unique en son genre », explique Patrick Nicolet. Le stade le plus évolué du modèle, appelé « One Team », est destiné aux clients souhaitant intégrer à leurs projets une forte proportion de ressources offshore. Il met en jeu des équipes pluridisciplinaires et multinationales, partageant les mêmes référentiels techniques et commerciaux, qui interviendront depuis l'avant-vente jusqu'aux phases d'exploitation. « Ce modèle a pris son essor dans la filiale nord-américaine en 2006 mais s'est rapidement diffusé au sein de toutes les entités », rappelle Salil Parekh.

Confirmant la pertinence du modèle Rightshore®, plusieurs cabinets d'analystes soulignent le bon positionnement de Capgemini en matière de production de services et notent la priorité accordée à l'industrialisation et au déploiement des processus industriels à travers l'ensemble

American Greetings choisit Crescent

American Greetings, spécialiste américain des « produits d'expression sociale » (cartes de vœux, calendriers, accessoires de fêtes, etc.), a choisi de confier à Capgemini son projet de mise en place d'un ERP [■] de l'éditeur allemand SAP, dans sa version SAP for Retail destinée aux acteurs de la distribution. À la recherche d'une solution susceptible de réduire ses coûts, mais également adaptée à sa problématique d'optimisation de sa chaîne d'approvisionnement, American Greetings a retenu la proposition de Capgemini de faire intervenir son centre d'expertise Crescent (Capgemini Retail Solution Center) [■], spécialisé dans le domaine de la grande distribution et basé à Calcutta (Kolkata) en Inde. Crescent met notamment en œuvre l'accélérateur de développement d'applications Rapid Design and Visualization, qui permet aux clients la visualisation de prototypes de leurs applications, en amont de la production de code.

du Groupe. Compte tenu de l'environnement économique actuel qui pousse les clients à poursuivre dans la voie des réductions de coûts, le modèle de production Rightshore® doit permettre de répondre à cette forte demande du marché.

En 2009, plusieurs facteurs doivent contribuer à consolider le succès de ce modèle. D'une part, des domaines d'activité restés jusqu'à présent relativement à l'écart, tels que le secteur public et celui des Utilities [■], s'y ouvrent progressivement. D'autre part, le Rightshore® devrait connaître une meilleure pénétration dans les pays qui ont pris du retard dans l'utilisation de l'offshore, comme la France ou l'Allemagne. Enfin, des ajustements organisationnels vont permettre de faciliter encore le recours à ce modèle. La filiale nord-américaine

de Capgemini a ainsi testé avec succès en 2008 le transfert de certaines activités commerciales vers la filiale indienne. D'autres entités du Groupe vont prendre des mesures semblables en 2009.

La généralisation du recours au modèle Rightshore® contribue à augmenter la résilience du Groupe. Celui-ci voit renforcée sa capacité à s'adapter à toutes les conditions économiques en offrant à ses clients les meilleures solutions, à tout moment. Capgemini entend bien faire de ce modèle une référence mondiale. ■

 Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web :
<http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

 Terme ou sigle explicité dans le glossaire
(en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)



1 Le centre de production de Katowice, en Pologne, est notamment spécialisé dans les activités de BPO [■].

2 Les collaborateurs de Capgemini à Casablanca (Maroc) allient un haut niveau de formation et une grande proximité culturelle avec les clients francophones.

3 Le premier centre de production du Groupe en Amérique du Sud, à Buenos Aires (Argentine), permet de mieux servir les clients hispanophones.

4 Collaboratrice de l'entité Services financiers du Groupe à Pune (Inde).

Une nouvelle organisation au service de nos clients

Des offres toujours mieux adaptées et une nouvelle organisation favorisent le dynamisme commercial de Capgemini, permettant au Groupe de gagner de nouvelles références majeures.



Collaborative Business Experience

Un mode précis et formalisé de collaboration entre les équipes de Capgemini et celles du client.

Les priorités des DSI pour 2009

Pour les métiers

1. Réduire les coûts de l'informatique
2. Améliorer la qualité des services informatiques
3. Consolider la production informatique
4. Fournir des projets contribuant à la croissance de l'entreprise
5. Améliorer la gouvernance de l'informatique
6. Améliorer les relations entre l'informatique et les métiers
7. Réduire les risques liés à la sécurité
8. Mener les processus de transformation
9. Relier les plans et les stratégies informatiques de l'entreprise
10. Améliorer les processus informatiques

Source: Gartner EXP (Janvier 2009).

« En période de croissance, les entreprises investissent dans le domaine des technologies de l'information pour développer leurs nouvelles offres et leurs nouveaux produits, ou encore pour optimiser le fonctionnement de leur force de vente. Au contraire, en période de récession, elles consacrent prioritairement leurs investissements à la rationalisation de leurs processus internes », analyse Jeffrey Sampler, professeur de management de la stratégie et de la technologie à la Saïd Business School de l'université d'Oxford. En réponse à ces attentes, Capgemini innove et adapte régulièrement ses offres afin d'accompagner ses clients dans leur transformation, et démontre sa capacité à optimiser leurs coûts et leurs processus opérationnels. Pour valoriser ces offres, en les adaptant aux besoins de chaque catégorie de clients, le Groupe s'est doté en 2008 d'une nouvelle organisation commerciale. Avec le lancement, en 2007, du programme de transformation I.cube [1] et de son volet « Intimacy », le Groupe s'était fixé, entre autres objectifs, celui de rationaliser et d'organiser sa démarche commerciale à l'échelle mondiale. Ce programme, désormais pleinement opérationnel, vise tout d'abord à consolider les positions de Capgemini auprès de ses clients historiques. Mais il a aussi pour objectif la mise en place de stratégies communes à tous ses métiers et destinées à la conquête de nouveaux grands contrats, indispensables à la croissance du Groupe et essentiels pour son image.

Des réponses adaptées à chaque grande catégorie de clients

« Nous devons mieux comprendre les besoins de nos clients et leurs nouvelles priorités, tirer parti de notre excellente réputation et adapter nos offres à ce que le marché se montre prêt à acheter aujourd'hui », indiquait Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, lors du kick-off, réunion traditionnelle des principaux managers au début de chaque exercice, de janvier 2009. Dans cette optique, un dispositif de suivi et d'analyse des besoins des clients a été mis en place dans le cadre d'I.cube, sous l'appellation Karma (pour Key Account Relationship and Market Analysis). « Ce programme nous a permis d'identifier la liste des comptes qui présentaient le meilleur

potentiel de croissance. Nous les avons classés en quatre catégories, en fonction de leur dimension stratégique et de l'ancienneté de leurs relations avec le Groupe. Chacun d'entre eux donne lieu à des plans spécifiques, et nous adaptons nos moyens commerciaux et nos offres en conséquence », explique Lan O'Connor, directrice du programme I.cube.

Olivier Picard, directeur des ventes du Groupe, précise : « Nous avons également défini trois grandes catégories de projets, chacune représentant environ un tiers des revenus de Capgemini et donnant lieu à une approche commerciale spécifique. ».

Parallèlement, la direction commerciale du Groupe, globale et multidisciplinaire, s'organise pour apporter un soutien efficace et constant aux équipes de ventes dans chaque pays. « Cette organisation est nécessaire pour faciliter notre adaptation aux nouveaux comportements et aux nouvelles priorités de nos clients, notamment dans la période économique actuelle », ajoute Olivier Picard.

Les Country Boards, garants d'une réponse concertée

Les Country Boards renforcent de façon significative la proximité de Capgemini avec ses clients. Ces comités, dirigés par un membre du GEC (Group Executive Committee), réunissent les responsables métiers de chaque pays concerné. Ils fédèrent les efforts commerciaux en mettant en valeur l'ensemble des métiers du Groupe ainsi que son modèle Rightshore® [2].

En 2008, les Country Boards, au nombre de cinq (Allemagne, États-Unis, France, Pays-Bas et Royaume-Uni) ont vu leur rôle s'affirmer, notamment auprès des clients historiques du Groupe.

Les Country Boards – désormais au nombre de sept avec ceux de Chine et de Suède créés début 2009 – ont également pour mission de renforcer la synergie entre les métiers de Capgemini lorsqu'ils interviennent ensemble auprès d'un client. Chacun de ces comités a en particulier la charge de cinq à dix grands comptes de référence, les CMA (Country Managed Accounts). Un GCE (Group Client Executive) est responsable pour chaque CMA, sur le terrain et en coordination



Coca-Cola Enterprises a signé avec Capgemini un contrat de BPO (voir encadré ci-dessous).

avec le *Country Board* concerné, de représenter le Groupe et d'établir la stratégie commerciale. Il peut s'appuyer (à distance) sur une équipe d'experts (commerciaux, marketing, secteurs, métiers) dénommée « *Virtual Team* » qui agit très concrètement en support de ses actions, notamment en l'aidant à mettre en valeur auprès de son client les analyses stratégiques et les offres du Groupe qui lui sont le mieux adaptées.

