

R A P P O R T A N N U E L 2 0 0 9



 Capgemini
CONSULTING TECHNOLOGY BUSINESS SERVICES

nbitions Unified Communications
mputing Services Proximité
n IT Technologies Nevada
am 8371M€ Applications Entrepreneurs
ERP Innovation Les Rencontres
rovisioning Smart Energy Inde Intelligence
ce Brésil Infostructure Services
Chine Trésorerie RSE Université Cours de Bourse
Résilience Blue Book
Business as Unusual Amérique
rs Multiculturel Agilité
cle Rightshore® Virtual classrooms
de l'Étoile Transformation Applications Lifecycle
ion Naand Business Priority Weeks BPO Asie
BSAAR Marque Services financiers
Managed services

Le modèle Rightshore® de production industrialisée de Capgemini continue de progresser, en proposant à ses clients une localisation optimisée de la production de services. Les effectifs offshore représentent désormais 31% du total du Groupe, contre 27,6% en 2008.

► **Le chiffre d'affaires** réalisé par Capgemini en 2009 permet au Groupe de confirmer sa sixième place au classement mondial des acteurs des services informatiques professionnels et sa première place en tant qu'acteur d'origine européenne.

L'**Inde** est devenue, en octobre 2009, le premier pays du Groupe en termes d'effectifs. Bien qu'en progression régulière, la localisation offshore reste cependant minoritaire (31%). Les collaborateurs du Groupe opèrent majoritairement dans les pays occidentaux.

Capgemini a terminé l'année 2009 avec une trésorerie nette de 1269 M€, en progression de 64 % sur 2008.

Ce programme a vu le jour début octobre 2009. Il a notamment pour objectif de générer 800 millions d'euros de commandes supplémentaires dès 2010, grâce à cinq lignes mondiales de services.

L'activité **Business Process Outsourcing** de Capgemini compte désormais une soixantaine de références dans le monde. Plusieurs contrats ont illustré en 2009 cette dynamique, par exemple avec le géant américain des produits alimentaires intermédiaires Bunge Limited.



L'une des nombreuses études (*World Retail Banking Report, Observatoire européen des marchés de l'énergie, Cars Online...*) publiées en 2009 par Capgemini pour valoriser ses expertises sectorielles.

e-learning

Le Groupe intervient dans six grands secteurs de la vie économique – Secteur public, Énergie Utilities et Chimie, Services financiers, Industrie, Commerce Distribution et Biens de consommation, Télécommunications Médias et Divertissement.

Le Groupe a placé l'éthique au cœur de son développement dès sa création. En 2009, il a formalisé ses principes dans le cadre du programme Éthique et Compliance.

Capgemini est présent dans huit grandes régions du monde et dans une trentaine de pays. En 2009, Capgemini s'est implanté dans deux nouveaux pays, la Roumanie et le Vietnam.

Talented Company A
Cloud Co
TechnoVision

Partenariats

World Wealth Report

Gree

Rugby
Talent

Gouvernance

Clients

Connect Six secteurs

Autonomie

Production

Sogeti

Guatemala

Europe

Éthique

Conformité

Stratégie

Industrialisation

90516

B

Monde

collaborateu

Recrutement

BeLean

Lifec

Quatre métiers

Lean

ESOP Rémunérations

Compliance

Place

Réseaux sociaux

Fon

www.capgemini.com

Maroc

6^e acteur mondial

Marchés émergents

Secteur publi

Les quatre métiers du Groupe

– Conseil, Infogérance,
Intégration de systèmes,
Services informatiques de proximité –
ont tous maintenu, en 2009,
une marge opérationnelle positive.

Capgemini en quelques chiffres

6000

Entreprises clientes
dans six grands secteurs
de la vie économique

7

VALEURS

L'honnêteté, l'audace, la confiance,
la liberté, la solidarité, la simplicité
et le plaisir

455 Md€

Taille en 2009 du marché mondial
des services informatiques
professionnels sur lequel opère
Capgemini (source Gartner Group)

285

Implantations de
Capgemini,
dans huit grandes
régions du monde

14%

Augmentation du montant total
des contrats d'infogérance confiés
à Capgemini en 2009, ce qui
renforce la résilience du Groupe

90 516

Collaborateurs
au 31 décembre 2009

28,1%

La part du Secteur public
– désormais premier segment
de clientèle – dans le chiffre
d'affaires du Groupe en 2009

43

ANS D'HISTOIRE

Naissance le 1^{er} octobre 1967,
à Grenoble (France)

5

Lignes mondiales de services,
lancées en 2009, sur des technologies
et des segments de marché à
fort potentiel, dans le cadre du
programme Business as Unusual

7,1%

Marge opérationnelle
du Groupe en 2009



Sommaire

- Page 02: **Conversation sur et autour de Capgemini**
Serge Kampf, Paul Hermelin, Pierre Audoin et Éric Champ
- Page 14: **Le Conseil d'Administration**
- Page 16: **L'équipe de direction générale**

1

Page 21:

Décryptage et après ?

Page 22: **Les chiffres-clés**

Page 25: **Capital social et cours de Bourse**

Page 28: **Quelques faits marquants de l'exercice**

Page 34: **Innover reste la priorité des entreprises**

Une interview exclusive de Andrew McAfee (MIT)

2

Page 41:

Les moteurs de croissance

Page 42: **Business as Unusual, le retour à la croissance**

Page 49: **Proximité et croissance mondiales**

Page 56: **Cloud computing: nous n'en sommes encore qu'au début...**

Une interview exclusive de Ken Birman (Université Cornell)

3

Page 63:

Au cœur des échanges

Page 64: **Une nouvelle dynamique d'échanges**

Page 68: **Éthique et RSE: les engagements du Groupe**

Page 72: **La RSE n'a pas de frontières**

Une interview exclusive de Jeremy Moon (Université de Nottingham)

Pages 18, 26, 38, 54, 60, 74: **2009... et après ?** Des dirigeants du Groupe s'expriment

Page 76: **Une présence mondiale** Où nous joindre dans le monde

Page 80: **Une iconographie colorée**

Sous le rabat droit de la couverture: **Glossaire**

Conversation sur et autour de Capgemini

— Extraits d'une conversation entre Serge Kampf, Paul Hermelin, Pierre Audoin et Eric Champ, le 27 avril 2010.



De gauche à droite: Eric Champ, Paul Hermelin, Pierre Audoin et Serge Kampf

L'évolution de l'offre du Groupe répond-elle aux attentes des clients et des marchés ? Qu'en est-il de la montée en puissance des acteurs des pays émergents, de la concentration du secteur ? Quelle est aujourd'hui la singularité de Capgemini dans ce contexte ? Quelle organisation demain pour le Groupe ? Et, entre industrialisation et services, quel est l'avenir des métiers de l'IT ?

Sur des sujets aussi vastes, où le général le dispute au spécifique, l'échange à bâtons rompus tenu l'espace d'un après-midi rue de Tilsitt à Paris, dans le bureau du Président et fondateur du Groupe Capgemini, ne peut évidemment prétendre à l'exhaustivité. Deux des interlocuteurs, qui veillent ensemble à la destinée du Groupe depuis 2002, expriment logiquement sur ces sujets les orientations propres à Capgemini. Les deux autres participants ne manquent pas, loin de là, d'une très forte connaissance du secteur des technologies de l'information. Pierre Audoin préside une société spécialisée dans la surveillance de ces marchés au plan mondial. Entré tout récemment dans le Groupe, Eric Champ, figure emblématique du rugby à XV (42 sélections en équipe de France), possède également un solide bagage en matière d'ingénierie informatique.

(...)

Serge KAMPF: L'an dernier, j'avais demandé à Jacques Chancel s'il accepterait de refaire avec nous une de ses célèbres « Radioscopie » (il avait arrêté il y a plus de vingt ans après la 6826^e émission !). Il avait accepté et, ignorant pratiquement tout de Capgemini et de ses métiers, il avait joué les naïfs avec un grand naturel et beaucoup de malice. Aujourd'hui, c'est tout différent, nous sommes entre spécialistes !

Pierre AUDOIN: C'est vrai que je préside une société qui a pour objet principal d'étudier ces métiers, de prévoir leurs évolutions [...] mais je suppose que si tu me fais participer à cette conversation, c'est aussi parce que je connais le Groupe depuis sa naissance et que j'ai suivi sa croissance avec attention.

Serge KAMPF: Avec attention et beaucoup d'esprit critique ! C'est le jeu... Et toi, Eric ?

Eric CHAMP: (amusé) Je pense que si je suis là, c'est parce que je suis à la fois jeune et vieux... Jeune dans l'entreprise – je viens d'entrer chez Sogeti il y a quelque mois – et vieux dans le monde du service informatique, j'y travaille depuis vingt ans. Peut-être aussi parce que j'apporte un éclairage un peu nouveau puisque je viens du monde du rugby.

Serge KAMPF: Parlons d'abord du côté «jeune» : tu viens d'arriver dans ce Groupe, tu n'es pas complètement «câblé» Capgemini, tu as gardé ton franc-parler. Aujourd'hui, quelles questions te poses-tu ?

Eric CHAMP: Ah ! C'est toi qui poses les questions ? Bon, j'attaque ! La première question que je me pose, ce n'est pas «est-ce que la crise est terminée ?» – personne n'est sûr de la réponse – mais plutôt de savoir si pendant cette crise, le Groupe a continué à investir et à se construire un avenir ou est-ce qu'on a tout gelé ?

Paul HERMELIN: D'abord, nous avons résisté, comme d'ailleurs a résisté tout le secteur informatique. Il faut le rappeler, car ce n'avait pas été le cas lors de la crise précédente, en 2000/2001. Et puis surtout, nous avons continué à construire. En juin dernier, en plein cœur de la crise, nous avons décidé d'investir 30 millions d'euros pour le lancement au niveau mondial de cinq lignes de services⁽¹⁾ pour des segments apparaissant comme les plus dynamiques du marché. Aujourd'hui, on peut dire qu'elles sont bien accueillies par les clients et qu'elles devraient nous permettre d'augmenter nos prises de commandes de 800 millions d'euros en 2010. Ce n'est qu'un volet (mais un volet capital) de notre programme BaU⁽²⁾.

Pierre AUDOIN: Paul, tu peux donner un exemple de ces segments porteurs ?

Paul HERMELIN: Beaucoup de nos clients veulent aujourd'hui des projets plus petits ou des grands projets découpés en lots. Ils veulent qu'on leur délivre un bout du projet, puis qu'on l'améliore, et qu'on l'améliore encore... Parmi nos concurrents, ils y en a qui ne font que ça, qui ne font jamais de grands projets. Et cela leur réussit plutôt bien. Ce sont ces nouveaux acteurs, notamment indiens, qui proposent un cycle permanent de maintenance et de développement. Ils ont compris la noblesse du métier... Les utilisateurs consacrent 75 % à 80 % de leur budget informatique à la maintenance, mais ils ne veulent pas juste maintenir en état leurs applications, ils veulent les améliorer, les enrichir ou en simplifier l'utilisation. C'est pour répondre à cette préoccupation que nous avons lancé



“Le rugby est un monde où l'on découvre une proportion impressionnante de types passionnants, dont on se dit que les vertus et les talents réussiraient utilement dans nos entreprises.”

Serge KAMPF (dans sa préface à «L'esprit rugby. Pour un autre leadership» – éditions Village Mondial, 2007)

(1) Elles s'appellent BIM (Business Information Management) pour la gestion des données, ALS (Applications Lifecycle Services) pour le développement et la maintenance des applications, Testing Services pour le test applicatif, ITS (Infostructure Transformation Services) pour l'accompagnement des clients dans l'ère de la virtualisation et du cloud computing, Smart Energy Services pour les compteurs et les réseaux "intelligents".

(2) Business as Unusual (voir pages 42 à 46).

l'offre ALS. Cela nous éloigne de la seule logique du forfait car nous associons deux types de prestations qui utilisaient des modes de facturation différents.

Eric CHAMP: On a une offre solide, certes, mais quel est l'état de la demande ?

Pierre AUDOIN: Une remarque, au passage : il faut bien avoir en tête que le souci du moindre coût n'est pas né avec la crise et ne disparaîtra pas avec la reprise.

Paul HERMELIN: Ce qui me frappe aujourd'hui, c'est que les clients hésitent encore à signer des gros contrats, mais qu'ils ont quand même envie d'investir. Et cela parce que la technologie continue à bouger, et à bouger très vite. Par exemple, je demandais récemment aux gens d'Apple : «*Pourquoi avez-vous fait un téléphone ?*» Ils m'ont répondu : «*Un iPhone n'est pas un téléphone, c'est un portail Internet. La fonction téléphone est accessoire.*» Autre exemple : regardez les banques qui travaillent toutes aujourd'hui sur le paiement par téléphone portable et sur les problèmes de sécurité que cela pose. Quels beaux sujets informatiques !

Eric CHAMP: Tu donnes des raisons d'être optimistes à long terme, mais quid du court terme ?

Paul HERMELIN: Nous disposons d'un indicateur intéressant : c'est le volume des projets en préparation. L'an dernier, la demande pour des projets de grande ampleur s'était effondrée, avec très peu de projets d'un montant supérieur à 10 millions d'euros, tandis que ceux compris entre 30 et 100 millions étaient reportés à plus tard. Aujourd'hui, notre portefeuille est redevenu ce qu'il était avant la crise. Notre marché est à nouveau agité d'innovations et c'est plutôt de bon augure. Voyez par exemple toute l'agitation et toute les attentes déclenchées depuis un an par le *cloud computing*. Au final, on sort d'une crise avec l'envie d'investir. C'est plutôt rare dans l'histoire.

Serge KAMPF: Le *cloud computing*... C'est vrai que ça a réveillé le marché. Les industriels y voient l'occasion et le moyen de reprendre le contrôle de leurs clients. Les clients croient qu'ils pourront se brancher sur des ressources informatiques quasi illimitées aussi simplement qu'ils se branchent sur le réseau

électrique. Les éditeurs de progiciels se disent qu'ils vendront leurs produits en tranches (horaires) au lieu de les vendre en bloc. Tout cela génère du mouvement, des envies de changement, et va relancer les investissements technologiques. Mais il faut raison garder, ce n'est pas une révolution.

Eric CHAMP: Quels résultats pour nous ?