Une efficacité opérationnelle renforcée, au profit de tous les clients

La conquête de nouveaux clients passe également par la capacité des équipes commerciales à proposer des offres transversales illustrant la totalité du savoir-faire du Groupe. Ainsi, l'implication conjointe de représentants de la direction générale et du métier Infogérance auprès du management de Coca-Cola Enterprises a permis de remporter un important contrat (voir encadré). Dans le secteur des télécommunications, l'opérateur allemand T-Mobile a retenu, pour sa filiale néerlandaise, l'offre Billing Excellence Program de Capgemini, qui consiste à faire migrer sa solution de facturation vers une nouvelle plate-forme, mise en œuvre par des équipes basées aux Pays-Bas, en France et dans un centre d'expertise en Inde.

La nouvelle organisation commerciale de Capgemini n'est pas réservée aux seuls grands comptes. Elle s'attache aussi à faciliter le travail des forces de ventes sur des contrats dits moyens, dont le montant avoisine les 500 000 euros.

La direction commerciale du Groupe développe à l'intention des GSO (*Global Sales Officers*) responsables de cette catégorie de projets des

outils de partage de connaissances. Elle met également à leur disposition des ressources spécifiques lors des différentes phases commerciales.

Les contrats plus modestes, d'un montant inférieur à 100 000 euros, sont aussi les plus nombreux. Leur volume global devrait représenter pour 2009 un tiers du chiffre d'affaires du Groupe. Si les organisations locales restent en charge du support des équipes de ventes, la direction commerciale du Groupe leur fournit des aides complémentaires, par exemple un portail intranet rassemblant l'ensemble des données de marché pouvant être utiles à la signature de ces contrats, ainsi qu'une hot-line.

Des partenaires technologiques de référence

La direction commerciale anime également la politique des alliances du Groupe. Elle gère en effet les relations avec les cinq partenaires stratégiques du Groupe que sont HP, IBM, Microsoft, Oracle et SAP, et avec ses différents autres partenaires technologiques. Les analystes soulignent le bien-fondé de cette stratégie pour la solidité et l'image du Groupe. Ils précisent notamment qu'il est désormais indispensable de proposer des offres de services tournées vers les besoins les plus immédiats des clients et d'accroître sensiblement les efforts dans les domaines du marketing et des ventes. ■

Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web : <http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

Capgemini partenaire de HSBC et d'Unilever

La banque britannique HSBC, cliente de Capgemini depuis dix-sept ans, lui a témoigné en 2008 d'une confiance toujours accrue avec la signature d'une extension majeure de son contrat. De son côté, le géant anglo-néerlandais des produits de consommation courante Unilever a étendu à l'Amérique du Sud des relations entamées avec le Groupe en Asie. Capgemini a dans le même temps conclu un contrat d'une durée de sept ans qui prévoit la fourniture à Unilever de services de BPO [■] dans le domaine financier.

Les priorités des DSIs pour 2009

Pour les technologies

1. Informatique décisionnelle
 2. Applications d'entreprises (ERP [■], CRM [■], ...)
 3. Serveurs et stockage (virtualisation)
 4. Modernisation des applications legacy [■]
 5. Technologies collaboratives
 6. Réseaux, communications voix et données
 7. Infrastructure
 8. Sécurité
 9. Applications et architecture orientée services (SOA [■])
 10. Gestion documentaire
- Source: Gartner EXP (Janvier 2009).

Capgemini gagne la confiance de Coca-Cola Enterprises

Coca-Cola Enterprises (CCE) est le plus grand producteur et distributeur de produits Coca-Cola dans le monde, avec un cinquième des ventes de la fameuse boisson et un chiffre d'affaires annuel de 15,8 milliards d'euros. CCE souhaitait externaliser ses processus métiers (BPO), notamment ses systèmes de relation avec ses clients et ses partenaires. Capgemini a été retenu en 2008 pour l'accompagner dans cette transformation. L'approche internationale et multiculturelle du Groupe s'est avérée décisive dans le choix de CCE. Lors de visites organisées sur des sites en Pologne, au Guatemala et en Inde, les dirigeants de CCE ont pu vérifier que le modèle de production Rightshore® correspondait bien à leurs exigences de maîtrise des coûts, mais aussi de maîtrise des risques liés au transfert des opérations de gestion telles que les commandes, les achats, les paiements ou encore l'établissement de bilans. CCE a signé un contrat d'un montant total de 103 millions d'euros, d'abord pour l'Amérique du Nord, puis pour l'Europe.



Embarquement vers les îles

L'innovation au service des clients, une priorité pour le Groupe

En 2008, Capgemini a poursuivi le développement de sa politique d'innovation, mettant l'accent sur son référentiel TechnoVision, sur la qualité de ses partenariats technologiques et sur la valeur ajoutée de ses processus d'industrialisation.

La capacité d'innover caractérise un leader sur son marché et renforce ses perspectives de croissance. En temps de crise, elle lui permet de continuer à proposer à ses clients des solutions pertinentes reposant sur une bonne maîtrise des technologies et des processus métiers ainsi que sur la pertinence du conseil en stratégie et en transformation. Depuis la création de l'entreprise en 1967, Capgemini a entretenu une forte culture de l'innovation tout en conservant son indépendance technologique. Cette culture lui a permis de réinventer de manière récurrente ses processus et la façon d'exercer ses différents métiers. Elle a nourri son image d'entreprise tournée vers l'avenir, capable d'identifier pour ses clients des opportunités de croissance. Capgemini a ainsi développé une véritable expertise dans l'accompagnement de ses clients dans la refonte de leurs processus, dans leur recherche de productivité ou dans la transformation de leur organisation. Ce rôle est d'autant plus important que « *les technologies de l'information constituent désormais le point de départ et le moteur de nombreuses innovations dans les métiers de nos clients* », comme le souligne Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe.

Transformer la créativité en solutions

Innover toujours et encore, dans un groupe de la taille de Capgemini, qui compte près de 92 000 collaborateurs, représente un véritable enjeu. « *Il ne faut surtout pas perdre de vue la créativité qui constitue notre marque de fabrique historique. Mais il faut en tirer le meilleur parti et faciliter sa conversion en propositions opérationnelles pour nos clients et en croissance et profitabilité pour nos métiers* », explique Lanny Cohen, directeur de l'activité Intégration de systèmes en Amérique du Nord. C'est notamment dans cette optique que le Groupe a lancé, dès 2007, le programme de transformation I.cube [1], dont l'Innovation constitue l'un des trois piliers.

Lan O'Connor, directrice du programme I.cube, décrit l'organisation mise en place pour déployer ce programme comme une pyramide à trois niveaux, tous concernés par l'innovation. Le premier concerne l'industrialisation de la

production et la maîtrise des coûts associés : « *Nous innovons grâce notamment à notre modèle de production Rightshore® [2]*, pour optimiser le coût des prestations. » Le deuxième porte sur la productivité, les délais et la qualité de la prestation d'un collaborateur ou d'une équipe. À cet effet, Capgemini sélectionne des outils et des méthodes utilisés tant dans la conception et l'avant-vente que dans le développement de projet. Enfin, le troisième niveau porte sur la création de nouvelles offres de services fondées sur « *l'association des expertises techniques et la connaissance des métiers et des processus de nos clients* », indique Lan O'Connor. La plate-forme CTP [3] développée pour les opérateurs de télécommunications en est un exemple probant.

Aider le client à cibler les innovations qui lui seront véritablement utiles

Le référentiel TechnoVision [4], développé par Capgemini à partir d'octobre 2007, et réactualisé depuis, complète cette organisation selon deux axes. Ce document propose tout d'abord aux clients du Groupe un panorama des innovations technologiques, à partir d'une classification en sept domaines et en analyse les conséquences pour les entreprises. TechnoVision établit ensuite le lien entre ces innovations et les évolutions des métiers des clients, qu'elles soient spécifiques à un secteur d'activité donné ou applicables à un ensemble plus large. Dans la période de crise actuelle, les entreprises sont généralement focalisées sur la réduction des coûts et peu enclines à se risquer dans des projets innovants. Un tel référentiel se révèle particulièrement pertinent pour les aider à cibler les innovations véritablement utiles pour leur résilience et la préparation au rebond économique. Dans cette perspective, Capgemini a enrichi le document TechnoVision (« *TechnoVision in a downturn* ») en réponse aux problématiques actuelles des entreprises notamment en matière de réduction des coûts, d'homogénéisation de la production à l'échelle mondiale ou encore de fidélisation de leurs clients.

Capgemini joue par ailleurs un rôle pivot entre ses clients et les industriels que sont les constructeurs informatiques et les éditeurs de logiciels. Sa connaissance approfondie et objective des [...]