Serge KAMPF: Pour nous aussi des remises en cause, des changements à prévoir dans notre organisation, dans nos métiers. Rien de bien nouveau, c'est comme cela depuis un demi-siècle, une SSII doit sans cesse s'adapter à de nouvelles technologies, à de nouvelles attentes de ses clients, à de nouvelles concurrences. *Cloud computing*, ce mot est nouveau et particulièrement bien choisi : il fait rêver. Et c'est un rêve qui va finir par se réaliser, il correspond à une vraie demande : celle de pouvoir partager des infrastructures et des applications informatiques sous forme de services vendus «au compteur». Mais cette demande des utilisateurs d'avoir les moyens de mutualiser leurs infrastructures, elle existait déjà dans les années 60 : à cette époque, la réponse s'appelait *time sharing*. *Cloud computing*, c'est tout de même mieux.

Paul HERMELIN: Je n'irai pas jusqu'à parler de révolution au sujet du *cloud computing*, mais – et ce ne sont pas Serge ni Pierre qui me démentiront –, l'informatique a longtemps été accusée d'être rigide, lourde, difficile à faire évoluer. Le principe du *cloud computing*, du *Software as a Service*, c'est d'aller beaucoup plus vite, d'être souple, réactif et évolutif. C'est vrai que beaucoup de choses



“
*On sort d'une crise
avec l'envie d'investir.
C'est plutôt
rare dans l'histoire.*”

Paul HERMELIN



“
*Tu donnes des
raisons d'être
optimistes
à long terme.*”

Eric CHAMP

existaient déjà. Mais ce qui est nouveau cette fois, c'est qu'à la puissance de l'informatique, on ajoute de l'agilité.

Pierre AUDOIN: C'est vrai, mais il ne faut pas croire que c'est une solution miracle : tous les deux ans, on en annonce une ! C'est pour cela que la notion de service, opposée à celle d'industrie, est capitale. Elle implique une capacité à comprendre les besoins du client et à lui proposer une solution qui réponde à ses besoins, mais aussi à ses moyens, à sa position concurrentielle, à ses objectifs stratégiques, à son expérience, à son calendrier, etc. C'est vrai que tu as l'aspect agilité derrière le *cloud computing*, mais moi, j'y vois aussi un terrible retour en arrière vers les positions de monopole qui ont été celles de l'histoire de l'informatique quasiment depuis sa naissance.

Eric CHAMP: Explique un peu, Pierre...

Pierre AUDOIN: Avec le regroupement des ressources informatiques et la virtualisation, on recrée d'énormes usines de traitement d'informations, contrôlées par quelques grands acteurs. Et les utilisateurs, à partir de petits mobiles ou de terminaux légers, vont directement et totalement dépendre de ces plates-formes construites par des entreprises géantes prêtes à dépenser des milliards de dollars et qui sont pour la plupart hors d'Europe. Paul, je pense comme toi qu'il y a un redémarrage de la demande, mais si Capgemini peut y répondre, c'est grâce à la diversité des moyens dont vous disposez et non pas grâce à une solution miracle qui serait le *cloud computing*.

Serge KAMPF: La singularité du Groupe, c'est qu'il couvre une large palette de métiers, depuis le conseil jusqu'à l'infogérance, en passant par l'intégration de systèmes et les services informatiques de proximité. Ce n'est pas courant et ceux qui s'y sont essayés ont vite compris que ce n'est pas facile de les faire vivre ensemble.

Pierre AUDOIN: Le Capgemini auquel je crois, c'est bien celui qui a bâti, depuis le départ, cette diversité totale : diversité du spectre d'offres et diversité des territoires couverts, depuis le local jusqu'au mondial. Plus vous couvrez de territoires, plus vous avez d'activités multiples et différencier, et plus vous échappez aux crises. Si vous n'avez qu'une activité, et que vous ne l'exercez que dans un pays ou une région, vous risquez toujours d'être brutalement sortis du marché.

Paul HERMELIN: Nous sommes encore loin de ce schéma puisque nous ne couvrons vraiment au plan mondial que six secteurs d'activités⁽¹⁾. Cela dit, dans le domaine de l'énergie par exemple, nous sommes puissants : je pense que nous avons contribué à installer plus de compteurs et de réseaux « intelligents » que nos grands concurrents. Et si nous ne sommes pas numéro un au niveau mondial, nous nous battons pour le devenir. Je suis également persuadé que l'un des grands secteurs d'avenir, c'est celui des transports. Encore un domaine où l'on constate une forte densité informatique et dans lequel nous nous sommes un peu laissé distancer : assez bons dans le fret et la logistique, nous le sommes beaucoup moins dans le transport de passagers. Dernier exemple : il y a quelques années, nous avions quitté le marché de la santé aux Etats-Unis mais nous y sommes restés forts aux Pays-Bas et en France alors qu'au Royaume-Uni, nous en sommes totalement absents. Nous avons donc décidé de reprendre pied sur ce marché et d'y investir.

Serge KAMPF: Pareil pour le secteur de la Défense : un jour, nous en sommes sortis en cédant à Matra la filiale commune que nous avions créée pour servir ce marché. C'était sans doute une erreur. Aujourd'hui, nous y revenons.



“Une SSII doit sans cesse s'adapter à de nouvelles technologies, à de nouvelles attentes de ses clients, à de nouvelles concurrences.”

Serge KAMPF

(1) Commerce, Distribution et Biens de consommation/Energie, Utilities et Chimie/Industrie/Secteur public/Services financiers/Télécommunication, Médias et Divertissement.

Eric CHAMP: Il y a un domaine nouveau, celui du développement durable. Nous ressentons chez les clients un intérêt certain.

Paul HERMELIN: C'est vrai, nos clients montrent une réelle appétence pour le «Green IT». Dans le secteur public, par exemple, nous avons gagné un contrat auprès de l'Agence de l'environnement d'Angleterre et du pays de Galles, dont l'objectif déclaré est d'en faire l'administration britannique la plus «verte». Pour remporter ce marché, il a fallu montrer «patte blanche» en matière d'émission de CO₂: ce que nous avons fait en installant près de Londres un centre de calcul conçu selon des normes très strictes en matière de consommation d'énergie et qui utilise notamment les dernières technologies de refroidissement par évaporation.

Pierre AUDOIN: A t'écouter, Paul, il me semble que tu es résolument installé dans une stratégie centrée sur les grands comptes. Il ne faut pas oublier que ceux-ci ne représentent ensemble que le tiers du marché global des SSII. Personnellement, je pense que votre avenir, c'est à la fois les grands comptes, les moyens et les plus petits, bref qu'il faut tenir les deux bouts de la chaîne... et aussi le milieu!

Paul HERMELIN: Plus facile à dire qu'à faire.

Eric CHAMP: Viser les grands comptes ou viser les plus petits clients sont deux approches radicalement différentes, et mener les deux exige une énergie et des moyens commerciaux très importants...

Serge KAMPF: La vraie question, c'est de savoir si, par rapport à nos grands concurrents, nous tirons avantage d'être présents aussi bien dans les PME que sur les grands contrats. Pour ma part, je crois que nous avons intérêt, dans un grand nombre de secteurs et de régions (en Europe en particulier) à rester fortement présent dans des catégories de clients dont on sait très bien qu'ils ne signeront jamais de grands contrats. Le grand contrat, c'est merveilleux, c'est prestigieux, les collaborateurs qui y travaillent sont fiers. Il repose généralement sur une technologie nouvelle, originale. On en parle dans les journaux. Mais il y a un revers à la médaille. Le jour où le grand contrat se termine, le jour où le client fusionne ou se fait racheter, le jour où arrive un nouveau patron qui décide de changer radicalement de stratégie ou de fournisseur, cela fait un grand trou dans les budgets et dans le chiffre d'affaires. Et n'oublions pas qu'arrive au pouvoir dans les entreprises une génération de managers pour qui l'informatique n'a plus de secrets.

Eric CHAMP: Exact. Chez les grands clients, le décideur n'est plus le Monsieur technologie, la chaîne de décision a évolué: quand on a convaincu le responsable informatique, ce dernier passe le dossier au directeur des achats qui, lui aussi, connaît l'informatique. La décision revient finalement à celui dont la mission est de faire dépenser le moins d'argent possible à l'entreprise.

Paul HERMELIN: (amusé) Tu es entré à Sogeti et c'est la partie du Groupe dont la force est justement d'avoir gardé une présence «capillaire» dans le monde des acheteurs intermédiaires des grands comptes. Elle aussi doit aujourd'hui passer sous les fourches caudines d'une direction des achats qui exige que l'on négocie avec elle un accord-cadre. Mais une fois cet accord passé, Sogeti sait aller trouver les utilisateurs finals sur le terrain et signer avec eux des contrats plus ciblés.

Eric CHAMP: On a discuté de l'approche des grands comptes, des comptes moyens, de la proximité... Est-ce qu'on n'aurait pas intérêt aussi à proposer à des clients de nous associer à eux pour exploiter ensemble telle ou telle partie de leurs savoir-faire?

Paul HERMELIN: Sur le principe, je suis plutôt favorable à la coentreprise. Mais pas à la coentreprise prétendument égalitaire à 50-50. Parce que dans ce cas, il n'y a pas de patron à bord. On est soit minoritaire, soit majoritaire.

Serge KAMPF: Tu as raison, nous devons être majoritaires dans tout ce qui relève de nos quatre métiers. Mais en plus, il faut se mettre d'accord sur la manière dont on sortira un jour de cette association. La coentreprise, ce n'est qu'une étape, on en sort souvent au bout de deux ou trois ans.

“

Les clients veulent la confection plus l'option. Le meilleur du standard plus une couche d'unique. ”

Eric CHAMP



Paul HERMELIN: J'ajoute que les clients qui veulent s'associer avec nous cherchent très généralement à mutualiser leur back-office, mais veulent garder un contrôle direct sur les systèmes qui constituent pour eux un avantage compétitif. Je cite un cas qui s'est très bien terminé: avec Unilever, nous avions créé une coentreprise pour gérer ses plates-formes finance et comptabilité. Elle a très bien vécu pendant trois ans et demi et Unilever vient de nous autoriser à la reprendre à 100 %.

Serge KAMPF: Pour revenir à la question des grands comptes et des petits clients, il faut rappeler qu'à un instant «t» – aujourd'hui par exemple – Capgemini a 6 000 clients actifs! Il y a donc quantité de clients différents et de besoins différents. Il y a par exemple le client qui veut simplement se mettre à niveau et pour cela, faire comme tout le monde: celui-là sera plutôt tenté par les solutions

standard, type *cloud computing*, comme il était tenté hier par les solutions basées sur des progiciels tout faits. Et il y a au contraire celui qui veut se différencier des autres et développer des outils qui lui procurent dans son métier un réel avantage compétitif. Lui ne sera pas du tout séduit par des solutions standard.

Paul HERMELIN: Au fond, la grande question est: «*Notre métier – comme beaucoup d'autres où l'on remplace le talent des hommes par celui d'une machine – s'industrialise chaque jour un peu plus. Un jour, que restera-t-il de la culture du service qui fait notre force et notre légitimité?*» C'est une question vitale pour des sociétés comme la nôtre. Cette industrialisation va s'appuyer sur des «produits» de plus en plus banalisés, et je crois que nous ne serons jamais un éditeur de produits. Nous développons ce qu'on appelle en anglais des *frames* ou des *templates*, c'est-à-dire des cadres ou des modèles, j'ai envie de dire des «esquisses». Esquisses dont nous assurons la finition en collaboration avec le client pour les adapter à son identité, à son métier, à ses enjeux... Jusqu'où cette tendance à l'industrialisation répondra-t-elle aux besoins exprimés par les clients ?

Le souci de faire des économies (de temps ou d'argent) fera-t-il un luxe de cette culture de services? C'est vrai qu'un jour, l'équilibre pourrait devenir difficile à trouver.

Serge KAMPF: Ce que tu appelles esquisses, on l'appelle aussi briques. Ce sont des produits semi-finis. Et le service, c'est bien de les personnaliser pour chacun de nos clients, qui sont tous différents et entendent le plus souvent le rester.

Paul HERMELIN: Ma tentative de réconcilier industrialisation et service, c'est de dire: ayons une bibliothèque non pas d'objets mais de briques pour reprendre ton terme, et des spécialistes capables de réaliser l'adaptation finale chez le client. Et cela, c'est du pur service.

Serge KAMPF: Je vous livre une comparaison toute personnelle, mais qui illustre cette volonté que certains ont de rester différents. A une certaine époque, les tailleur pour hommes, spécialistes du sur-mesure, faisaient des pantalons avec revers alors que la confection «industrielle» fabriquait des pantalons sans revers. Moi, j'ai un tailleur qui a trouvé un moyen de se distinguer des autres. Il fait des pantalons avec une moitié de revers: il y a un revers devant, mais il n'y en a pas derrière.

Eric CHAMP: Les clients veulent la confection plus l'option. Le meilleur du standard plus une couche d'unique.

Pierre AUDOIN: Un Groupe comme Capgemini peut très bien faire lui-même les adaptations permettant d'industrialiser une partie de l'activité service, notamment



“
Moi, j'ai un tailleur qui a trouvé un moyen de se distinguer des autres.”

Serge KAMPF



“
Votre avenir, c'est à la fois les grands comptes, les moyens et les plus petits.”

Pierre AUDOIN

dans les très grands projets «cathédrales» lancés par les grands groupes et certaines administrations. Mais il doit veiller à ne pas transformer l'activité de service en industrie *low cost*. L'informatique ne doit pas devenir un produit de consommation courante pour lequel on ne chercherait plus rien d'autre qu'à dépenser le moins possible.

Serge KAMPF: La caractéristique fondamentale du service, c'est cette relation personnelle entre le client et le prestataire qui vient lui apporter de l'aide, de la créativité et, si possible, un «plus» par rapport à ses concurrents.

Pierre AUDOIN: Nous venons d'évoquer la délicate association entre industrialisation et service: cela nous amène directement à parler de celle entre offshore et onshore.

Serge KAMPF: Je voudrais, je rêve que l'on bannisse dans le Groupe l'usage d'un certain vocabulaire. «Onshore» et «offshore» font partie de ces mots à éviter car ils sont à la fois équivoques et maladroits: nous sommes tous l'onshore ou l'offshore de quelqu'un.