TechnoVision, un référentiel pour l'innovation

TechnoVision, développé par Capgemini, propose une classification des innovations technologiques en sept domaines et analyse leurs impacts potentiels sur les métiers des clients du Groupe. Ce référentiel évolue avec le temps. À l'automne 2008 a paru une édition « *TechnoVision in a downturn* » qui livre une nouvelle vision de la contribution de l'innovation en réponse aux nouvelles contraintes et opportunités nées de la crise, pour les entreprises.

technologies et de leurs évolutions permet au Groupe de détecter les innovations pertinentes pour ses clients et leurs activités. Cette capacité d'analyse est entretenue par de nombreux partenariats technologiques (avec le texan Surgient, spécialiste de la virtualisation, avec Blueprint, éditeur nord-américain d'applications destinées aux analystes financiers...) et des alliances stratégiques avec les plus grands acteurs de l'industrie informatique (Cisco, HP, IBM, Microsoft, Oracle, SAP et Sun). En 2008, le Groupe a eu la satisfaction d'obtenir un des Pinnacle Awards, décernés par l'éditeur allemand de progiciels intégrés (ERP [■]) SAP à ses partenaires intégrateurs les plus performants, en récompense de leur maîtrise technologique. De plus, Capgemini a passé plusieurs accords technologiques. Par exemple avec Amazon Web Services [■] pour proposer des prestations d'infogérance et mettre en place un centre d'expertise autour du *cloud computing* [■], avec IBM autour de la méthode de conception d'architecture intégrée IAF (Integrated Architecture Framework) de Capgemini, ou encore avec Microsoft pour la création par Sogeti d'un centre d'excellence Microsoft Office SharePoint Server [■] en Inde.

Des offres et solutions toujours plus innovantes

La capacité d'innovation du Groupe permet la mise sur le marché, à un rythme régulier, de nouvelles offres de services génériques ou sectorielles. Ainsi, Capgemini a annoncé en 2008 le lancement d'*Instincts 2.0* [■], une nouvelle version de son offre de gestion de parcs de micro-ordinateurs, qui étend sa couverture aux phases d'approvisionnement et de personnalisation des machines et que le distributeur d'eau britannique Welsh Water a déjà adoptée. Dans le métier de l'infogérance applicative, l'offre Business Aware Application Outsourcing organise l'adaptation des applications aux changements de taille ou d'activité des clients, en utilisant par exemple le modèle SaaS [■] pour les ERP. Dans le secteur de la finance, le Groupe a mis en place l'offre de BPO [■] destinée au *Reference Data Management* [■], portant sur la gestion sécurisée des données de back-office liées aux marchés financiers.

Échanges de données cliniques : l'innovation par l'anticipation

Dans le secteur pharmaceutique, la réalisation d'essais cliniques constitue une étape critique et indispensable avant toute mise sur le marché de médicaments. Ce domaine est fortement réglementé et l'administration américaine FDA (Federal Drug Administration) a défini un protocole d'échanges de données que les laboratoires devront respecter à terme pour transmettre les informations concernant leurs essais. Baptisé HIPAA (Health Insurance Portability and Accountability Act), il a fait l'objet d'une première mise en œuvre par Capgemini dans le cadre d'un partenariat avec un grand industriel du secteur. La plate-forme développée et validée à cette occasion servira de base à une offre ouverte à l'ensemble des acteurs de ce marché.

Le référentiel TechnoVision, les alliances et partenariats technologiques ainsi que les nouvelles offres s'appuient sur un dispositif de production approprié : « Pour Capgemini, innover consiste aussi à proposer des solutions pour produire et opérer différemment et plus rapidement tout en diminuant le coût et les risques, en particulier dans le cadre du modèle Rightshore® », précise Lanny Cohen. De nombreux clients ont validé cette stratégie en signant des contrats intégrant un volet Rightshore®. L'électricien canadien Hydro One a ainsi conclu en 2008 un contrat pour la mise en œuvre d'une nouvelle génération de compteurs et de réseaux « intelligents », tandis que le groupe de distribution néerlandais Maxeda optait pour le transfert à Capgemini de l'ensemble de la gestion de ses services informatiques.

L'efficacité du modèle Rightshore® repose par ailleurs sur la mise en place de centres d'expertise comme Crescent [■]. Ces centres concrétisent les efforts de mutualisation rapide des compétences de Capgemini autour d'une technologie ou d'un processus métier, et sa volonté de toujours innover au bénéfice de ses clients.

Selon le cabinet américain d'analystes Gartner, l'innovation technologique continuera à générer des opportunités en termes de services et soutiendra la demande des entreprises pour améliorer leurs processus internes. En outre, certaines données de Gartner sur l'évolution du marché démontrent que les sociétés de services qui ont fait preuve de résilience lors de l'éclatement de la bulle Internet sont celles qui ont créé leurs propres opportunités. Les sociétés de services doivent donc comprendre aujourd'hui clairement les besoins du marché et mettre en œuvre de nouvelles initiatives.

« L'innovation constitue ainsi un atout majeur de résilience dans l'environnement économique actuel, tant pour nos clients que pour nous », conclut François Hucher, directeur technique et supports en charge de l'informatique et des achats du Groupe. ■

 Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web : <http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

 Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

L'innovation au cœur des XXII^{es} Rencontres de Capgemini

L'espace consacré à l'innovation lors des XXII^{es} Rencontres du Groupe, qui se sont déroulées en 2008 dans l'Université Capgemini à Gouvieux, près de Paris, a permis à 450 managers de Capgemini de découvrir trente projets phares, classés selon trois types : émergent, en progression, existant. Pour le premier, ont été présentés des projets tels que les compteurs électriques « intelligents » réalisés pour le compte du distributeur canadien Hydro One. Pour le deuxième type, des projets développés pour les sociétés American Greetings et FairPoint ont été mis en avant. Enfin, des projets tels que eBorders [■], lié au renforcement des contrôles aux frontières, sont venus illustrer le troisième type. L'ensemble de ces trente projets, provenant de tous les secteurs et toutes les filiales du Groupe, représente pour Capgemini un montant total de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2008.



Les Joueurs de boules

Un groupe mondial, riche de la diversité de ses collaborateurs

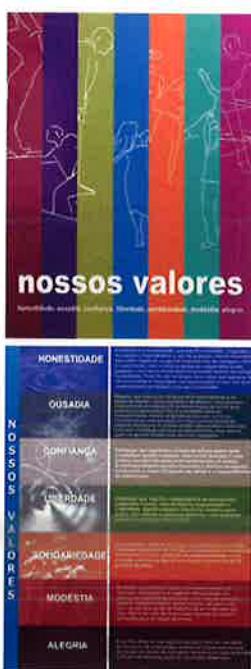
Les équipes ressources humaines sont fortement impliquées dans l'accélération de la transformation de Capgemini. Elles se sont fixé une double priorité. D'une part, associer les collaborateurs à leur développement professionnel. D'autre part, les responsabiliser par une forte adhésion aux principes de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Nous devons redoubler d'efforts et d'acharnement dans l'attention portée à nos collaborateurs afin de bâtir une équipe de près de 92 000 ambassadeurs disposés à se battre pour le Groupe et à démontrer ses forces avec fierté », affirmait Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini, lors du *Group kick-off* de janvier 2009, réunion traditionnelle des principaux managers au début de chaque exercice. Aujourd'hui, ces collaborateurs, présents dans trente-quatre pays et sur cinq continents, constituent le principal actif du Groupe, comme pour toute société de services. « Le succès de notre ambition repose sur la mobilisation de nos équipes dans le respect des valeurs [■] de l'entreprise », indique Alain Donzeaud, secrétaire général du Groupe Capgemini.

- en modifiant en profondeur les programmes de l'Université Capgemini et plus largement l'ensemble du cursus de formation des collaborateurs, les préparant ainsi, à travers différents programmes spécifiquement conçus à cet effet, à mieux s'approprier les nouvelles manières de travailler. À ce titre, l'Université a poursuivi son développement et son déploiement des Business Priority Weeks [■] et des University Weeks [■] auxquelles ont participé, en 2008, 2 113 collaborateurs, ainsi associés et formés aux changements générés par le programme I.cube.

Capgemini dispose de principes fondateurs qui ont fait la force de l'entreprise et qui restent aujourd'hui encore le moteur et le garant de sa pérennité. Parmi ces principes figure celui du respect de la diversité, qui permet à un collaborateur d'opérer dans un environnement international et multiculturel tout en restant très attaché à son pays. Ce principe présente des avantages et des inconvénients : délicat à mettre en œuvre, il est extrêmement enrichissant, tant pour le collaborateur que pour l'entreprise et ses clients.

Capgemini est également, et avant tout, bâti sur des valeurs. Celles-ci ont été énoncées dès l'origine par Serge Kampf, Président et fondateur du Groupe. Ces valeurs d'origine n'ont pas pris une ride et sont promues par les managers et les équipes ressources humaines au travers de la communication interne, de la formation, du management de proximité et des comportements individuels. Ce sont des repères essentiels au sein du Groupe, particulièrement dans un contexte de profonde évolution. Ces valeurs et principes qui font la spécificité de Capgemini ont créé une culture et des pratiques de ressources humaines originales par rapport à celles d'autres entreprises. « On ne peut réussir dans ce Groupe si l'on n'est pas près du terrain et des collaborateurs au quotidien, si l'on ne comprend pas son fonctionnement », confirme Alain Donzeaud, qui poursuit : « Il importe d'être proche des équipes tout en donnant l'impulsion d'en haut. »



Des valeurs partagées

Les sept valeurs fondamentales du Groupe affichées et commentées à l'attention des nouveaux collaborateurs brésiliens de Capgemini, à São Paulo.

Les conditions de la transformation du Groupe

Capgemini a compris que pour assurer son développement à long terme, il était nécessaire d'accélérer sa transformation et son internationalisation afin de s'ajuster au plus près aux besoins de ses clients et d'une économie toujours plus mondialisée. Le Groupe est ainsi passé d'une approche essentiellement locale d'accompagnement de ses clients à la mise en œuvre, à leurs côtés, de projets aussi bien locaux que mondiaux.

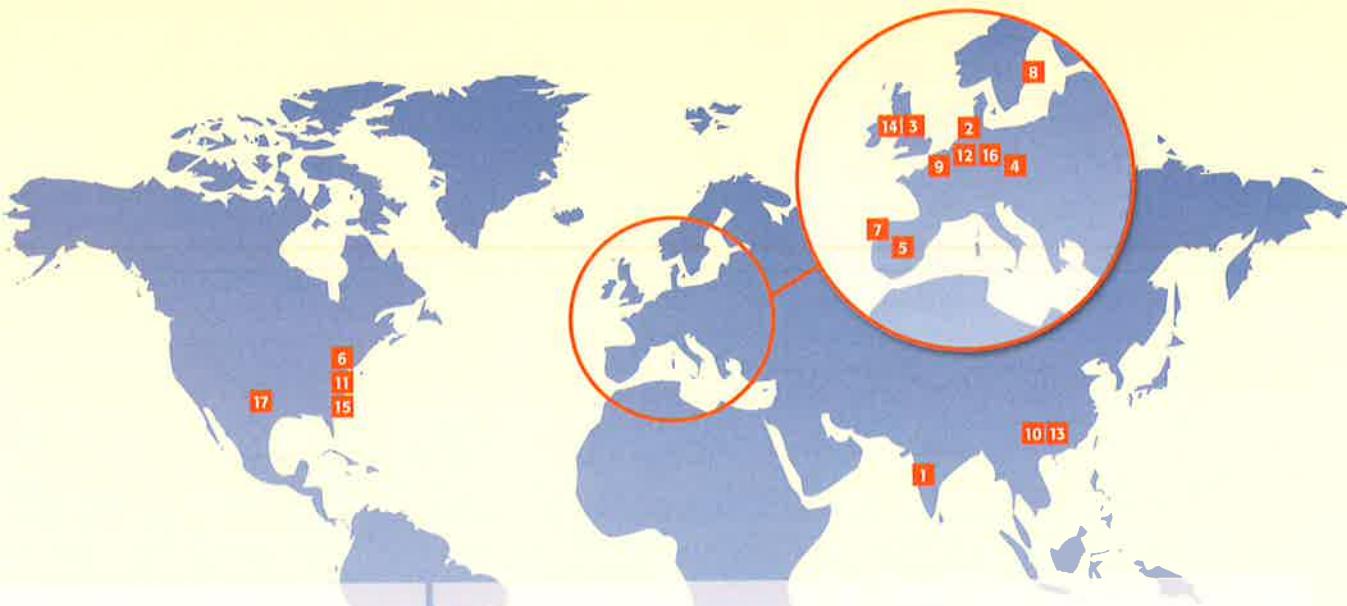
Ce changement radical repose sur deux éléments majeurs, l'ambitieux programme de transformation I.cube [■] et les principes et valeurs du Groupe. I.cube est à l'œuvre au sein de Capgemini depuis maintenant trois ans. Ce programme est entré désormais dans sa phase opérationnelle avec la mise en œuvre de nouveaux modèles de production. Les outils de cette nouvelle organisation sont en place. Il incombe aux équipes ressources humaines, aux côtés du management, de les mettre en œuvre. « Nous avons pris la décision d'accélérer la mondialisation et l'industrialisation de nos processus », souligne Jeremy Roffe-Vidal, nouveau directeur des ressources humaines du Groupe.

Ainsi, dès l'origine, les équipes ressources humaines ont joué tout leur rôle dans la transformation voulue par le programme I.cube :

- en engageant un plan d'adaptation et d'évolution des pyramides de compétences [■] des collaborateurs et managers vers les nouveaux modèles opérationnels du Groupe ;

Capgemini a construit de longue date sa politique de ressources humaines sur trois axes forts : le modèle de compétence, l'évaluation de la performance et le plan de développement professionnel. Ces fondamentaux sont pour le [■]

Quelques distinctions décernées en 2008 à Capgemini



1//
Capgemini Inde a remporté le prestigieux trophée « **Continuous Innovation in HR Strategy at Work** », décerné lors du congrès Asie-Pacifique de l'association HRM (Human Resources Management).

2//
Capgemini Pays-Bas a été désigné premier « **Employer of Choice** » par les professionnels des technologies de l'information.

3//
Capgemini Royaume-Uni est entré, pour la troisième fois consécutive, dans le « **Top 50 Places Where Women Want to Work** », organisé par le journal *The Times*.

4//
Capgemini Pologne est arrivé en deuxième position lors de l'élection par des étudiants du « **Best Employer in Poland 2007** ».

5//
Capgemini Espagne a reçu le trophée du Conseil d'Alcobendas pour ses efforts en faveur de « **l'égalité des chances et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** ».

6//
The Executive Council de New York a distingué Lanny Cohen, directeur de Capgemini Technology Services Amérique du Nord, en lui décernant le trophée « **Judges' Choice** » du « **Chef d'entreprise innovant de l'année** ».

7//
Le directeur des ressources humaines de Capgemini Portugal a été élu « **HR Manager of the Year** » par *RH Magazine*.

8//
L'expert de la mobilité de Sogeti Suède a remporté le « **Microsoft Global Award** » en tant que « **Most Valuable Professional of the Year** » et le trophée du « **Consultant de l'année** » décerné par la revue économique suédoise *Veckans Affärer*.

9//
Les consultants de Capgemini Belgique ont remporté les « **ECM Champion Awards** » décernés par Open Text.

10//
Capgemini s'est vu décerner le « **2008 China Corporate Citizenship Award** » pour sa contribution spéciale aux opérations de sauvetage consécutives au tremblement de terre du 12 mai 2008.

11//
Capgemini a reçu le 2008 « **Gold Star Award** » d'EFH (précédemment TXU) pour son engagement envers la diversité de ses fournisseurs et ses efforts pour recourir à des entreprises appartenant à des minorités ou à des femmes.

12//
Capgemini sd&m s'est vu confier la création d'une chaire de **Global Software Engineering** (génie logiciel global) à la Technische Universität de Munich.

13//
Le « **China Outsourcing Development and International Cooperation Forum 2008** » (CODC) a décerné à Capgemini Chine le prix « **Best Business Practices in China's Service Outsourcing Industry** ».

14//
Capgemini Royaume-Uni a remporté le trophée du secteur public des « **National Outsourcing Awards 2008** » pour son travail auprès de l'Assemblée nationale galloise.

15//
Capgemini Amérique du Nord a reçu le titre de « **Leading Technology and Consulting Company** » décerné par les magazines *CRM*, *InformationWeek* et *VARBusiness Magazine*.

16//
Capgemini Consulting a reçu le trophée de « **Best IT Key Supplier** » décerné par Daimler AG et a été désigné d'« **Aktiv gesteuerter IT-Partner** » par BMW AG.

17//
Capgemini est lauréat du « **North Texas Commission Mentor/Entrepreneur Outstanding Match Award** », pour son engagement envers la diversité de ses fournisseurs.

Capital humain : les chiffres clés 2008

- 91 621 collaborateurs au 31 décembre
- 22 500 embauches
- 17 % de départs volontaires
- 35 ans, l'âge moyen de l'ensemble des collaborateurs
- 25 % de femmes, 75 % d'hommes

Groupe des invariants dans la mesure où ils ont un effet structurant sur l'organisation mondiale de Capgemini.

En 2008, les équipes ressources humaines se sont particulièrement concentrées sur quatre sujets essentiels pour Capgemini, ce qui a permis d'améliorer encore les résultats :

- le recrutement ;
- l'Université Capgemini ;
- la gestion des compétences ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE [1]).

En matière de recrutement, la dynamique du Groupe Capgemini a été très forte ces dernières années, et en particulier en 2008 avec 22 500 nouveaux collaborateurs. L'Inde, avec un tiers de ces recrutements, a encore été très active. Avec 20 554 collaborateurs à fin 2008, elle représente, après la France, le deuxième pays le plus important en termes d'effectifs pour Capgemini. Le Groupe a également axé ses efforts de recrutement sur la Pologne, le Maroc et l'Argentine.