Paul HERMELIN: Je suis d'accord avec toi, Serge, et nous devons y veiller pour l'unité du Groupe. Il n'y a pas deux classes de collaborateurs. Mais en attendant de trouver mieux, je conserverai aujourd'hui ces appellations pour distinguer les pays «historiques» de Capgemini (France, Pays-Bas, Royaume-Uni, USA...) et les autres. Nous avons la chance, dans l'informatique, d'être sur un marché chaque année en croissance: cela nous conduit à embaucher massivement là où existent des ressources qualifiées, de très bonne qualité, disponibles et moins chères, mais cela nous permet aussi d'augmenter parallèlement notre effectif dit «onshore». Il est vrai que ces derniers temps, à cause de la crise, nous n'avons pas réussi à conserver cet équilibre, mais la situation évolue favorablement. Un exemple: notre division Services financiers embauche en net à Nantes, à Paris et aux Pays-Bas. C'est aussi le premier de nos secteurs à rebondir après la crise. Cela pour dire que notre modèle très intégré, utilisant à la fois notre expertise onshore et celle de nos équipes offshore (modèle issu de l'acquisition de Kanbay), permet de créer des emplois aussi bien en France ou aux Pays-Bas qu'à Mumbai ou à Buenos Aires.



*Nous avons la chance,
dans l'informatique,
d'être sur un marché
chaque année
en croissance.*

Paul HERMELIN

Pierre AUDOIN: C'est important de le dire clairement parce que cela répond à l'une des très grosses inquiétudes de vos collaborateurs. Ils pensent: «*Nous nous industrialisons. Et l'industrialisation, cela veut dire la délocalisation dans les pays à bas salaires. De même que l'industrie a quitté l'Europe, un jour (peut-être assez rapidement), il n'y aura plus d'activité de services informatiques dans notre pays.*»

Eric CHAMP: Et inversement, les ingénieurs formés dans les pays émergents qui viennent travailler en Europe... Ça existe?

Paul HERMELIN: Autant la législation américaine autorise et même encourage les étrangers à venir travailler aux Etats-Unis, autant la législation sociale française, et en général celle de l'Europe continentale, n'est pas favorable à ce que des non-européens viennent travailler sur site client. Récemment, j'ai rencontré le patron d'une grande SSII indienne qui m'a dit que sa filiale française employait plus de 70% de Français, ce qui réduit à zéro l'avantage qu'il aurait eu à employer des Indiens. Donc je ne pense pas que l'on soit à la veille de voir des bataillons d'Indiens, de Chinois ou de Brésiliens débarquer en France.

Serge KAMPF: Il faut également avoir à l'esprit qu'en Inde, au jeu de l'offshore, nous ne pouvons pas gagner. Nous serons toujours moins indiens que les grandes SSII indiennes.

Eric CHAMP: J'ajoute que l'Inde n'est pas seulement une source de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi par exemple, en rachetant Kanbay, le Groupe a acquis du même coup sa filiale indienne qui traitait la documentation technique de l'avionneur Bombardier: grâce à cette référence et à cette expertise, nous avons pu remporter

un contrat de plus de cinq millions d'euros avec Airbus et nous positionner dans un secteur où nous sommes maintenant un acteur reconnu.

Paul HERMELIN: C'est exact. Il faut savoir que l'Inde est devenue aujourd'hui l'un des principaux foyers d'innovation de Capgemini avec des centres d'expertise dans la distribution, les sciences de la vie ou encore les télécommunications.

Pierre AUDOIN: Vous n'envisagez pas d'alternative à votre développement en Inde ?

Paul HERMELIN: Malgré la spectaculaire percée de l'Inde dans les services informatiques, beaucoup de nos clients nous poussent à disposer d'une seconde base offshore de grande envergure. On cherche des compléments à l'Inde, pas des alternatives. Et des compléments, on en trouve d'intéressants qui marchent bien, comme le Maroc, mais où l'on est souvent très vite limité par le nombre d'informaticiens disponibles. La Chine pourrait-elle être cette nouvelle base ? Les ingénieurs chinois ont tout à fait les compétences voulues, mais ils ne sont pas assez tournés vers le monde.

Serge KAMPF: Les Chinois ont un gros inconvénient, c'est qu'ils ne parlent pas l'anglais. Mais ils ont un gros avantage, c'est qu'ils parlent le chinois !

Paul HERMELIN: Et ils apprendront plus facilement l'anglais que nous le mandarin !

Pierre AUDOIN: Au début des années 1990, Serge, tu écrivais : «*Les Etats-Unis représentent 40 % du marché mondial, l'Europe de l'Ouest 40 %, le Japon 10 % et le reste du monde 10 %.*» Aujourd'hui, les Etats-Unis font 35 %, l'Europe a beaucoup baissé à 28 %, le Japon fait toujours 10 %, ce qui veut donc dire que le reste du monde, dont les pays émergents, est passé de 10 % à 27 %.

Serge KAMPF: C'est peut-être aussi que les chiffres sont plus exacts aujourd'hui qu'il y a vingt ans. Cela dit, il est clair que le Groupe est encore trop faible dans les pays émergents. Pas en Inde, mais en Chine, au Brésil et plus largement en Amérique latine.

Paul HERMELIN: Deux remarques concernant les

marchés émergents. La première est que souvent, Capgemini travaille sur des projets complexes pour lesquels les clients, tels que les grands pétroliers chinois ou certaines sociétés indiennes, veulent bénéficier de la garantie que leur apporte un contrat passé avec une grande marque occidentale. La seconde concerne nos compétences spécifiques. Vous savez par exemple qu'un projet important autour de l'identité numérique est lancé en Inde et nous espérons nous faire une place dans ce projet en faisant valoir nos solides références dans le domaine du contrôle aux frontières, avec nos contrats e-Borders au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Je pense que Capgemini peut utilement contribuer à ce projet dans le cadre d'un consortium regroupant des sociétés indiennes et des sociétés de services internationales. D'une manière plus générale, nous sommes dans un monde multipolaire et rien n'interdit qu'à l'avenir, nous puissions nous associer avec de grandes SSII indiennes pour répondre à des appels d'offres de cette ampleur.

Pierre AUDOIN: Globalement, Capgemini réalise 28 % de son chiffre d'affaires avec le secteur public. Tu as d'autres exemples d'opportunités à saisir dans ce secteur ?

Paul HERMELIN: Pierre, un autre de nos domaines d'excellence, ce sont les impôts. Nous pouvons prétendre à la place de numéro un mondial de la «fiscalité informatisée» grâce à nos références en Europe et particulièrement au Royaume-Uni. Avec des clients solvables et fiables dans la durée ! Les impôts, ce n'est pas demain qu'ils s'arrêteront !

Eric CHAMP: Les secteurs qui vont évoluer le plus vite dans les pays émergents sont



“
Nous sommes tous l'onshore ou l'offshore de quelqu'un.”
Serge KAMPF

“
L'informatique ne doit pas devenir un produit de consommation courante.”
Pierre AUDOIN

les télécoms et la banque. Nous essayons de prendre des positions dans la banque en Chine et au Brésil.

Serge KAMPF: Quand tu dis «nous», tu parles du Groupe ou de Sogeti? Parce que Sogeti, c'est la filiale «Services de proximité» et je me demande bien ce qu'elle irait faire en Chine ou au Brésil. Quant au Groupe, il doit se garder d'aller chercher à 10 000 kilomètres ce qu'il a sous la main. Par exemple, quand on a moins de 1% du marché allemand, il me semble qu'on doit s'occuper de l'Allemagne avant d'aller s'occuper du Brésil.

Paul HERMELIN: Tu as tout à fait raison. Il y a des segments en croissance en France, au Royaume-Uni, en Italie... Nous ne faisons pas du tout l'impasse sur ces pays.

Serge KAMPF: Il y a une chose qu'il faut peut-être rappeler ici, c'est que les Etats-Unis, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, quatre pays sur la trentaine dans lesquels nous sommes installés, représentent à eux seuls 80% du chiffre d'affaires facturé par le Groupe.

Ces considérations géographiques sont donc à manier avec précaution. Nous sommes relativement puissants à l'échelle de l'Europe, mais même aux Etats-Unis, on compte pour du beurre.

Paul HERMELIN: Aux Etats-Unis, nous sommes dix-septième, mais nous sommes dans les trois premiers dans la distribution, les télécoms et les *utilities*. Sur le marché américain, nous ne sommes plus un généraliste, nous sommes devenus un «multispécialiste».

Serge KAMPF: Pour en revenir aux nouveaux marchés, je pense que pour aller vite là où nous avons décidé qu'il fallait impérativement être présents, il nous faut procéder par acquisition de sociétés ayant des positions significatives dans les secteurs où nous-mêmes sommes forts.

Paul HERMELIN: Et sur nos marchés matures comme la France, il s'agit plutôt de faire de la croissance organique et de nous renforcer sur nos technologies, car je trouve que le Groupe s'est un peu laissé

distancer et doit réinvestir, par exemple sur les grandes plates-formes. De même, nous devons nous renforcer sur certains métiers. Capgemini s'est un peu reposé sur ses lauriers dans le domaine des ERP et du coup, n'a pas suivi d'assez près certaines évolutions technologiques. Mais cela est en voie d'être rattrapé et là aussi, quelques petites acquisitions y aideront.

Pierre AUDOIN: N'oubliez pas que le consulting reste l'un de vos atouts maîtres. Face à des concurrents qui montent en puissance, vous devez investir dans la valeur ajoutée et dans la connaissance du client. Vous devrez donc vous renforcer aussi dans ce métier du consulting.

Serge KAMPF: Tout à fait d'accord. C'est souvent le Consulting qui est à l'origine de nos plus belles références.

Eric CHAMP: Mais avons-nous les moyens de toutes ces ambitions?

Serge KAMPF: Nous avions à la fin 2009 une trésorerie positive d'environ 1,3 milliard d'euros. Cela nous donne donc les moyens d'être offensifs. De plus, chacun sait qu'en 43 ans d'existence, nous avons procédé à plus de 40 acquisitions, ce qui témoigne de notre savoir-faire en matière d'intégration et de respect des cultures.

Eric CHAMP: OK. Nous sommes des prédateurs possibles, mais pouvons-nous être une proie?

Serge KAMPF: Nous évoluons sur un marché survolé par deux gros nuages: d'une part, les très grands groupes technologiques américains, très riches. J'ai lu



“
Sur le marché américain, nous ne sommes plus un généraliste, nous sommes devenus un «multispécialiste».”

Paul HERMELIN



“
Capgemini doit investir dans la valeur ajoutée.”

Pierre AUDOIN

quelque part que les cinq plus grands disposaient de 150 milliards de dollars de trésorerie: impressionnant, tout de même! D'autre part, de grands acteurs indiens. Et de ces deux nuages, la foudre peut tomber à tout moment...

Eric CHAMP: Malgré nos moyens financiers, comment pouvons-nous échapper à une éventuelle OPA de leur part?

Serge KAMPF: Il faut avoir un projet, c'est-à-dire une stratégie, des objectifs précis, des valeurs mobilisatrices, un Conseil d'Administration combatif, une équipe de managers soudée autour de son leader. On résiste moins bien à une offre hostile si celle-ci est associée à un projet auquel les gens pourraient adhérer. Autrement dit, il faut que notre projet soit au moins aussi bon que celui du prédateur. Une OPA, ce n'est pas uniquement une question d'argent. Si ce n'était que cela, nous serions morts depuis longtemps.

Eric CHAMP: Cela veut donc dire énoncer un projet d'entreprise clair.

Serge KAMPF: Oui, bien sûr. Il ne sert à rien d'avoir un bon projet si les collaborateurs ne le connaissent pas ou n'y adhèrent pas parce qu'il leur a été mal «vendu». C'est pour cela que le discours que nous tenons est important.

Paul HERMELIN: Il ne faut pas seulement que nous nous préparions à résister à une offensive... il faut que nous soyons prêts dès maintenant.

Pierre AUDOIN: Je pense que tu as raison, mais je pense aussi que ces grands concurrents américains, voire indiens, n'ont pas forcément intérêt à essayer d'acheter Capgemini via une OPA hostile. D'abord parce qu'ils devront la payer très cher s'ils veulent surmonter l'appréhension et l'opposition probables du management. Ensuite, quelle garantie auraient-ils de préserver les relations intimes que vous avez avec vos clients

et qui font votre force?

Serge KAMPF: Un autre facteur nous protège, c'est la législation du travail en vigueur dans la plupart des grands pays d'Europe. Un banquier nous a rapporté récemment qu'un de ces acquéreurs potentiels avait déclaré: «*Si j'achetais Capgemini, je ferais une croix sur la partie française. Je ne veux pas m'exposer aux mêmes difficultés que celles que j'ai déjà connues en France.*» Ces difficultés n'existent pas dans tous les pays d'Europe, mais il en existe souvent d'autres tout aussi contraignantes (...). Au passage, on parlait tout à l'heure de l'intérêt de créer des coentreprises ou de nouer des alliances autour de nos secteurs d'excellence: c'est peut-être aussi un moyen de défense supplémentaire lorsque ces alliés sont de taille à jouer les chevaliers blancs...

Eric CHAMP: Vous parlez de grands concurrents américains bien implantés sur le marché, mais il y a aussi les industriels de l'informatique qui se lancent à leur tour dans le service.

Paul HERMELIN: Je ne fais pas de complexe face aux Américains. Nous nous battons à armes égales avec eux, la concurrence est loyale et souvent nous gagnons.

Serge KAMPF: Pour revenir au Groupe, je pense que son développement mondial et multiculturel doit nous amener à repenser son organisation afin que celle-ci ne soit plus seulement géographique, mais qu'elle repose davantage sur les métiers et/ou sur les grands secteurs économiques.



“
Cela veut donc dire énoncer un projet d'entreprise clair.
”

Eric CHAMP



“
Une OPA, ce n'est pas uniquement une question d'argent. Si ce n'était que cela, nous serions morts depuis longtemps.
”

Serge KAMPF

Paul HERMELIN: Oui, avec cependant une remarque. Il y a une dimension complexe que nous incarnons bien et que j'appelle le «glocal». Les clients veulent des partenaires «globaux» – au sens de mondiaux – parce qu'ils veulent des références internationales, parce qu'ils veulent qu'on les suive partout où eux-mêmes sont présents. Mais ils souhaitent aussi des acteurs locaux, parce qu'ils veulent travailler avec des gens qu'ils connaissent. En fait, ils demandent le meilleur des deux mondes.

Eric CHAMP: La décentralisation entrepreneuriale, qui est un principe de l'organisation du Groupe, sera-t-elle encore une réalité demain ?

Serge KAMPF: Sa grande force est qu'elle permet d'avoir sur place des directeurs qui viennent du terrain.