Cela est conforme à l'objectif visant à disposer au début de la prochaine décennie d'un effectif de 40 000 collaborateurs offshore [2] pour soutenir le développement du modèle de production mondial du Groupe.

dans de prestigieux classements. En Amérique du Nord, *Business Week* a classé Capgemini parmi les « Best companies in which to launch a career after college » (meilleures entreprises pour débuter une carrière après des études supérieures). En Pologne, le Groupe a été classé deuxième « Meilleur Employeur » par les étudiants et, en Inde, il a obtenu le prix « Continuous Innovation in HR Strategy at Work » (l'innovation continue en œuvre dans la stratégie de ressources humaines).

« En fait, la question est de savoir comment attirer des collaborateurs qui donneront tout leur potentiel et toute leur valeur par rapport à notre propre système. Ensuite, c'est le candidat engagé qui reste le meilleur communicant et recruteur du Groupe », conclut Jeremy Roffe-Vidal, pour qui « l'attractivité de Capgemini est la toile de fond de sa résilience ».

Pièce maîtresse dans le dispositif de ressources humaines du Groupe, l'Université Capgemini a enregistré une augmentation significative de sa fréquentation en passant de 8 700 journées suivies en 2007 à 13 500 en 2008, une croissance de 55 % due essentiellement au développement de l'e-learning. Elle connaît un taux de satisfaction élevé, en obtenant une moyenne de 4,34 points sur 5 pour l'ensemble des participants. L'Université Capgemini a, par ailleurs, fait l'objet d'un déploiement géographique aux États-Unis (Dallas) après celui en Inde (Hyderabad) en 2007, ce qui a renforcé son efficacité. Au total, près de 60 000 personnes ont participé aux cours dispensés en salle ou à distance. D'autre part, l'Université Capgemini a satisfait au Corporate Learning Improvement process (CLIP) de l'European Foundation for Management Development (EFMD). Elle figure pour une période de cinq années parmi les quinze universités d'entreprises européennes retenues par cet organisme.

Pour Gordon Shenton, responsable du comité d'évaluation de l'EFMD, « nous avons trouvé dans l'université de Capgemini un bon équilibre entre des domaines d'excellence, des forces et des pistes d'amélioration. Le comité d'évaluation a été impressionné par l'importance que revêt l'université au sein du Groupe, mais aussi par la

International Work Committee (IWC)

La transformation du Groupe s'accompagne nécessairement de la montée en puissance des comités représentatifs des employés. L'IWC joue à ce titre un rôle de plus en plus affirmé, tout en assurant une communication fluide entre ses membres, dans l'esprit de la culture de Capgemini.

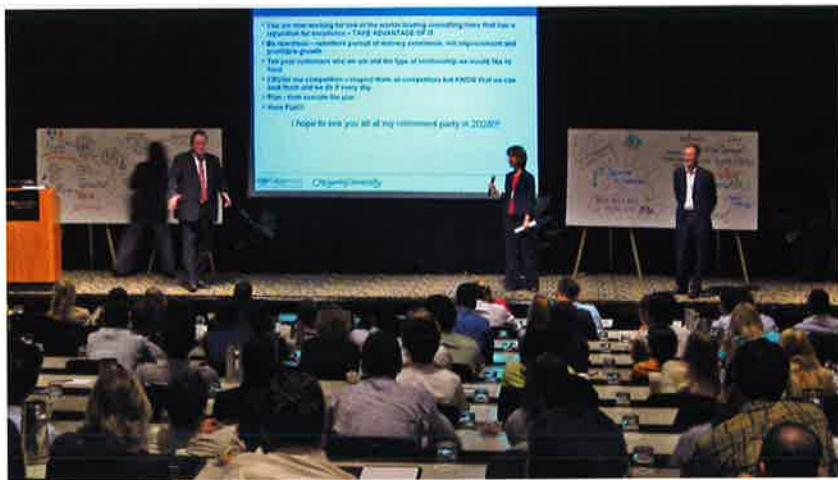
« Devant l'évolution constante du Groupe, notre rôle consiste à porter la voix des salariés en exprimant toute la diversité de leurs points de vue. Notre instance couvre à ce jour dix-huit pays sur trois continents, c'est un terrain très fertile qui donne matière à débats riches et novateurs entre la direction et nous », précise Brigitte de Château-Thierry, secrétaire de l'IWC du Groupe.

Capgemini plébiscité sur les campus universitaires

De plus, en 2008, Capgemini a intensifié sa présence sur les campus des meilleures écoles et universités. En fait, « le Groupe n'a jamais eu de difficultés de recrutement dans la mesure où il ne "recrute" pas, au vrai sens du terme, des collaborateurs, mais où il est choisi par eux. Ceux-ci savent à quoi s'en tenir sur les avantages et les inconvénients d'un groupe à forte culture managériale, mais dans lequel ils trouveront en contrepartie responsabilité, liberté et autonomie », explique Alain Donzeaud. En Inde, ces points forts, structurels pour le Groupe, expliquent son succès en termes de recrutement, Capgemini étant par exemple préféré à des groupes indiens, comme l'a montré une récente enquête. Ces qualités, reconnues sur d'autres marchés, ont valu à Capgemini en 2008 plusieurs places d'honneur

Global Employee Survey

Cette année, l'étude destinée à évaluer les attentes et le niveau de satisfaction des collaborateurs de Capgemini (Global Employee Survey), a bénéficié d'une couverture mondiale : 98 % de collaborateurs ont reçu simultanément le même questionnaire, avec un taux de participation de 60 % et, sur la population des 1 200 vice-présidents, 77 % ont répondu. Deux conclusions se dégagent des résultats : d'une part, les collaborateurs de Capgemini sont très fortement dévoués à leurs clients ; d'autre part, ils aiment leur travail et comprennent comment ils peuvent contribuer à faire évoluer leur entreprise. Cette étude, menée par la société américaine Kenexa, est basée sur quatre indicateurs clés, à savoir la fierté, la satisfaction, la fonction d'ambassadeur et l'engagement. Le travail de Kenexa, qui a également dirigé l'étude Global Employee Survey en 2007, permet d'établir les grandes tendances d'année en année, ainsi que des benchmarks par rapport à d'autres grands groupes.



La première University Week [1] tenue à Dallas (Texas), en juillet 2008, a réuni plus de 130 collaborateurs nord-américains de Capgemini.

qualité de ses installations, de son organisation, des ressources mises en place et des programmes dispensés. Il est clair que l'université de Capgemini joue un rôle majeur au sein de l'entreprise ». Mais, au-delà du développement de l'Université, c'est toute la formation de l'entreprise qui est en cours d'analyse et de réorganisation autour du parcours et de la progression du collaborateur. Au centre des réflexions dans cette phase de diagnostic incluant la mise en place d'un véritable curriculum [2] global, MyLearning, le dispositif qui regroupe l'ensemble des programmes e-learning de Capgemini, a enregistré cette année 105 000 connexions.

Modifier en profondeur les rapports du collaborateur à l'entreprise

La formation des collaborateurs est l'un des grands chantiers de la direction des ressources humaines pour les années à venir. Il s'agit de modifier en profondeur les rapports du collaborateur à l'entreprise en le rendant acteur de la construction de son parcours professionnel. Les cursus proposés évoluent en permanence, en raison à la fois de la mondialisation et de l'exigence accrue du collaborateur, elle-même très largement encouragée par l'évolution de nos métiers.

« Un programme de formation digne de ce nom se doit de combiner des séances en résidentiel [3], des contenus e-learning et de l'autoformation », assure Alain Donzeaud. L'effort porte sur l'amélioration de l'approche et de la vision pédagogique proposées par l'Université.

La RSE [4] a représenté un autre chantier phare de l'année 2008. Capgemini est probablement l'un des groupes qui remplit le mieux le cahier des charges d'une politique concrète, visible et mondiale de RSE (Green IT [5], Computer Life Cycle Management [6]...). La brochure *The Other Face of Capgemini* a été éditée en 2008 dans le but de présenter un panorama complet des actions menées dans ce domaine. Les Fontaines, siège de l'Université Capgemini à Gouvieux, près de Paris, a d'ailleurs reçu l'Ecolabel européen en avril 2008.

Quatre chantiers majeurs ont été retenus pour l'année 2009.

- La transformation du Groupe : il s'agit de compléter les pyramides des compétences, de les adapter en permanence au nouveau modèle d'organisation, d'améliorer la gestion des compétences, d'équilibrer le recrutement en fonction des objectifs du Groupe et enfin de faire progresser la parité hommes-femmes, la diversité des origines et le recrutement de diplômés de grandes écoles.
- Le suivi des 1 200 vice-présidents : développer l'Executive Education School [7], une des écoles de l'Université Capgemini, entièrement consacrée au curriculum de cette population de cadres supérieurs, sera une première priorité. Ce dispositif sera complété avec le processus de revue des talents, qui permet de donner une visibilité complète de cette communauté afin d'engager des mesures de développement et d'optimiser le planning des successions [8].
- L'intensification de la formation : consolider un système mondial fondé sur l'e-learning et l'Université Capgemini, et proposer des cursus adaptés aux besoins de nos quatre métiers représentent les principaux défis.
- La transformation de la fonction ressources humaines : au centre de cette transformation, la focalisation de l'équipe ressources humaines sur son cœur de métier, le développement professionnel de ses collaborateurs en accélérant partout où cela est possible le recours aux services partagés et à l'infogérance pour les fonctions et les tâches administratives.

« Ce siècle doit faire le pari de l'intelligence », conclut Alain Donzeaud. Capgemini et les équipes ressources humaines misent sur la motivation de chacun et sur les moyens offerts à l'ensemble des collaborateurs pour réussir l'accélération de la transformation du Groupe. ■

[1] Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web : <http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

[2] Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

La communauté RH de Capgemini

La communauté RH de Capgemini comporte deux profils de collaborateurs bien distincts :

- d'une part, des experts en ressources humaines, présents dans l'entreprise ou recrutés à l'extérieur ;
- d'autre part, des managers ou collaborateurs issus du terrain, pour lesquels la fonction ressources humaines constitue à la fois une évolution logique dans leur parcours managérial et une perspective personnelle motivante de développement professionnel.

Ces deux profils font de la communauté ressources humaines de Capgemini, à la fois riche de cette diversité et très intégrée à l'entreprise, un modèle à part dans l'univers des groupes mondialisés.

« Capgemini offre des opportunités uniques de se confronter à des cultures et à des individualités différentes. La diversité de ces rencontres fait que notre métier est particulièrement riche humainement », indique Scott McMillan, directeur des ressources humaines pour Capgemini en Amérique du Nord.

Capgemini, une marque construite sur l'affirmation de sa différence

La marque Capgemini reflète la spécificité d'un groupe à la fois mondial et multiculturel. Une politique d'investissement sélective alliée à un style résolument décalé a su lui créer un territoire de communication durable qui doit continuer à se renforcer.

Une identité spécifique pour le Conseil

Opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2009, une nouvelle organisation regroupe sous une même identité, Capgemini Consulting, l'ensemble des consultants du Groupe.

« L'ambition de cette nouvelle identité est de modifier la perception du marché sur l'étendue des activités du Groupe :

Capgemini est non seulement l'un des leaders mondiaux des services informatiques mais aussi un acteur majeur du conseil en transformation », explique Philippe Grangeon, directeur marketing et communication du Groupe au niveau mondial.

La campagne 2008 en chiffres

- 6 pays concernés (France, Allemagne, États-Unis, Inde, Pays-Bas, Royaume-Uni).
- 300 emplacements d'affichage dans les aéroports et 250 annonces presse.
- 300 millions de bannières vues sur le Web.
- Près de 600 000 vidéos vues dans le cadre de l'opération de buzz.
- Plus de 200 000 visiteurs uniques par mois sur le site Web du Groupe.

La marque Capgemini, actif stratégique majeur, est tout d'abord synonyme d'une formidable aventure entrepreneuriale. « La marque Capgemini est reconnue pour incarner à la fois les valeurs de l'entreprise et sa spécificité, ce qui favorise un fort sentiment d'appartenance », explique Olivier Sevillia, directeur du métier Intégration de systèmes pour la France, l'Europe du Sud et l'Amérique latine. Reflet d'une série pratiquement ininterrompue de succès économiques depuis la création de l'entreprise en 1967, le développement de la marque a suivi celui du Groupe. Bénéficiant d'une forte notoriété sur ses marchés historiques d'Europe de l'Ouest, celui-ci doit encore améliorer la reconnaissance de sa marque dans des pays tels que les États-Unis et l'Inde.

Une approche multiculturelle

Dans cette logique, Capgemini a opté depuis 2007 pour une campagne affichant un style décalé. Lancée en 2008, la deuxième vague s'est articulée autour de trois objectifs principaux :

- des messages centrés sur ce que Capgemini apporte à ses clients et sur sa manière unique de travailler avec eux – la CBE [■];
- un code créatif très différent, grâce à l'utilisation de la bande dessinée, enrichi en 2008 d'une véritable approche multiculturelle adoptant un style d'illustration spécifique à chaque continent ;
- un accent particulier sur Internet, notamment par des bannières interactives de partage de contenus et de nouvelles fonctionnalités sur le site.

Visible dans les aéroports, dans la presse et sur le Web, cette campagne a fait l'objet d'une action de buzz innovante et efficace. En Inde, où la notoriété de Capgemini était encore inexistante en 2004, le Groupe a continué d'investir avec succès dans sa marque pour soutenir ses actions de recrutement et le développement du marché local. « Cette dernière campagne a

suscité un débat et s'est distinguée des autres tout en enrichissant les valeurs de Capgemini », analyse Philippe Grangeon, directeur marketing et communication du Groupe au niveau mondial.

Trois objectifs pour 2009

« Dans les périodes de crise, le marché a tendance à se tourner vers les marques les plus reconnues », déclarait Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, au quotidien économique français *La Tribune* le 17 novembre 2008. La marque constitue ainsi un capital qu'il convient d'entretenir autour de trois objectifs :

- rester présent à l'esprit des clients et prospects ;
- donner confiance au marché et aux équipes internes ;
- prendre date et se préparer pour la reprise de la croissance.

Les arbitrages budgétaires en période de crise obligent souvent les entreprises à choisir entre efforts de notoriété et actions commerciales aux retombées plus immédiates. « Capgemini est l'une des rares marques de son secteur à investir de manière régulière en publicité. En 2009, nous allons continuer à construire une marque mondiale nous permettant de mieux soutenir notre dynamisme commercial afin de sortir gagnants de cette crise », conclut Philippe Grangeon. ■

 Plus d'informations sur ce sujet sur notre site Web : <http://www.capgemini.com/annual-report/2008>

 Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)



En 2008, les affiches de la campagne de Capgemini ont été réalisées par trois auteurs différents. Sahebrao Hare pour l'Inde, Ted Benoit pour l'Europe et Neal Adams pour l'Amérique du Nord expriment ainsi la diversité culturelle du Groupe.



Le Retour des pêcheurs



À l'oliveraie

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 Gouvieux

Strategic Business Units (SBU)

Amérique du Nord
Bloomfield (NJ) +1 973 337 2700

Europe du Nord (Royaume-Uni et Benelux)
Londres +44 (0) 20 7734 5700

Pays nordiques et Europe centrale
Zurich +41 (0) 44 560 2400

Europe du Sud, Amérique latine et Maroc
(France, Espagne, Italie, Amérique latine et Maroc)
Paris +33 1 (0) 49 67 30 00

Services financiers, Asie et Inde
Mumbai (Bombay) +91 22 6755 7000

Infogérance
Londres +44 (0) 14 8376 4764

Sogeti
Paris +33 (0) 1 58 44 55 66

Conseil
Londres +44 (0) 20 7734 5700

Directions sectorielles

Énergie, Utilities et Chimie
Paris +33 (0) 1 49 67 30 00

Industrie, Commerce et Distribution
Utrecht +31 (0) 30 689 60 76
Automobile +31 (0) 30 689 60 76
Sciences de la vie (Europe) +33 (0) 1 49 67 30 00

Services financiers
Woking +44 (0) 14 8376 4764

Secteur public
Paris +33 (0) 1 47 54 52 00

Télécommunications, Médias et Divertissement
Dallas +1 (972) 556 7000

Pour les investisseurs

<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

Pour les journalistes et les analystes

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

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

Pour les actionnaires

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

Pour les futurs collaborateurs

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

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
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
Houston (Texas)	281 220 5000
Jersey City (New Jersey)	201 633 7000
Jersey City (New Jersey) – ASE	201 633 1201
Junction City (Kansas) – OS	785 784 0805
Lee's Summit (Missouri)	816 347 7500
Marlborough (Massachusetts)	508 573 2900
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
Seattle (Washington) – FS	425 810 8600
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 (Agua Branca)	11 3757 8664
Sao Paulo (Brooklin)	11 3525 0100

Chili (+56)

Santiago	2 680 84 08
----------------	-------------

Guatemala (+502)

Guatemala	2223 0000
-----------------	-----------

Europe du Nord

Belgique (+32)

Diegem	(0) 2 708 11 11
--------------	-----------------

Danemark (+45)

Århus	70 11 22 00
Gentofte	70 11 22 00
Odense	70 11 22 00

Finlande (+358)

Espoo	(0) 9 452 651
Helsinki – ASE	(0) 9 452 677 50
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

Pays-Bas (+31)

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

Royaume-Uni (+44)

Aberdeen	(0) 87 0194 6662
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
Karlskrona	(0) 8 5368 5000
Luleå	(0) 8 5368 5000
Malmö	(0) 8 5368 5000
Stockholm (Brömma)	(0) 8 5368 5000
Sundsvall	(0) 8 5368 5000
Västerås	(0) 8 5368 5000
Växjö	(0) 8 5368 5000

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

Allemagne (+49) Capgemini 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

Vienne	(0) 1 21163 0
Zagreb	(0) 1 4860 740

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 43 28 67
Valence	961 04 18 50

Hongrie (+36)

Budapest	23 506 800
----------------	------------

Italie (+39)