Paul HERMELIN: Serge, tu ne manques jamais de le rappeler : décentralisation ne veut pas dire désordre. Tu es convaincu que la liberté donne des droits, notamment celui de décider, de prendre des initiatives, mais aussi qu'elle impose des devoirs. Capgemini doit être géré avec discipline. Et je pense que ce besoin de discipline a tendance à augmenter dans le nouvel environnement. J'emploie pour le dire un oxymoron : la «décentralisation alignée». Par définition, les entrepreneurs ne sont pas alignés, sinon ce ne sont pas des entrepreneurs. Mais il faut au moins qu'ils s'alignent sur les grands objectifs du Groupe, à l'image de la limaille de fer qui s'oriente en suivant les lignes du champ magnétique.

Serge KAMPF: On a mis des freins à certaines initiatives, on en mettra encore s'il le faut. C'est bien beau la décentralisation, c'est bien beau l'esprit d'entreprise, mais à une condition : respecter les règles du jeu.

Paul HERMELIN: Le comité «Éthique et Gouvernance» a pris la décision de réaliser et ensuite de distribuer à tous les collaborateurs de l'entreprise un document nouveau édictant les règles à respecter pour satisfaire aux valeurs et aux grands principes d'organisation de Capgemini. C'est la Charte éthique du Groupe. Cette charte sera désormais un appendice obligatoire des contrats de travail pour les nouveaux embauchés. Les anciens seront sollicités de la signer, mais resteront libres de le faire ou non.

Serge KAMPF: Enfin nous parlons des collaborateurs ! L'avenir du Groupe, ce sont les 90 000 femmes et hommes qu'il a réunis. Parmi eux, il n'y a pas que des vedettes mais dans chaque pays et dans chacun de nos quatre métiers, toutes les vedettes y sont ! Disons plus modestement que les meilleurs y sont. Et c'est la qualité de ces femmes et de ces hommes et la qualité du management de Capgemini qui expliquent la position et l'image du Groupe parmi les premiers acteurs mondiaux.

Paul HERMELIN: Nous avons lancé récemment deux opérations dont le but était d'intéresser davantage encore les collaborateurs et les managers aux performances du Groupe : l'émission de 3 millions de BSAAR⁽¹⁾ et une augmentation de capital de 6 millions d'actions réservée aux salariés. Celle-ci a été très largement souscrite par plusieurs milliers de salariés et ce sont plus de 600 managers du Groupe qui ont investi en moyenne 15 000 euros dans ces BSAAR. Cela traduit bien la confiance que nous avons tous dans l'avenir du Groupe.

Serge KAMPF: Puisque nous parlons de confiance, je voudrais répéter que le Groupe bénéficie d'une autre garantie, d'une autre raison de prétendre continuer sa belle histoire, je veux parler de Paul Hermelin. Pendant des années, j'ai dû le défendre contre tout le monde. Aujourd'hui, il a gagné sa légitimité et chacun sait que s'il est là, c'est parce que nous avons les mêmes réflexes et que nous partageons les mêmes

(1) Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables.

valeurs. Il représente ce que je pouvais espérer de mieux pour me succéder, et cette succession, il l'assume déjà à 90 %. A l'époque, on m'avait suspecté d'avoir embauché Paul parce qu'il était polytechnicien et énarque. En réalité, je prenais un gros risque en embauchant quelqu'un qui était probablement beaucoup plus intelligent que moi. Mais ce n'étaient pas les diplômes qui comptaient, c'était l'homme. Et l'homme a confirmé ce que j'avais flairé. Le flair, c'est peut-être ce qui est le plus indispensable quand on veut diriger une entreprise.

Eric CHAMP: Cela me donne l'occasion, Serge, de te dire quelque chose que j'avais envie de te dire depuis longtemps. Et ça tombe bien, puisque vous êtes là tous les deux autour de cette table. Ce que je voulais te dire, c'est que si je suis entré dans ce Groupe, c'est parce que j'ai été profondément ému et impressionné par ce que tu as raconté dans le Rapport Annuel 2004, pourquoi et comment tu avais soutenu Paul contre vents et marées. C'est tellement rare. Rare de le faire et rare de l'écrire, surtout à 150 000 personnes. Pour moi, cette année-là, Serge, tu as fait un grand match.

Serge KAMPF: J'apprécie ce compliment venant d'un grand du rugby. Et puisque tu es maintenant à Sogeti, sache que tu as comme patron quelqu'un qui est l'un des dépositaires des valeurs du Groupe. Tu es donc en bonne compagnie.

Eric CHAMP: J'en suis conscient. S'il y a une chose qui caractérise Capgemini, c'est la puissance du lien qui rassemble les gens et qui, tous ensemble, les relie au Groupe. Depuis que je suis entré dans Sogeti, je le ressens fortement et très souvent.

Paul HERMELIN: C'est ce que j'appelle le «collectif affectif». C'est très étonnant, c'est vrai. Cela se manifeste aussi par une proportion inhabituelle de personnes qui reviennent dans le Groupe après en être parties.

Eric CHAMP: Très juste, j'ai déjà entendu cela : «*Tiens, until est allé faire sa crise d'ado chez le voisin et il est revenu.*»

Serge KAMPF: (rire) On ne les reprend pas tous.

Pierre AUDOIN: Et moi, ce que je voudrais vous dire, c'est que, depuis sa création, j'ai toujours été optimiste sur l'avenir de ce Groupe. J'ai toujours pensé qu'il allait se développer, gagner sa place parmi les grands et faire honneur à la France. Et je suis sûr aujourd'hui qu'il va continuer pourvu que vous respectiez vos lignes de force et vos principes fondateurs.

Paul HERMELIN: Ne t'inquiète pas : on s'est fait une belle place sur le marché et on la défendra. Et nos clients comme les clients de P.A.C. savent bien que l'avenir de l'informatique, ce n'est pas l'industrialisation des services.

Serge KAMPF: Comme dirait Paul, usant d'un de ces mots qu'il va probablement dénicher chez les Grecs : l'industrialisation des services, c'est un oxymoron !

(...)

BIOGRAPHIES

Pierre AUDOIN

Né en 1932, Pierre Audoin a consacré sa carrière aux technologies de l'information. Pour le gouvernement français, il est successivement chargé de mission au Commissariat général au Plan (1964-67), secrétaire général de la Délégation à l'Informatique (1967-69), puis délégué adjoint à l'informatique (1970-74). Rejoignant ensuite le secteur privé, il crée en 1975 la société Pierre Audoin Conseil, devenue Pierre Audoin Consultants, aujourd'hui présente dans six pays et dont il est le président du conseil de surveillance. Il est à ce titre depuis 35 ans un observateur attentif de Capgemini.

Eric CHAMP

Ayant débuté à la Direction des Constructions Navales à Toulon, Eric Champ, né en 1962, a fait l'essentiel de sa carrière au sein d'Assystem, groupe français d'ingénierie et de conseil en innovation, où il a été directeur de la SBU Technologies et vice-président International de rugby à XV au poste de troisième ligne aile, il a été 42 fois sélectionné en équipe de France. Il fut capitaine puis président du Rugby Club Toulonnais. Il a rejoint Sogeti High Tech comme directeur Business Development en novembre 2009. Sa double expérience professionnelle et sportive s'inscrit parfaitement dans les valeurs portées par le Groupe.



“
Le Groupe a une autre chance de pouvoir continuer sa belle histoire, c'est Paul Hermelin.”

Serge KAMPF

Le Conseil d'Administration

au 1^{er} avril 2010



Serge KAMPF
Président



Daniel BERNARD



Yann DELABRIÈRE



Jean-René FOURTOU



Paul HERMELIN



Michel JALABERT



Phill LASKAWY



Bernard LIAUTAUD



Thierry de MONTBRIAL



Ruud van OMMEREN



Terry OZAN

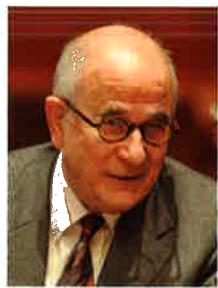


Pierre PRINGUET



Bruno ROGER

Les censeurs



Pierre HESSLER



Geoff UNWIN

Les commissaires aux comptes



Jean-Luc DECORNOY
KPMG



Serge VILLEPELET
PwC

Le secrétaire du Conseil



Philippe HENNEQUIN



Grand Canal, à Venise

L'équipe de direction générale

au 1^{er} avril 2010



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



Cyril GARCIA⁽¹⁾
Stratégie et transformation



Philippe GRANGEON
Marketing et communication



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



Patrick NICOLET
TS* Europe 2
(pays nordiques, Europe centrale,
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

(1) A rejoint le comité exécutif depuis le 1^{er} janvier 2010 et ne figure pas de ce fait dans le contenu de la note 28 des comptes consolidés au 31/12/2009.

Principaux directeurs du Groupe



Peter BARBIER
TS* Pays-Bas



Bertrand BARTHÉLEMY
Managed Business Services



David BOULTER (2)
Infostructure Transformation Services (ITS) - ligne de services mondiale



John BRAHIM
Application Lifecycle Services (ALS) - ligne de services mondiale



Hervé CANNEVA
Éthique et Compliance



Bo CHEN
Capgemini Chine



Philippe CHRISTELLE
Audit interne



Stanislas COZON
Secteur public



Jean-Pierre DURANT des AULNOIS
Chargé de mission



Aiman EZZAT
TS* Services financiers



Nick GILL
Secteur Industrie



Hubert GIRAUD
Business Process Outsourcing (BPO)



Brian GIROUARD
Secteur Commerce,
Distribution et Biens
de consommation



François HUCHER
Production, Méthodes
et Supports



Greg JACOBSEN
Secteur Télécommunications,
Médias et Divertissement



Bertrand LAVAYSSIÈRE
Business Process
Outsourcing (BPO) finance



Colette LEWINER
Secteur Énergie,
Utilities et Chimie



Alain de MARCELLUS
Adjoint au directeur financier



Eric MORGAN
Amérique latine, Espagne
et Portugal



Andy MULHOLLAND
Innovation technologique



Paul NANNETTI
Business Information
Management (BIM) -
ligne de services mondiale



Lan O'CONNOR
Transformation



Ulrich PRAEDEL
Adjoint au directeur
des ventes



Baru RAO
Capgemini Inde



Jeremy ROFFE-VIDAL
Ressources humaines



Isabelle ROUX-CHENU
Juridique international



Antonio SCHNIEDER
Coordination générale
Europe centrale



Lucia SINAPI
Gestion des risques et
Opérations financières



Perry STONEMAN (2)
Smart Energy Services -
ligne de services mondiale



Hans van WAAYENBURG (2)
Testing Services -
ligne de services mondiale

Le comité de direction générale est constitué des 15 membres du comité exécutif auxquels s'adjointent les directeurs Groupe dont le nom est souligné en jaune.
(2) Ont rejoint le comité de direction générale (CDG) depuis le 1^{er} janvier 2010 et ne figurent pas de ce fait dans le contenu de la note 28 des comptes consolidés au 31/12/2009. Mark Porter, membre du CDG au 31/12/2009, est parti à la retraite depuis.

2009... et après ?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.

“
Malgré une instabilité encore présente au premier semestre 2010, les leçons tirées de 2009 nous aideront, sans doute en avance sur le marché, à établir notre vitesse de croisière et à préparer notre accélération en 2011. Les perspectives sont favorables en 2010. Notre confiance repose sur cinq solides piliers : nos actions pour faire face aux conséquences des retards dans les signatures ; les bénéfices de la transformation permanente de notre activité ; l'amélioration de nos processus de vente ; l'alignement de nos catalogues de services et de solutions ; les effets de levier de nos atouts offshore.”



Lanny COHEN
TS* Amérique du Nord



Nicolas DUFOURCQ
Directeur Général adjoint
Directeur financier

“
En 2009, nous avons su nous adapter au changement brutal de tendance de marché entre le premier et le second semestre, au prix d'une réduction drastique des recrutements et des coûts de support. La crise a été violente, mais de relativement courte durée : les premiers signes d'un rebond sont en train d'apparaître dans nos activités les plus cycliques, le Conseil et Sogeti. Notre objectif est désormais de capter la reprise du marché en naviguant au plus près, sans relâcher notre maîtrise des coûts.”



Hubert GIRAUD
Business Process
Outsourcing (BPO)

“
En 2009, l'activité BPO a accru ses effectifs de 27%. Elle compte désormais plus de 2 100 collaborateurs en Pologne, plus de 3 000 en Inde et 1 500 en Amérique latine. Nous avons aussi mis en place un nouveau système de référence avec notre «Command Center» qui mesure la performance de nos services, leur conformité, un benchmark permanent dans un contexte de production multisite. Enfin, nous avons étendu notre offre dans le domaine des achats avec l'acquisition en 2010 de la société suédoise IBX : de simple opérateur de transactions, nous devenons gestionnaires de plates-formes de production en mode SaaS.”



Colette LEWINER
Secteur Énergie,
Utilities et Chimie

“
Les organisations sont mises au défi par l'explosion des données numériques – comment les saisir, les stocker, et plus important, en tirer avantage pour conduire à de meilleures prises de décisions à tous les niveaux. De plus, les coûts croissants engendrés par la réglementation exigent des processus rigoureux de gestion et de contrôle de l'information. Notre ligne de services Business Information Management offre un catalogue complet de services et de solutions pour permettre à nos clients de gérer leur information comme un atout stratégique.”



Paul NANNETTI
Business Information
Management (BIM) –
ligne de services mondiale

“
Nos clients du secteur Énergie, Utilities et Chimie ont réduit leurs coûts et reporté leurs investissements en 2009 avec la crise. Ils s'engagent résolument dans la voie des économies d'énergie en favorisant les technologies ayant une faible empreinte carbone. Nous en prenons acte à travers nos nouvelles offres telles que «excellence opérationnelle», «réduction de l'empreinte carbone», «énergies renouvelables et nucléaire» et nous nous concentrons sur la ligne de services Smart Energy Services. En 2010, nous comptons sur ces offres et la confiance de nos clients pour inverser la tendance.”



Salil PAREKH
Asie-Pacifique et
TS* Services financiers

“
Nos efforts de 2009 nourriront notre croissance de 2010. Pour le métier des Services financiers, nous avons choisi de nous spécialiser sur les aspects-clés des réclamations, du paiement et de la gestion du risque. Pour la région Asie-Pacifique, nous avons pris un virage stratégique. En Australie d'abord, où nous avons associé nos activités de conseil à un fort recours à l'offshore, et en Chine ensuite, où nous prospectons désormais les multinationales. En Inde, nous commençons à répondre à la demande de clients locaux, dans le secteur privé comme dans le secteur public. Nous y avons accru notre présence offshore avec plus de 25 000 collaborateurs (en avril 2010) et cinq nouveaux centres d'excellence.”



Marée basse



Venise, rio San Provolo

Décryptage et après?

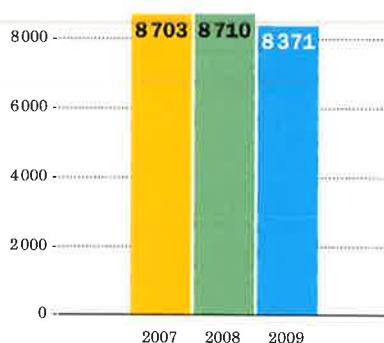
— Résistance et rebond, tels ont été les deux maîtres-mots chez Capgemini en 2009. La résistance d'abord, avec des résultats tenus en cette période de crise. Puis la préparation du rebond, grâce au programme de croissance Business as Unusual. Et en 2010? L'optimisme, malgré la prudence nécessaire, l'emporte. En effet, l'informatique est un des moteurs de la reprise. C'est la conviction d'Andrew McAfee, chercheur au MIT, pour qui la compétitivité des entreprises dépend de l'innovation technologique.

Les chiffres-clés 2009

— Ils démontrent la capacité du Groupe à résister à un environnement économique particulièrement difficile.

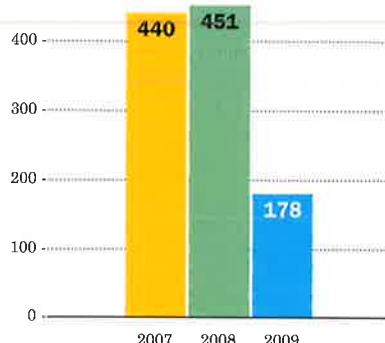
CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros



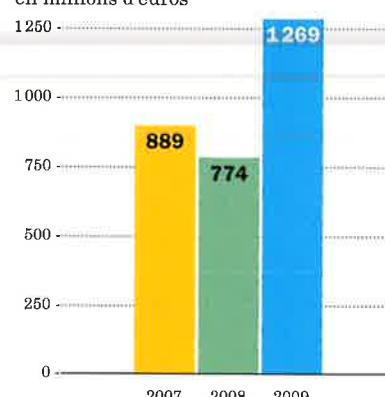
RÉSULTAT NET

en millions d'euros



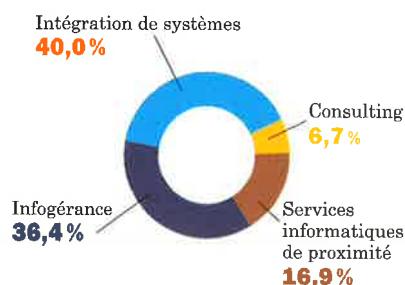
TRÉSORERIE NETTE

en millions d'euros

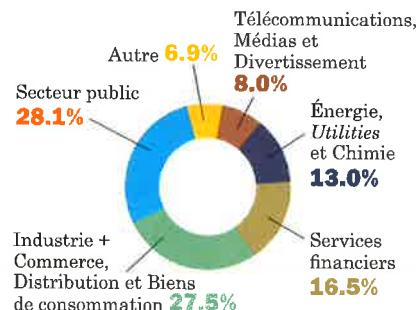


RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

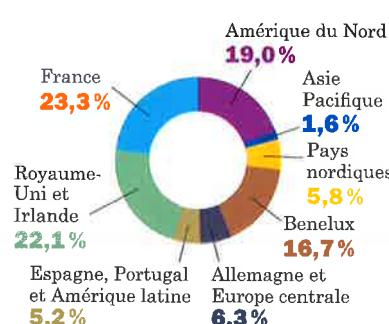
PAR MÉTIER



PAR SECTEUR

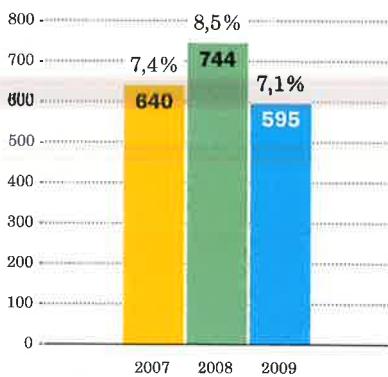


PAR PAYS OU RÉGION



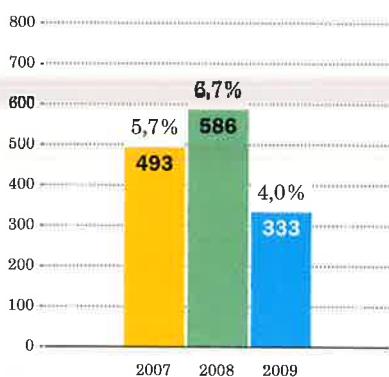
MARGE OPÉRATIONNELLE*

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



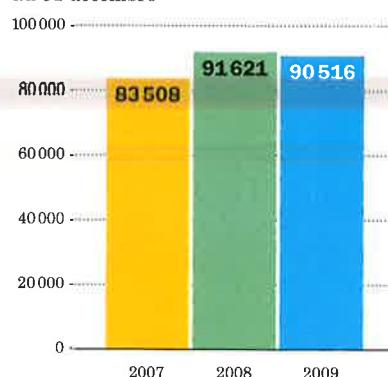
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL**

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



ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF

Nombre de collaborateurs au 31 décembre



* La marge opérationnelle est le solde entre chiffre d'affaires et charges opérationnelles, celles-ci étant égales au coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), augmenté des frais commerciaux, généraux et administratifs. ** Le résultat opérationnel est égal à la marge opérationnelle, déduction faite des charges liées aux actions et options de souscription d'actions allouées à des 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, ou encore les effets des réductions et des liquidations des régimes de retraite à prestations définies.

90 516 collaborateurs

Les effectifs du Groupe au 31 décembre 2009.

595 millions d'euros

La marge opérationnelle du Groupe. Elle représente 7,1 % du chiffre d'affaires consolidé 2009.

1 269 millions d'euros

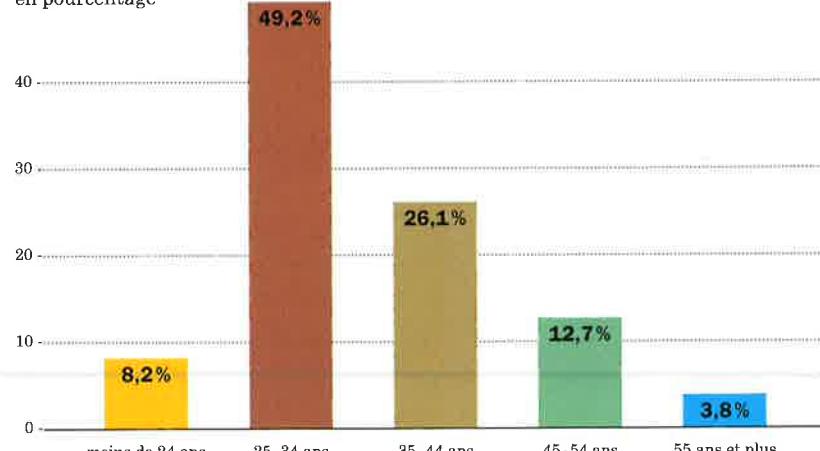
La trésorerie nette du Groupe au 31 décembre 2009.

RÉPARTITION DE L'EFFECTIF PAR MÉTIER

	Déc. 08	Déc. 09	Var.
Consulting	4 407	3 918	-489
Intégration de systèmes	40 340	39 555	-785
Infogérance	26 397	28 184	+1 787
Services informatiques de proximité	20 216	18 628	-1 588
Ne relevant pas des métiers	261	231	-30
TOTAL GROUPE	91 621	90 516	-1 105

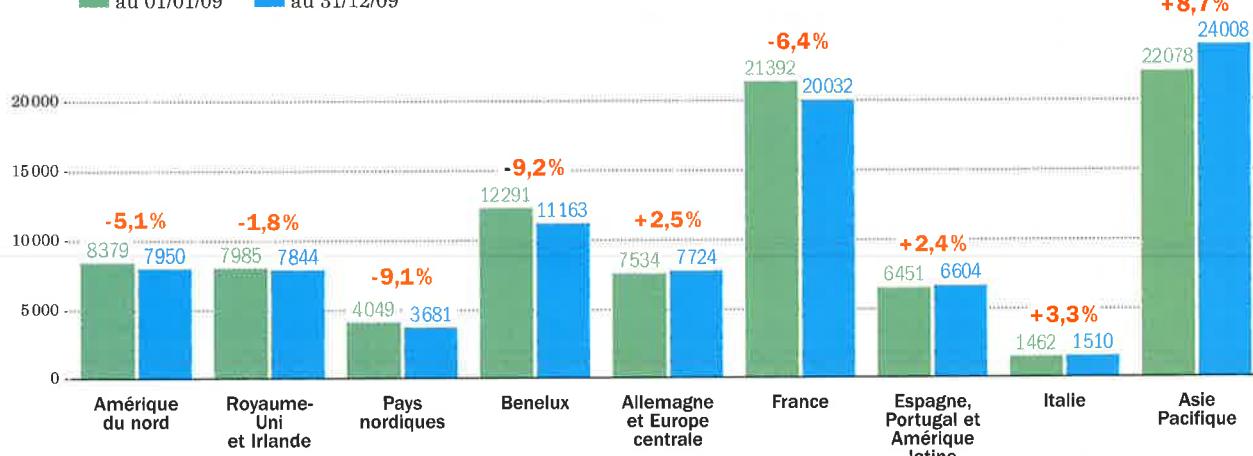
RÉPARTITION DE L'EFFECTIF EN FONCTION DE L'ÂGE

en pourcentage



ÉVOLUTION 2008–2009 DE L'EFFECTIF PAR RÉGION

■ au 01/01/09 ■ au 31/12/09



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



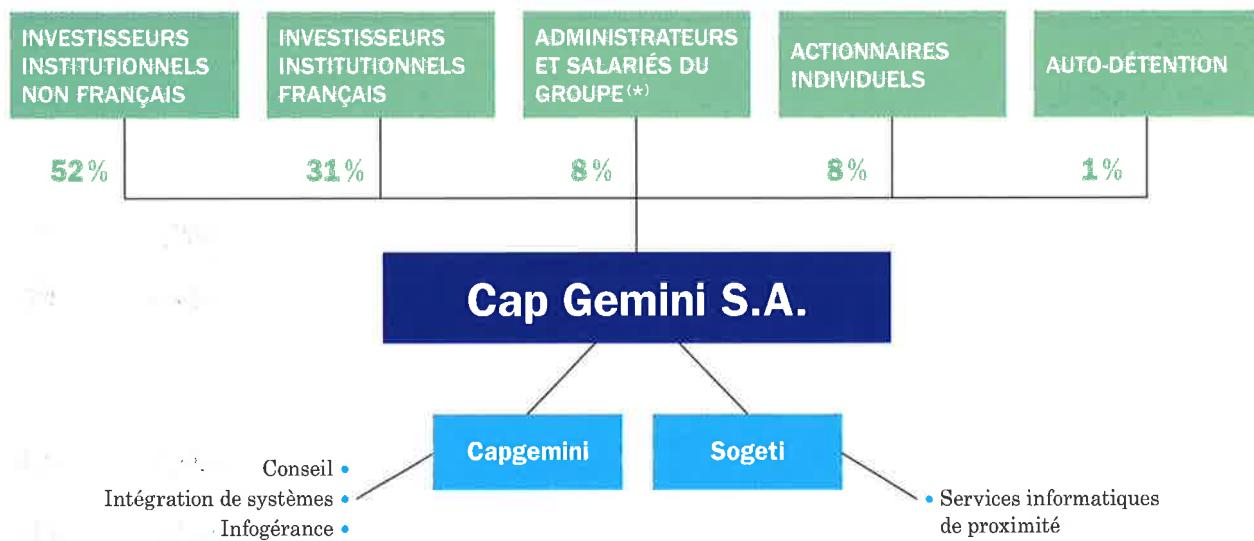
Sète, village de pêcheurs à la Pointe Courte

Capital social et cours de Bourse

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A.

au 31 décembre 2009
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)

* Dont 3,9 % dans le cadre du plan d'actionnariat salarié (@ESOP)



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

du 31 décembre 2007 au 30 avril 2010

Cap Gemini
CAC 40 rebasé sur le cours de Cap Gemini
DJ Stoxx rebasé sur le cours de Cap Gemini



2009... et après?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.



Alain DONZEAUD
Secrétaire général

“Coopération, confiance, engagement. Tel a été notre credo en 2009. Pour améliorer la coopération entre métiers, nous nous sommes appuyés sur des communautés (TeamOne et VP, équipes de comptes et de projets). Nos équipes nous ont témoigné leur confiance : elles ont répondu en souscrivant largement aux deux opérations d'actionnariat salarié menées en 2009 et qui ont concerné pour l'une, la majorité des managers du Groupe et pour l'autre, 14 000 collaborateurs. Cette preuve de motivation constitue un atout majeur.”



Alman EZZAT
TS* Services financiers

“L'épreuve que nous avons traversée en 2009 aux côtés de nos clients du monde des services financiers a eu le mérite de nous stimuler, d'asseoir nos positions et de nous rapprocher encore plus d'eux. Notre expertise, technique et métier, ainsi que notre capacité d'innovation ont été reconnues, ce qui nous a permis, au passage, d'attirer de nouveaux clients et de séduire de nouveaux talents. Enfin, nos clients ont apprécié la vitesse à laquelle nous nous sommes adaptés à leurs besoins et notre capacité à mobiliser nos ressources partout dans le monde, pour répondre à leurs demandes.”



Paul SPENCE
Infogérance

“Grâce à la signature de plusieurs nouveaux contrats, au renouvellement ou à la prolongation de contrats existants, les prises de commandes ont progressé en 2009 de 14 %. Par ailleurs, dans le cadre du programme Business as Unusual lancé en 2009, les nouvelles lignes de services Application Lifecycle Services, Smart Energy Services et Infostructure Transformation Services génèrent pour l'infogérance de nouveaux contrats qui comportent une composante «innovation technologique» pour le Groupe.”