La Spêce	(0) 187 28381
Milan	(0) 2 414931
Rome	(0) 6 231901
Turin	(0) 11 509431
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
Wrocław	71 35 64 222

Portugal (+351)
Lisbonne 21 412 22 00

République tchèque (+420)
Prague 226 517 600

Roumanie (+40)
Bucarest 21 209 8000

Slovaquie (+421)
Bratislava 2 444 556 78

Suisse (+41)
Bâle (0) 61 692 0842
Lausanne (0) 21 317 5011
Pratteln (0) 61 825 6335
Zurich (0) 44 560 2400
Zurich Capgemini 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

Chine
Canton (86) 20 2838 5888
Hong Kong (852) 3112 3345
Huqiao (86) 512 8186 7000
Pékin (86) 10 6563 7388
Shanghai (86) 21 6182 2688

Inde (+91)
Airol 22 3919 4000
Bangalore 80 6656 7000
BPO – ASV Suntech 44 6633 6000
BPO – Brigade Tech Park 80 3983 1516
BPO – First Tech Park 80 4137 7677
Chennai (Madras) 44 6633 1000
Hyderabad 40 2312 5000
Hyderabad – Université 40 2312 6000
Ispahani Facility 44 3983 9177
Kolkata (Calcutta) 33 6621 5000
Mumbai (Bombay) 22 6755 7000
Pune 20 2760 1000
Thane 22 6690 5700

Singapour (+65)
Singapour 6224 6620

Taiwan (+886)
Taïpeï 2 8780 0909

Afrique

Maroc (+212)
Casablanca (0) 5 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
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 71 00

Capgemini Telecom Media Défense
Grenoble (0) 4 76 52 62 00
Paris (0) 1 49 67 30 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
Rouen (0) 2 35 12 20 20
Tours (0) 2 47 60 67 60

Capgemini Sud
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)

Baden-Baden – High Tech (0) 7221 951155
Brême – High Tech (0) 421 5486910
Düsseldorf (0) 211 52285-0
Francfort (0) 610 23675-0
Hambourg (0) 406 73832-24
Hambourg – High Tech ATP (0) 407 43781-94
Hambourg – High Tech Harburg (0) 404 92937-20
Hambourg – High Tech Karnapp (0) 407 43781-94
Hambourg – High Tech siège (0) 407 43781-94
Munich (0) 896 15344-70
Munich – High Tech (0) 896 15344-72

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 0011
Cincinnati (Ohio)	513 824 3000
Cleveland (Ohio)	216 654 2230
Columbus (Ohio)	614 847 4477
Dallas (Texas)	972 892 3400
Dayton (Ohio)	937 291 8100
Denver (Colorado)	303 256 2500
Des Moines (Iowa)	515 282 4802
Detroit (Michigan)	248 702 1900
Houston (Texas)	713 860 7400
Indianapolis (Indiana)	317 810 4400
Kansas City (Kansas)	913 451 9600
Minneapolis (Minnesota)	612 243 4545
New York (New York)	646 264 1600
Omaha (Nebraska)	402 492 8877
Phoenix (Arizona)	602 308 8900
Saint Louis (Missouri)	314 898 1180
Seattle (Washington)	206 624 4600
Tallahassee (Floride)	850 402 7624
Tampa (Floride)	813 314 2170
Washington D.C.	703 734 1511

France (+33)

Aix-en-Provence	(0) 4 42 16 08 50
Aix-en-Provence – High Tech	(0) 4 42 39 52 20
Belfort	(0) 3 84 90 35 50
Blagnac – High Tech	(0) 5 34 36 28 00
Bordeaux	(0) 5 57 02 27 00
Brest – High Tech	(0) 2 98 44 57 93
Grenoble	(0) 4 76 52 62 00
Issy-les-Moulineaux – High Tech	(0) 1 40 93 73 55
Lille	(0) 3 28 32 31 00
Lyon	(0) 4 72 44 46 90
Marseille	(0) 4 42 13 26 00
Melun – High Tech	(0) 1 64 10 45 00
Mérignac – High Tech	(0) 5 56 18 04 00
Montbonnot-Saint-Martin – High Tech	(0) 4 76 52 62 00
Montpellier	(0) 4 67 83 45 70
Mulhouse	(0) 3 89 36 31 20
Nancy	(0) 3 83 15 22 26
Nantes	(0) 2 40 32 42 00
Niort	(0) 5 49 04 08 53
Orléans	(0) 2 38 55 49 10
Paris - Saint-Cloud	(0) 1 41 12 51 12
Pau	(0) 5 59 14 67 10
Pau – High Tech	(0) 5 59 53 19 20
Poissy – High Tech	(0) 1 30 74 05 71
Rennes	(0) 2 23 45 59 00
Rochefort – High Tech	(0) 5 46 88 29 00
Rouen	(0) 2 32 76 41 80
Saint-Grégoire – High Tech	(0) 2 23 25 36 40
Saint-Marcel – High Tech	(0) 2 32 71 20 00
Sophia-Antipolis	(0) 4 93 95 62 62
Strasbourg	(0) 3 88 62 85 00
Toulouse	(0) 5 61 30 60 00

Toulouse - EADS	(0) 5 61 30 69 67
Toulouse – High Tech	(0) 5 34 46 90 00
Valbonne – High Tech	(0) 4 92 90 68 00
Villeurbanne – High Tech	(0) 4 72 44 46 71

Inde (+91)

Bangalore	80 6656 7000
Mumbai (Bombay)	22 6642 1204

Irlande (+353)

Dublin	(0) 1 693 0100
Galway	(0) 91 74 55 40

Luxembourg (+352)

Bertrange	(0) 2 31 44 01
-----------------	----------------

Norvège (+47)

Oslo	40 00 50 89
------------	-------------

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) 207 014 8900
---------------	------------------

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) 61 205 41 00
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

Affinia	British Department for Work and Pensions	Empire	Intel	Pricer & Gamble	Tenneco
Albert Heijn	CGNPG	EquaTerra	Kenexa	Rational	Unilever
Amazon.com	Cisco Systems	FairPoint	Maxeda	Royal Bank of Scotland	UPS
AMD	Coca-Cola Enterprises	Gartner	Microsoft	SAP	US Department of Commerce
American Airlines	CNPC	GDF – Suez	Mölnlycke Health Care	SFR	Vizuri
American Greetings	Croydon Council	Google	Monroe	Shenzhen Energy	Welsh Water
Assistance publique-Hôpitaux de Paris	Daimler AG	HP	Nasdaq	Société Générale	
BAS BV	EDF	HSBC	Open Text	Sophia Solutions	
Beam Global	EFH	Hydro One	Oracle	Sopra Group	
Spirits & Wine	EFMA	IBM	Orange Nederland NV	Sun Microsystems	
BluePrint	EITO	ING	Pierre Audoin	Surgient	
BMW AG		Insight Test Services	Consultants	T-Mobile	

André Deymonaz, né en 1946 à Casablanca (Maroc), aime tant la vie que, pour la peindre, il a inventé son propre langage. Réaliste-poétique, il représente, en les évoquant plus qu'en les copiant, des scènes quotidiennes qui traduisent une joie de vivre parfois teintée d'une légère nostalgie. Coloriste sensible, il travaille sa matière au couteau, étalant sur la toile une pâte solide et onctueuse qui restitue tout en nuances un univers empreint d'une grande force évocatrice.

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

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

INSTINCTS 2.0

Offre d'infogérance du poste de travail incluant la gestion complète du cycle de vie des ordinateurs (*Computer Life Cycle Management*) et de leur environnement logiciel. Instincts concilie des enjeux de standardisation des parc et de personnalisation de l'environnement de l'utilisateur final.

INTEGRATED OIL FIELDS OPERATIONS

Offre technologique de Capgemini destinée au management et à la supervision de l'ensemble de la chaîne de production des hydrocarbures.

LEGACY (« patrimonial »)

Ancien système informatique (matériel ou applicatif) toujours en usage dans une entreprise, en raison des habitudes mais aussi parce qu'il répond relativement bien aux besoins des utilisateurs, même s'il pourrait être avantageusement remplacé par de nouvelles technologies.

MICROSOFT OFFICE SHAREPOINT SERVER

Solution de Microsoft offrant des fonctionnalités destinées à répondre aux besoins essentiels des entreprises, comme la gestion des informations et des processus métiers ou la simplification de la recherche et du partage des informations.

MIFID (*Markets In Financial Instruments Directive*)

Directive de l'Union européenne établissant un cadre réglementaire complet pour tous les établissements financiers. Ses objectifs sont de renforcer la protection des investisseurs et de rendre les marchés plus transparents, plus efficaces et mieux surveillés.

NEARSHORE

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

OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES MARCHÉS DE L'ÉNERGIE

Publication annuelle de Capgemini qui a pour vocation 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

Par opposition à offshore, localisation de la production de prestations dans des centres proches du client, et notamment dans le même pays.

OFFSHORE

Localisation de la production de prestations dans des centres géographiquement éloignés du client, et notamment dans des pays émergents.