Hans van WAAYENBURG
Testing Services –
ligne de services mondiale

“Bonne nouvelle, nos clients renouent avec l'investissement informatique, et ce dont ils ont besoin, ce sont des solutions éprouvées. C'est précisément ce à quoi travaillent tous les jours les 6 400 collaborateurs chargés de la ligne de services Testing Services. Avec la reprise qui s'amorce en 2010, nos clients ont encore plus besoin de solutions rapides et de grande qualité, pour un coût raisonnable. Nous avons les moyens de les satisfaire grâce à nos ressources industrielles offshore et notre capacité à développer des solutions innovantes.”

“

Au-delà de la crise qui a provoqué une énorme pression sur les coûts, l'année 2009 a surtout ouvert une nouvelle ère. Des thèmes comme la gestion du cycle de vie des applications, le cloud computing, les services en accès à la demande et la business intelligence se révèlent être d'autentiques moteurs de croissance. Autre évolution, les pays germanophones se sont convertis à l'offshore l'an dernier, comme les États-Unis et le Royaume-Uni avant eux. Autant d'éléments qui nous ouvrent des perspectives et nous offrent une marge de manœuvre opérationnelle en 2010.

”



Antonio SCHNIEDER
Coordination générale
Europe centrale



Ch. Ferdinand

Saint-Jacques de Compostelle

Quelques faits marquants de l'exercice 2009

— Nouvelles offres, signatures ou extensions de contrats significatifs, acquisitions et implantations renforçant la position mondiale du Groupe, campagne de publicité internationale sur le Web, efforts en matière de formation... En 2009, Capgemini s'est donné les moyens de rebondir.

POUR EN SAVOIR PLUS,
VOIR LE RAPPORT
FINANCIER
ET SA VERSION PDF EN LIGNE

pages 4 à 13

— janvier —

LANCÉMENT DE CAPGEMINI CONSULTING

Annoncée en novembre 2008, la nouvelle entité qui regroupe toutes les activités de conseil du Groupe devient opérationnelle et concrétise plus de trente-cinq ans d'expérience dans ce domaine. Dirigé par Pierre-Yves Cros, précédemment directeur de la stratégie du Groupe, Capgemini Consulting apparaît comme le dixième acteur au plan mondial sur le marché du conseil, avec plus de 4 000 consultants, répartis dans plus de trente pays.

— février —

PUBLICATION DES RÉSULTATS 2008

À taux de change et périmètre constants, le Groupe Capgemini enregistre une progression de son chiffre d'affaires de 5% (8,710 milliards d'euros). La marge opérationnelle du Groupe, en augmentation pour chacun de ses métiers, s'élève à 744 millions d'euros, soit 8,5% du chiffre d'affaires consolidé, contre 7,4% pour l'exercice précédent. Le résultat net part du Groupe atteint 451 millions d'euros (+2,5%), soit 5,2% du chiffre d'affaires (5,1% en 2007). Le dividende par action est maintenu à un euro, soit une distribution égale au tiers du résultat net part du Groupe, conformément à la politique de Capgemini en la matière.

L'ARMÉE NÉERLANDAISE

CHOISIT CAPGEMINI

Le ministère néerlandais de la Défense retient le consortium composé de Capgemini Nederland et de Logica pour l'optimisation de la logistique et la gestion de son matériel destiné aux opérations internationales. En complément de cette nouvelle mission, liée au contrat-cadre signé en 2003, le consortium est chargé d'enrichir les modules SAP précédemment livrés. Capgemini forme également le personnel du département informatique du ministère à la gestion des systèmes SAP existants.

— mars —

L'UNIVERSITÉ CAPGEMINI RÉCOMPENSÉE

L'Université Capgemini obtient la certification CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*, processus d'amélioration de la formation professionnelle) décernée par la Fondation



Lavoirs au bord de l'Orge à Dourdan

européenne pour le développement du management (EFMD, *European Foundation for Management Development*). Processus d'audit des universités d'entreprise, le CLIP a pour objectif d'apprécier la qualité de l'enseignement et du fonctionnement des centres de formation professionnelle et d'identifier les bonnes pratiques pédagogiques à mettre en place.

PUBLICATION DU WORLD RETAIL BANKING REPORT

Capgemini et l'EFMA (*European Financial Management and Marketing Association*) publient pour la sixième année consécutive, et désormais en partenariat avec la banque italienne UniCredit, le *World Retail Banking Report*. Le rapport analyse l'évolution des tarifs des services de 203 banques de détail dans le monde et les nouvelles conditions du marché du crédit immobilier auxquelles elles doivent faire face.

— mai —

VALEO PASSE AU CLOUD COMPUTING AVEC GOOGLE ET CAPGEMINI

Pour réduire significativement ses coûts d'infrastructure bureautique et améliorer en même temps la collaboration et la productivité de 30 000 de ses collaborateurs, l'équipementier automobile français Valeo adopte une solution de *cloud computing*®. Cette plate-forme de travail collaboratif et de communication est basée sur la solution Google Apps Premier Edition. Sa mise en œuvre et son support seront assurés par Capgemini. Les salariés de Valeo, appartenant à 192 entités dans 27 pays, auront progressivement accès à des outils destinés à automatiser les procédures administratives et à renforcer leur efficacité ainsi que celle de l'entreprise. Ces applications seront accessibles depuis un micro-ordinateur ou un téléphone mobile.

OUVERTURE DE LA SOGETI ACADEMY, TECHNOLOGIES MICROSOFT

En prolongement d'un partenariat instauré en 2003, Sogeti lance avec Microsoft onze formations professionnelles autour des produits de l'éditeur. Ces cursus, qui se déroulent sur des périodes de 15 à 65 jours, suivant le niveau d'expertise (administrateur, spécialiste, consultant et architecte), sont destinés à maintenir les collaborateurs de la société au plus haut niveau de certification pour les technologies de la firme américaine. Ces formations sont également ouvertes aux clients de Sogeti.

LES MANAGERS ET LES COLLABORATEURS CONFIANTS DANS L'AVENIR DE CAPGEMINI

Plus de 630 managers de vingt-deux pays différents ont souscrit à l'émission de BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables), pour la totalité des quelque trois millions d'actions proposées. Cette prise de risque témoigne de la confiance portée par les managers en l'avenir du Groupe. Cette émission constituait une première pour une société du CAC 40. En novembre, le premier plan mondial d'épargne salariale du Groupe, @ESOP (*Employee Share Ownership Plan*), proposé dans dix-neuf pays, connaîtra le même succès. Les six millions de nouvelles actions émises, représentant près de 4 % du capital du Groupe, seront intégralement souscrites par quelque 14 000 collaborateurs.

UNE NOUVELLE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ MONDIALE 100 % WEB

Retenant la signature «*Ensemble, libérons vos énergies*» lancée en 2007, Capgemini investit cinq millions d'euros dans sa nouvelle campagne de publicité mondiale, déclinée exclusivement sur le Web et destinée à renforcer la position du Groupe comme partenaire privilégié de ses clients pendant la crise. La campagne, sous forme de bannières et de clips vidéo, se déroule jusqu'en juillet sur quatre-vingts sites sélectionnés en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, aux États-Unis et en Inde. Par ailleurs, toujours sur le Web, il est décidé, sous l'impulsion de Philippe Grangeon, directeur du marketing et de la communication, de refondre totalement le site principal du Groupe, www.capgemini.com, pour novembre 2009.

— Juin —

CAPGEMINI SE RENFORCE DANS L'INFOGÉRANCE D'INFRASTRUCTURES

Le Groupe étend sa présence en Europe de l'Est pour répondre à la demande croissante de ses clients en matière d'infogérance d'infrastructures, avec l'ouverture d'un nouveau centre en Roumanie (à Iasi), conçu sur le modèle des centres *nearshore*® de Cracovie et de Katowice, en Pologne. Toujours dans le domaine de l'infogérance d'infrastructures, un rapport du cabinet d'études américain Forrester Research, s'appuyant sur un sondage clients portant sur vingt-cinq items, place Capgemini parmi les leaders mondiaux sur ce marché et note : «*Capgemini excelle dans sa capacité*

à proposer à ses clients des services toujours plus innovants. Sa stratégie en matière de gestion des infrastructures nous semble solide, tournée vers l'avenir et reposant sur un modèle économique viable.»

— juillet —

ASIAN PAINTS SÉLECTIONNE CAPGEMINI POUR UN PROJET SAP

Le leader indien des peintures voulait remplacer sa plate-forme SAP en fin de cycle de vie par une nouvelle version. Au-delà de la migration technique, le projet comprenait la mise en œuvre de tous les correctifs, l'adaptation de tous les développements, la validation du changement de version et le support pendant la période de tests et de prise en charge par les équipes d'Asian Paints. Fortes de leur partenariat avec SAP depuis 1993, avec la réalisation de 5 000 projets dans plus de 2 000 entreprises, les équipes indiennes de Capgemini achèvent leur mission avant le terme prévu par le contrat.

LA COMMISSION EUROPÉENNE RENOUEILLE SA CONFiance À CAPGEMINI

Capgemini Consulting remporte, par l'intermédiaire de Capgemini Nederland, un contrat de quatre ans avec la Commission européenne pour évaluer l'accès aux services en ligne de l'administration publique dans les États membres de l'Union, ainsi qu'en Norvège et en Islande. Cet accord fait suite à un précédent contrat: depuis 2001, Capgemini produit chaque année, pour le compte de la Commission, un rapport qui évalue plus de 14 000 organismes publics dans trente et un pays d'Europe. L'objectif de cette étude est de déterminer quels sont les pays qui disposent des services d'administration en ligne les plus avancés.

CAPGEMINI ET IBX S'ASSOCIENT DANS LE BPO

Capgemini North America et la société suédoise IBX Group AB, leader sur le marché des solutions d'achats en ligne, s'associent pour développer une nouvelle offre d'approvisionnement global et intégrée. Cette solution innovante, déployée sur la plate-forme BPOpen® de Capgemini, permettra d'accélérer la transformation de la fonction achat des entreprises et de réduire jusqu'à 90% les coûts de mise en œuvre. Capgemini procédera à l'acquisition de IBX en février 2010 pour lancer la première offre intégrée de *Procurement-as-a-Service*, (application d'approvisionnement accessible en mode SaaS®) du marché.



- ① Capgemini s'est implanté en Roumanie et compte désormais 89 collaborateurs dans le pays.
- ② Eurocopter, premier constructeur mondial d'hélicoptères (ici, le NH-90), a choisi Sogeti High Tech pour préconiser un nouveau système de tests d'équipements électroniques.
- ③ Un des films de la campagne mondiale diffusée sur le Web dans les principaux pays où le Groupe est implanté. Ce dispositif comportait des bannières génériques ou spécialisées renvoyant aux sites du Groupe, des opérations d'e-mailing ou de marketing par l'intermédiaire de moteurs de recherche.

— septembre —

CAPGEMINI AUSTRALIA ACQUIERT NU SOLUTIONS

Avec l'acquisition de Nu Solutions, société australienne de soixante-quinze consultants, spécialisée dans les tests logiciels[©], Capgemini devient le leader du marché australien des *Managed Testing Services*[©]. Le Groupe renforce ainsi son portefeuille de clients dans le secteur des Services financiers et consolide sa présence dans le secteur public. Par ailleurs, cette acquisition s'inscrit dans un mouvement d'intensification de la présence du Groupe dans la région Asie-Pacifique, à l'instar des implantations au Vietnam et en Chine.

— novembre —

BUNGE LIMITED RETIENT CAPGEMINI

Capgemini North America signe un contrat de sept ans avec l'américain Bunge Limited, un des plus grands groupes mondiaux de produits alimentaires intermédiaires, pour la fourniture de services en finance et comptabilité. Cette prestation est assurée dans le cadre d'un contrat de BPO[©]. En s'appuyant sur son système mondial de production Rightshore[®], Capgemini fournira une sélection de services à la clientèle de Bunge Limited. Ainsi que dans certains pays, des services spécialisés, liés notamment aux transactions internationales et à la gestion des données.

— octobre —

HM REVENUE & CUSTOMS POURSUIT SA COLLABORATION AVEC CAPGEMINI

Après cinq années de prestations de services et de projets réussis, l'administration fiscale britannique s'engage à réaliser ses principales dépenses informatiques au travers du contrat Aspire. Le contrat prévoit une réduction de ces dépenses informatiques courantes de 110 millions de livres sterling par an à partir de 2011. Initialement signé en 2004 avec Capgemini, par l'intermédiaire de sa filiale britannique Capgemini UK, et ses principaux sous-traitants, Fujitsu et Accenture, le contrat Aspire s'étend désormais jusqu'en 2017.

LANCEMENT DE LA PREMIÈRE LIGNE DE SERVICES DU PROGRAMME BUSINESS AS UNUSUAL

BIM[©] englobe l'ensemble des services permettant aux entreprises de gérer au mieux leurs informations pour améliorer leurs performances commerciales. C'est la première des cinq lignes de services mondiales du programme du Groupe Business as Unusual[©]. Suivront quatre nouvelles lignes de services, de décembre 2009 à mars 2010: ALS[©], Testing Services[©], IT[©] et Smart Energy Services[©].

EUROCOPTER CHOISIT SOGETI

Sogeti High Tech, filiale à 100 % du Groupe Capgemini, est retenu pour accompagner le bureau d'études d'Eurocopter, premier constructeur mondial d'hélicoptères, dans une mission de réflexion sur la rénovation de ses outils de tests d'équipements électroniques. Sogeti High Tech doit préconiser un système de tests plus performant et complètement intégré au cycle de vie d'un appareil.

— décembre —

L'US ARMY FAIT CONFIANCE À CAPGEMINI

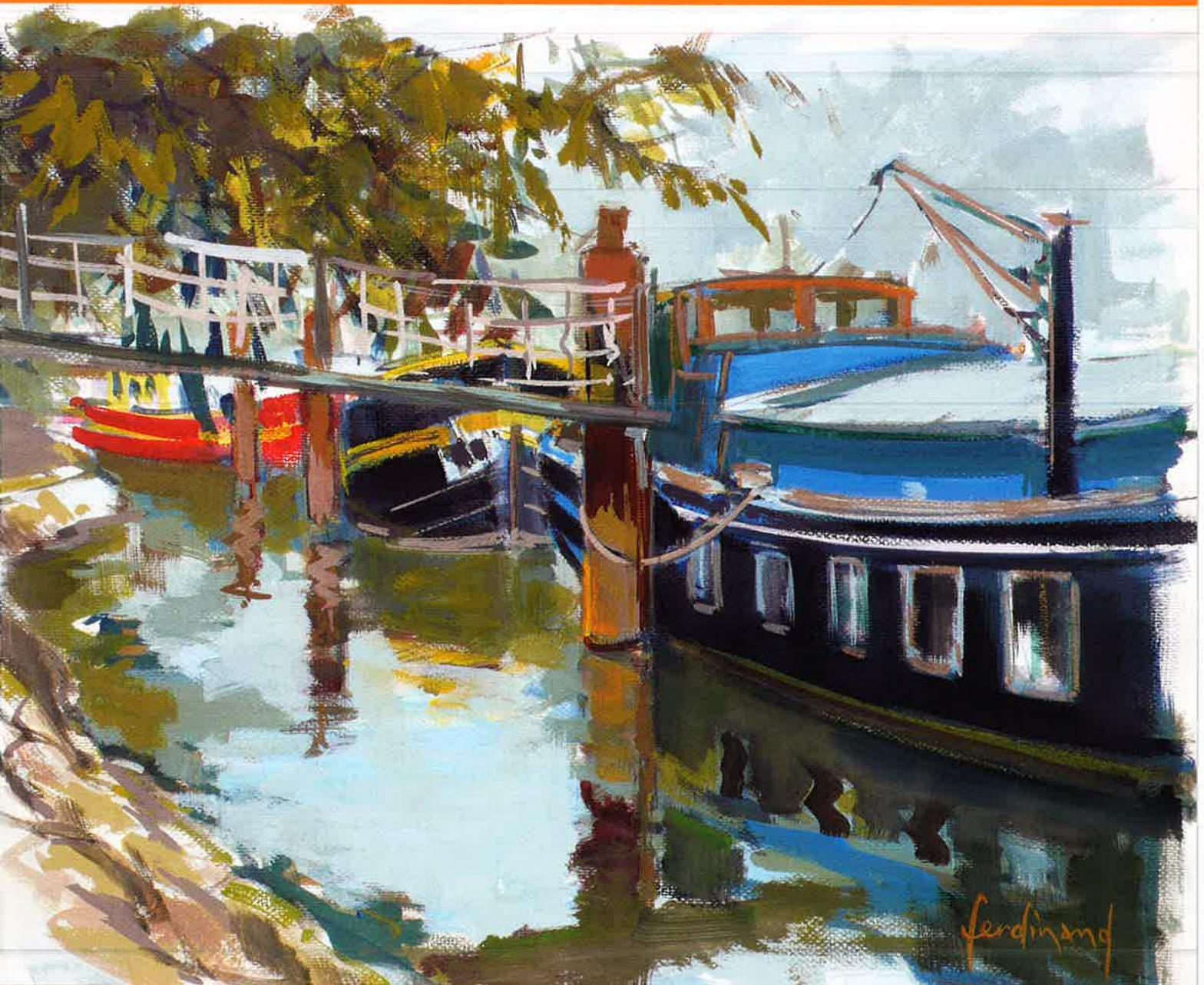
Capgemini Government Solutions, filiale de Capgemini North America, signe un contrat de cinq ans et d'un montant de 88 millions de dollars avec l'armée de terre américaine. Capgemini fournira à l'organisme responsable des systèmes d'information de l'armée (PEO EIS, *Program Executive Office Enterprise Information Systems*), des services indépendants de vérification et de validation des programmes ERP[©].

CAPGEMINI, PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DE RENAULT

Capgemini signe un contrat d'infogérance de trois ans avec le Groupe Renault et devient ainsi l'un des nouveaux partenaires de référence du constructeur automobile français en matière d'infogérance. Capgemini prend en charge l'exploitation et la gestion d'un quart du portefeuille applicatif du Groupe Renault. Ce projet, mobilisant plus de 180 personnes, comprend les mises à jour et améliorations techniques et fonctionnelles, le support et les développements pour des applications relatives aux achats, à la qualité et au commerce.



— Le programme Business as Unusual, lancé au dernier trimestre, comporte trois volets: la croissance (cinq lignes de services mondiales), l'optimisation de l'organisation («Lean») et la valorisation des ressources humaines («Talented Company»).

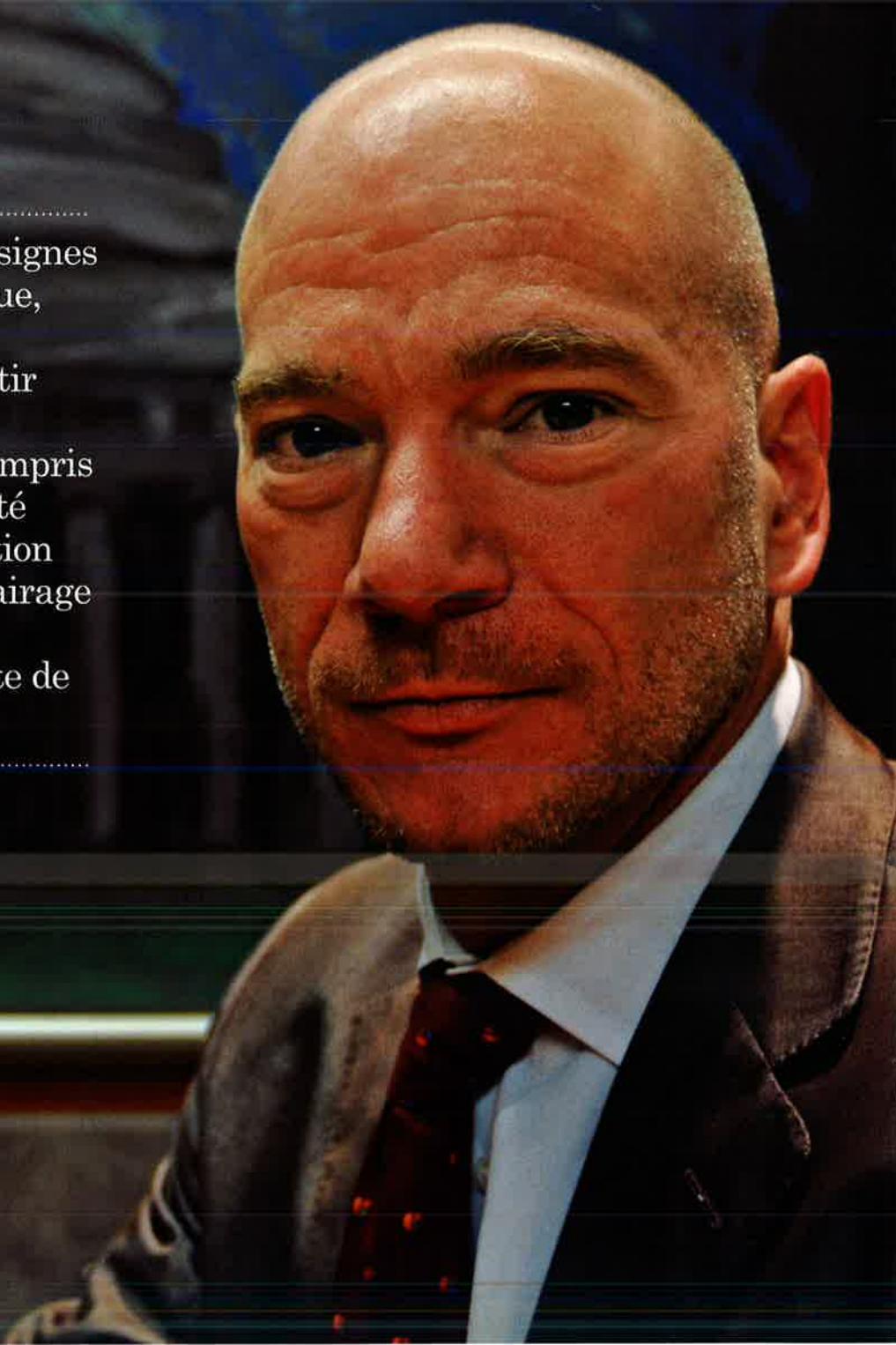


Péniches en bord de Marne

Innover reste la priorité des entreprises

ANDREW McAFFEE, interview
exclusive réalisée par vidéoconférence
le 28 avril 2010 entre Boston et Paris

— Dès les premiers signes de reprise économique, les entreprises ont recommencé à investir dans l'informatique. Parce qu'elles ont compris que leur compétitivité passait par l'innovation technologique. L'éclairage d'un universitaire américain, spécialiste de «l'entreprise 2.0».



En 2009, la crise a-t-elle donné un coup d'arrêt durable à la course à l'innovation dans les entreprises ?

Pas du tout. La dépense technologique a été l'une des premières à repartir. Autrement dit, les entreprises font davantage confiance à la technologie pour innover et lui consacrent une plus grande part de leurs investissements et de leurs dépenses opérationnelles.

Nous entendons pourtant les directeurs des systèmes d'information affirmer qu'ils continuent de vouloir réduire les coûts...

J'ai entendu cela au plus profond de la crise. Mais ces mêmes directeurs disaient aussi que les responsables fonctionnels leur demandaient de ne pas freiner l'innovation ni d'arrêter les projets vraiment importants.

Peut-être parce que, comme vous l'affirmez dans un article récent, l'investissement informatique contribue à la compétitivité des entreprises ?

Vous vous rappelez «*IT doesn't matter*» (*«L'informatique n'a pas d'importance»*), cet article publié en 2003 dans la *Harvard Business Review* par Nicholas G. Carr ? Il disait ceci : l'informatique est certes une bonne chose pour l'entreprise, car elle améliore sa productivité, mais cette amélioration est la même dans toutes les entreprises, car ces technologies se diffusent de façon universelle. Ce n'est donc pas avec son informatisation qu'une entreprise peut faire la différence avec ses concurrents. Au-delà du tollé qu'il a provoqué, cet article a popularisé une question vraiment très importante : où est la preuve que l'informatique apporte de la compétitivité ? Et je me suis aperçu que l'hypothèse était vérifiable, car nous avions assez de données sur les dépenses informatiques, sur l'évolution technologique et sur les performances des entreprises. Avec d'autres chercheurs, nous avons donc commencé à collecter les données amassées depuis 1960 par l'Administration des États-Unis.

Avec quels enseignements ?

Nous avons pu en tirer deux conclusions fondamentales. D'abord, que le rythme de la compétition aux États-Unis a commencé à s'accélérer au milieu des années 1990, ce qui s'est traduit par des bouleversements de plus en plus fréquents dans les classements des entreprises d'un même secteur et par l'accroissement des écarts entre les meilleures et les moins bonnes, en termes de rentabilité ou de marge opérationnelle. Or, c'est l'époque où les entreprises ont commencé à investir massivement dans leur informatique, dans la continuité de la révolution bureautique, mais aussi avec l'émergence d'Internet et des grands ERP. Deuxième conclusion, la compétition est devenue plus intense dans les secteurs qui dépensaient le plus pour leur informatique.

Mais entre l'informatisation et cette compétition accrue, quelle est la cause, quel est l'effet ?

Il faut bien sûr rester prudent, mais nous pouvons affirmer que la technologie a bien contribué à cet emballement de la compétition depuis quinze ans.

Comment les entreprises peuvent-elles tirer le meilleur parti de l'informatique ?

Elles doivent d'abord être convaincues du potentiel de ces technologies pour accepter de dépenser tant d'argent. Il y a de vraies différences de comportement d'une entreprise

à l'autre sur ce point. Ensuite, parmi celles qui ont cette volonté, on constate des écarts importants dans leur capacité à mener correctement ces projets. Enfin, les entreprises se différencient dans leur manière de prévoir les effets potentiels de la technologie sur leurs processus et leurs activités. Certaines acceptent de reconsidérer leur façon de produire, leur modèle économique, leurs approches du marché... Mais pas toutes.

Quels conseils donneriez-vous aux dirigeants ?

Déployer, innover, faire adopter. Ils doivent commencer par déployer une infrastructure technologique probablement bien plus standardisée que celle dont ils disposent aujourd'hui. Ensuite innover, ce qui signifie réfléchir à la manière de tirer profit des nouvelles possibilités offertes par la technologie pour faire son métier différemment. Enfin, quand il a retenu une idée, la responsabilité du dirigeant est de la faire adopter aussi largement que possible.

Pouvez-vous donner quelques exemples ?

Je vais en citer deux parmi tant d'autres. Tout d'abord celui d'Otis Elevator, le fabricant d'ascenseurs, qui a mis en place un *workflow* qui permet aux employés intervenant sur les sites des clients de déclencher la livraison d'équipements. Le délai entre la commande, la livraison et donc le montage des ascenseurs a ainsi été sensiblement réduit. Mais bien au-delà, le nouveau processus accélère la mutation de l'entreprise vers un modèle de société de services. Un autre cas. En Argentine, le producteur de soja Los Grobo a complètement abandonné son ancienne logique d'achats de terres et de multiplication des plantations pour développer un réseau de fermiers partenaires. Cette profonde mutation de l'entreprise n'aurait tout simplement pas été possible sans les nouvelles technologies de communication.

Il s'agit-là d'entreprises industrielles...

C'est vrai, mais les exemples ne se limitent pas à ce type d'entreprises. Et dans les secteurs qui ne fabriquent pas de «produits» physiques, par exemple ceux du logiciel ou des services, notamment financiers, la technologie fait évoluer les offres elles-mêmes.

En quinze ans, l'informatisation de l'industrie américaine s'est considérablement accélérée.

Ce mouvement va-t-il se poursuivre ?

Ce mouvement est fascinant. Entre 1995 et 2008, la quantité d'équipements technologiques aux États-Unis a été multipliée par 5,5. Cela va-t-il continuer ? Certainement. Actuellement, aux États-Unis, les entreprises consacrent à l'informatique environ un tiers de leur budget d'équipement, alors qu'au début des années 1980, ce taux était inférieur à 10%. Cependant, nous allons bien finir par atteindre le bon niveau de dépense informatique. Quel niveau ? Je ne le sais pas. Je serais tout de même surpris que nous atteignions 50%.

Jusqu'où les entreprises vous semblent-elles prêtes à investir dans l'innovation ?

Un associé d'un grand cabinet de conseil expliquait récemment que désormais, plus aucun de ses clients ne parle de stratégie, ils parlent tous d'innovation. Devenir plus innovant devient un objectif fondamental.