PLANNING DES SUCCESSIONS

Notion de gestion des ressources humaines, relative à la prévision sur le moyen et le long terme de ce que sera la répartition des responsabilités au sein de la gouvernance d'une société.

PYRAMIDES DE COMPÉTENCES

Représentation graphique de la répartition des niveaux de responsabilités dans une entreprise.

REFERENCE DATA MANAGEMENT ou MASTER DATA MANAGEMENT (gestion des données de référence)

Méthode assurant une programmation cohérente entre diverses architectures de systèmes (par exemple différents ERP) et diverses fonctions métiers, employée dans une même entreprise ou pour le partage de données entre plusieurs entreprises.

RÉSIDENTIEL (ou présentiel)

Mode traditionnel de formation, délivré en salle et en présence du formateur, par opposition à l'e-learning, assuré par Internet.

RSE (responsabilité sociale de l'entreprise)

Application aux entreprises du concept de développement durable, avec la prise en compte, à côté des aspects économiques et financiers, des impacts environnementaux et sociaux.

RIGHTSHORE®

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 (*onshore* ou *nearshore*) et prestations réalisées dans des centres plus éloignés (*offshore*).

SAAS (*Software as a Service*, « le logiciel comme un service »)

Mise à disposition d'applications informatices (CRM, visioconférences, 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.

SARBANES-OXLEY

Loi fédérale américaine, adoptée en 2002, imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière de toutes les sociétés cotées aux États-Unis et destinée à protéger les investisseurs.

SEPA (*Single Euro Payments Area*,

Espace unique de paiements en euros)

Projet européen dont l'objectif est de créer une gamme de moyens de paiement commune à la totalité des pays de l'Union.

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'évolution et de flexibilité.

TECHNOVISION

Référentiel interne à Capgemini dressant l'inventaire des principaux développements récents des technologies de l'information, avec leurs enjeux pour les clients du Groupe. Initialement paru en 2007 sous le titre « TechnoVision 2012 », ce référentiel a été l'objet d'une réévaluation en octobre 2008, sous-titrée « One year of TechnoVision Experience ».

TEST LOGICIEL (ou applicatif)

Procédure permettant de vérifier qu'un développement logiciel réagit de la façon prévue par ses concepteurs et est conforme aux attentes du client, en mettant en évidence les éventuels écarts par rapport aux spécifications.

UNIVERSITY WEEKS

Ces sessions d'une semaine, organisées pour la première fois à Dallas en août 2008, réunissent des collaborateurs auxquels il est proposé d'approfondir et d'échanger leur savoir autour de thématiques reliées notamment au programme de transformation iCube. Ce nouveau concept a été mis en œuvre en collaboration avec l'Université Capgemini.

UTILITIES (sociétés de service public)

Entreprises (à capitaux privés ou publics) assurant des services destinés à un large public (distribution d'eau, de gaz ou d'électricité, assainissement...).

VALEURS DE CAPGEMINI

Les sept valeurs fondamentales du Groupe sont l'honnêteté, l'aide, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

WEB 2.0

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

Glossaire

AMAZON WEB SERVICES

Offre de services informatiques distants (« services Web ») fournis à travers Internet par Amazon.com, le géant américain de la vente en ligne. Plusieurs centaines de milliers de développeurs de par le monde ont déjà souscrit pour utiliser les fonctionnalités proposées par Amazon Web Services.

BPO (Business Process Outsourcing)

Délégation auprès d'un fournisseur d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise, fonctions ayant généralement une forte composante informatique, telles que finance et comptabilité, audit et contrôle, achats, service client, gestion des ressources humaines...

BUSINESS PRIORITY WEEKS

Sessions de formation, généralement centrées sur un thème unique, parrainées par un dirigeant du Groupe, et délivrées à l'Université Capgemini des Fontaines, près de Paris. La vocation de ces « BPW » est de favoriser les échanges et la transversalité des contenus au sein du Groupe.

BUSINESS TRANSFORMATION

La transformation de l'entreprise est aujourd'hui une opération courante dont le facteur déclenchant peut être de trois origines : globalisation, changements technologiques ou évolution des marchés.

BUSINESS TRANSFORMATION FRAMEWORK

Dans l'approche de Capgemini, toute stratégie de transformation d'entreprise se doit de cerner précisément un certain nombre de facteurs, liés notamment à la compréhension des enjeux de l'entreprise, à l'amélioration de sa compétitivité, à sa façon d'envisager l'avenir, à l'accélération de sa croissance et à la motivation de ses salariés. Ce cadre, ou *framework* en anglais, est celui dans lequel Capgemini accompagne la transformation de ses clients.

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 gigawatts, puissance à laquelle s'ajouteront les 10 gigawatts de ses centrales en construction.

CNPC (China National Petroleum Corporation)

Entreprise d'Etat créée en 1982, CNPC est aujourd'hui la première compagnie chinoise de gaz et pétrole, avec des réserves estimées à 3,7 milliards de barils, et de nombreux projets d'exploration et de production à l'étranger (Azerbaïdjan, Canada, Indonésie, Myanmar, Oman, Pérou, Soudan, Thaïlande, Turkménistan et Venezuela).

CLINICAL TRIALS

Plates-formes d'essais cliniques développées sur un mode collaboratif par le secteur Industrie, Commerce et Distribution de Capgemini pour le compte de sociétés qui font référence dans le domaine de l'industrie pharmaceutique.

CLOUD COMPUTING (« informatique en nuage »)

Utilisation à la demande par une entreprise des capacités de calcul ou de stockage des ordinateurs d'un fournisseur, répartis dans le monde entier et interconnectés par Internet.

COMPUTER LIFE CYCLE MANAGEMENT (Gestion du cycle de vie de l'ordinateur)

Rattachée à la notion de *Green IT* (voir ce mot), cette problématique environnementale concerne notamment la réduction d'émissions et le recyclage des composants informatiques.

CRESCENT (Capgemini Retail Solution Center)

Centre d'expertise de Capgemini basé à Calcutta (Kolkata), en Inde, spécialisé dans la distribution et destiné à enrichir les offres du secteur Industrie, Commerce et Distribution par des solutions innovantes et « comprises » face aux besoins des clients.

CRM (Customer Relationship Management, GRC, gestion de la relation client)

Solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer leurs relations.

CTP (Communications Transformation Platform)

Solution de l'entité Télécommunications, Médias et Divertissement de Capgemini, proposant un ensemble de systèmes et de processus métiers relatifs à la transformation des opérateurs de télécommunications clients du Groupe, et associant rapidité des délais, réduction des coûts et contrôle des risques.

CURRICULUM

Équivaut à cursus, au sens d'ensemble des phases successives constituant une carrière ou un cycle de formation.

DÉCISIONNEL (ou informatique décisionnelle, Business Intelligence)

Collecte, consolidation et analyse des données d'une entreprise permettant d'obtenir une aide à la décision. Le système utilise généralement un entrepôt de données (*datawarehouse*) pour stocker des données hétérogènes provenant de différentes sources.

eBORDERS

Contrat de contrôle resserré des frontières du Royaume-Uni, dans le cadre duquel Capgemini s'est vu confier en 2007, au sein d'un consortium piloté par l'américain Raytheon, la définition des processus et l'architecture des systèmes. Le contrat initial est susceptible de connaître des équivalents dans plusieurs pays, notamment européens.

ePROCUREMENT (approvisionnements électroniques)

Processus d'achats par Internet d'entreprise à entreprise (B-to-B), l'acheteur passant sa commande à partir de catalogues en ligne, éventuellement multifournisseurs.

ERP (Enterprise Resource Planning software, programme de gestion intégrée, PG)

Logiciel, proposé par un éditeur, permettant de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant différentes fonctions comme la gestion comptable et financière, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks, les achats, les ventes...

EXECUTIVE EDUCATION SCHOOL

Cycle de formation délivré à l'Université Capgemini des Fontaines, près de Paris, destiné à promouvoir des pratiques de management et une culture du leadership communes à tout le Groupe.

CCI (Global Commerce Initiative)

Structure de travail créée en 1999 et regroupant les quarante premiers distributeurs (Carrefour, Metro, Wal-Mart...) et fournisseurs (Coca-Cola, Nestlé, Procter & Gamble, Unilever...) mondiaux pour promouvoir des standards de codification commerciale communs, notamment pour l'Europe et l'Amérique du Nord.

GREEN IT (« informatique verte »)

Ensemble des solutions adoptées par l'industrie informatique pour tenir compte des impératifs du développement durable, en particulier les économies d'énergie (alimentation électrique et climatisation). Les contraintes liées aux machines elles-mêmes, de leur fabrication à leur destruction, en passant par leur utilisation, font l'objet du *Computer Life Cycle Management*.

I.CUBE

Programme de transformation de Capgemini, lancé en 2007 pour mieux répondre aux évolutions du marché et des besoins des clients d'une part, et renforcer la résilience du Groupe en période de crise d'autre part. Le programme se développe suivant trois dimensions, Industrialisation, Innovation et Intimité avec le client, trois « I », d'où la dénomination « I.cube ».