Quelles sont les directions les plus prometteuses ?

Nous commençons à savoir analyser ces océans de données informelles, issues notamment du Web et des réseaux sociaux, qui côtoient, dans les systèmes d'information, les données formelles, contenues notamment dans les grands logiciels d'entreprise. Ce n'est pas si facile. Et il faut que l'entreprise devienne réceptive à ces nouvelles approches analytiques. Les dirigeants prennent le plus souvent leurs décisions sur la base de leur intuition, de leur expérience et de leurs goûts, plutôt qu'à partir d'une analyse rigoureuse et de tests d'hypothèses. Mais cette part de l'intuition va probablement baisser avec le temps. Hal Varian, économiste chez Google et professeur à Berkeley, a même dit que «statisticien allait devenir le job le plus sexy du XXI^e siècle».

Et les nouveaux modes de communication ?

L'autre révolution actuelle est effectivement portée par les technologies du Web 2.0, avec ces nouveaux outils, les wikis, les blogs, Twitter ou Facebook. Il faut les faire entrer dans l'entreprise et laisser les individus libres de s'organiser. Laisser se développer l'autonomie individuelle peut apporter de grands bénéfices à la communauté. Par exemple, Wikipedia n'a pas de contributeurs payés et produit pourtant des montagnes de connaissances utiles pour tous les internautes.

Que pensez-vous du cloud computing et des entreprises qui se lancent dans l'aventure ?

Il y a une analogie avec ce qui s'est produit au début du XX^e siècle dans les usines. L'énergie nécessaire était produite sur place puisque l'on utilisait des machines à vapeur. Puis ces machines ont été remplacées par des moteurs électriques. Et les entreprises ont acheté l'énergie à un producteur d'électricité, qui jouait donc un rôle analogue à celui d'un fournisseur de *cloud computing*. Il y a déjà cent ans. Le basculement ne s'est pas produit en une nuit et il y a eu beaucoup de débats, à chaque étape. Les sceptiques n'avaient pas une vision claire de la tendance à l'électrification. Certaines entreprises ont ainsi fait de bons choix tandis que d'autres sont restées dans une configuration qui a fini par les handicaper par rapport à leurs concurrents. Quelque chose de similaire se produit avec le *cloud computing*. Ceux qui ne s'y préparent pas aujourd'hui sont aussi myopes que ceux qui n'ont pas vu venir les réseaux de distribution d'électricité.

Pensez-vous que la génération née dans les dernières années du XX^e siècle va bousculer les usages de l'informatique en entrant dans les entreprises ?

Cette génération va causer de profonds changements. Je vois bien comment les jeunes utilisent la technologie. Au plus profond de la crise, il y en a même qui ont quitté leur emploi, parce qu'ils se plaignaient du fossé qui existe entre la puissance des outils qu'ils utilisent chez eux et la pauvreté de ceux qu'on leur propose dans leur entreprise. Les gens de ma génération ont appris à travailler en petit comité, avec quelques collaborateurs, jusqu'à ce que tout soit fini, parfait, en tout cas assez abouti pour commencer à en discuter. La nouvelle génération se montre beaucoup plus à l'aise dans un mode très ouvert de partage des tâches, des réflexions et des créations, sans attendre la fin du processus.

N'est-ce pas un problème si cette génération se montre beaucoup plus ouverte que les entreprises elles-mêmes ?

Cela crée effectivement des tensions. Les personnes plus âgées raisonnent beaucoup en termes de risques, et cette transparence ravive leurs craintes. Les plus jeunes considèrent juste cela comme une façon naturelle de travailler qui présente plus d'avantages que d'inconvénients. Et les entreprises qui sauront gérer la transition vers cette nouvelle façon de travailler seront plus productives, plus innovantes et plus agiles.

En même temps, nous sommes à l'heure de la standardisation des produits et des services.

L'industrie informatique ne s'engage-t-elle pas, à l'image d'autres industries, sur le chemin du «low cost» ?

Pour faire bref, oui ! Les produits deviennent de plus en plus standardisés et tous les composants voient leurs prix chuter. Avec le *cloud computing*, la pression sur les prix va toucher le logiciel. Les fournisseurs, pour continuer à faire croître leur chiffre d'affaires, vont devoir se montrer très innovants. Je pense que ce sera un peu plus facile pour les prestataires de services, à condition qu'ils sachent se comporter en véritables partenaires de leurs clients, pour les aider à anticiper les conséquences des progrès technologiques et à en tirer parti.

Entre standardisation et innovation différenciatrice, quelle voie doivent choisir les entreprises ?

Il y a un mot qui devient de plus en plus important, le mot plaisir. Nous n'avions pas l'habitude de l'utiliser quand nous parlions de technologie. Mais à l'ère du Web 2.0 ou de l'iPhone, nous découvrons que la technologie peut rendre le quotidien plus agréable. Les entreprises intelligentes, aujourd'hui, sont celles qui cherchent des solutions pour combiner des techniques industrielles de production avec une utilisation pointue de la technologie, afin de proposer des services très personnalisés qui procurent du plaisir au consommateur.

Titulaire d'un doctorat de Harvard et de deux Masters of Science du MIT, Andrew McAfee est principal research scientist au Center for Digital Business de la MIT Sloan School of Management et fellow au Harvard's Berkman Center for Internet and Society. En 2006, il a «inventé» le terme Entreprise 2.0 dans un des nombreux articles qu'il publie sur son blog (andrewmcafee.org/blog/), dans le Washington Post, le Financial Times... En 2008, avec son confrère Erik Brynjolfsson, il a cosigné l'étude remarquée, «L'investissement dans l'informatique crée un avantage compétitif» dans la Harvard Business Review.



Torpeur estivale

2009... et après?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.

“
Le lancement en pleine crise de nos cinq lignes de services mondiales (Business Information Management, Application Lifecycle Services, Testing Services, Infostructure Transformation Services et Smart Energy Solutions) a été un élément décisif pour notre avenir. Cette initiative a grandement contribué à la lisibilité de notre offre et à faire de nous un acteur global de notre industrie.

La meilleure preuve en est que le marché et les analystes financiers ont réagi positivement à l'annonce de nos résultats 2009 et de ceux du premier trimestre 2010. Continuons dans cette direction, c'est la bonne !”



Henk BROEDERS
Coordination globale TS*

“
Nous avons revu notre organisation commerciale en 2009. Les directions pays ont reçu le renfort de managers seniors afin qu'ils suivent les grands comptes. Autre événement, nous avons créé des équipes pour tester avec nos clients nos offres de services facturées à l'usage. C'était indispensable, car ces solutions constitueront demain une part croissante de l'activité. Dernier volet, les alliances. En 2009, une étude détaillée du marché, réalisée chaque trimestre avec nos partenaires technologiques (IBM, Microsoft, Oracle, SAP...), a vu le jour. Elle alimente nos équipes de vente en informations actualisées sur les technologies.”



Stanislas COZON
Secteur public

“
Le secteur des marchés publics est en pleine évolution. Les États occidentaux sont tous confrontés à des difficultés budgétaires. Et naturellement, cela se traduit par une réduction de leurs investissements informatiques. Cette pression financière appelle de nouveaux modèles économiques fondés sur des offres industrialisables. Mais nous sommes armés pour faire face à ces défis, grâce aux grands contrats, souvent de long terme, que nous avons signés en 2009.”

“
Notre marché a été secoué en 2009, notamment aux Pays-Bas et en Belgique, mais nous en sommes sortis plus forts. Proposer des prix les plus compétitifs possible est obligatoire. Nous travaillons plus étroitement avec nos collègues indiens au développement de solutions réutilisables. Notre priorité en 2010 est la croissance, et l'innovation reste vitale. Ce qui fait notre différence ? L'intégration de compétences pointues et la mise en œuvre des lignes de services mondiales et de solutions uniques. En consolidant nos investissements de 2009, tout en optimisant nos coûts opérationnels, nous comptons sur la croissance pour améliorer notre marge.”



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



Olliwer PICARD
Ventes et partenariats



Baru RAO
Capgemini Inde

“
L'année 2009 nous a donné l'occasion de consolider trois volets-clés de notre activité. Nous avons ouvert en Inde des centres d'excellence pour plusieurs secteurs (l'industrie, le commerce, la santé, les médias et les compteurs électriques «intelligents»). Ces centres doivent nous donner un réel avantage sur nos concurrents. L'an dernier, nous avons aussi élevé le niveau d'expertise technique de nos équipes. Enfin, nous sommes devenus plus efficaces sur le plan opérationnel pour être encore plus compétitifs.”



Sur les quais d'Essaouira (détail)



Viêt Nam, commerce dans le port de Hoi-An



Les moteurs de croissance

— Face aux défis posés par une conjoncture inhabituelle, le Groupe a développé une approche ambitieuse destinée à accélérer sa croissance. Le programme Business as Unusual, en adaptant l'offre de Capgemini aux évolutions de la demande, en encourageant l'excellence de ses collaborateurs et en renforçant sa chaîne de valeurs, vise à remplir un tel objectif. Mais la croissance se conquiert également d'autres manières : les mots-clés sont ici marchés émergents, implantations nouvelles, acquisitions ciblées, et avant tout, confiance en l'avenir. Le *cloud computing*, à lui seul, s'avère à cet égard riche de potentialités, comme l'atteste le chercheur Ken Birman.

Business as Unusual, le retour à la croissance

— En 2009, Capgemini a lancé le programme Business as Unusual. Son objectif: se préparer à la reprise de la croissance. Les premiers résultats, enregistrés au premier trimestre 2010, sont positifs.

7,1%

Le cabinet d'études américain Forrester Research prévoit que les dépenses en infogérance dans le monde augmenteront de 7,1% en 2010.

En 2009, le cabinet d'études américain IDC prévoyait que les technologies de l'information allaient générer jusqu'en 2013 la création de 5,8 millions d'emplois et de 75 000 entreprises dans les 52 pays étudiés dans l'enquête. Savoir attirer les meilleurs et savoir les faire progresser sont des enjeux majeurs pour bâtir une «Talented Company», un des volets du programme Business as Unusual.

La période économique actuelle laisse percevoir que les entreprises et les administrations ont retrouvé un niveau d'investissement élevé dans les technologies de l'information. Le cabinet d'études américain Forrester Research table sur une augmentation de 8,1 % des dépenses informatiques dans le monde en 2010. En ce qui concerne les services, la croissance serait de 6,8% pour le conseil et l'intégration de systèmes et de 7,1% pour l'infogérance. Les clients manifestent clairement une appétence pour les solutions innovantes à prix compétitif. C'est dans ce cadre que Capgemini a anticipé, en octobre 2009, le retournement du marché avec le programme de croissance Business as Unusual. Ce programme regroupe la commercialisation et la production de cinq nouvelles lignes de services mondiales (GSL) visant des segments de marché où le Groupe estime avoir le meilleur potentiel de croissance. Cet investissement de 30 millions d'euros doit permettre au Groupe d'augmenter de 800 millions d'euros ses prises de commandes sur ces segments dès 2010. Outre ce volet de croissance, Business as Unusual comporte deux autres parties: l'amélioration de la rentabilité de Capgemini à travers l'optimisation générale de son organisation (avec sa démarche «Lean») et la valorisation des ressources humaines du Groupe (avec son projet «Talented Company»).

Les premiers succès du programme Business as Unusual sont tangibles: «Notre industrie n'a été que tardivement

affectée par la crise économique mondiale, mais les signes d'une reprise des investissements des entreprises se multiplient», précisait Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, lors de la présentation des résultats du premier trimestre 2010. *«Les cinq lignes de services mondiales nous positionnent idéalement pour en tirer parti et renouer avec la croissance au second semestre.»* De fait, ces résultats confirment également tout le potentiel des cinq lignes de services mondiales: elles ont déjà contribué pour près d'un tiers aux prises de commandes du premier trimestre, qui se sont élevées à 2073 millions d'euros.

Dans l'ordre chronologique de lancement sur le marché, ces cinq lignes de services sont: Business Information Management (BIM), Application Lifecycle Services (ALS), Testing Services, Infostructure Transformation Services (ITS) et Smart Energy Services.

BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT (BIM)

ENJEU: aider les entreprises à gérer une masse et un flux d'informations croissants afin d'en tirer le meilleur bénéfice pour leurs activités.

ATOUTS DU GROUPE:

- vision globale de l'organisation de l'information ;
- expertise dans les technologies et indépendance ;
- méthode originale d'analyse des besoins des clients.

«Les organisations rencontrent beaucoup de difficultés pour gérer et optimiser la masse de données à leur disposition, provenant soit de sources extérieures,

soit de leurs propres systèmes d'information, explique Paul Nannetti, responsable de la ligne de services BIM au niveau mondial. Capgemini propose une vision globale, originale et dynamique de l'organisation de l'information, permettant le filtrage, la gestion et l'utilisation de renseignements pertinents dans une abondance de données. Notre indépendance et notre agilité vis-à-vis des technologies nous démarquent également de nombre de nos concurrents.»

L'expertise BIM se nourrit notamment de partenariats technologiques avec des fournisseurs de premier plan, tels qu'EMC, IBM, Informatica, Microsoft, Oracle, SAS Institute, Teradata...

En plus de ses investissements dans les technologies, concrétisés par de très nombreuses références, Capgemini dispose de sa propre méthode, Intelligent Enterprise, pour analyser les besoins de ses clients. La demande pour cette ligne de services doit augmenter fortement en 2010, d'une part face aux exigences réglementaires sur la conservation des données (à l'instar de Bâle II dans le secteur bancaire), et d'autre part en raison de la volonté des entreprises de tirer un meilleur bénéfice commercial de leurs informations clients.

Le cabinet d'études américain AMR Research estime que le marché de la gestion de l'information et de la performance ainsi que de l'informatique décisionnelle atteindra, au niveau mondial, 59,3 milliards de dollars en 2010. Désormais, plus de 4000 collaborateurs de Capgemini travaillent pour cette ligne de services. Au cours des dix-huit prochains mois, il est prévu d'augmenter cet effectif de 3000 personnes, soit par recrutement, soit par réaffectation. Un centre d'expertise avec un millier de spécialistes vient d'ailleurs d'ouvrir en Inde.

APPLICATION LIFECYCLE SERVICES (ALS)

ENJEU: valoriser le patrimoine applicatif des clients.

ATOUTS DU GROUPE:

- savoir-faire métiers ;
- nombreuses références ;
- capacité industrielle ;
- méthodes originales de rationalisation des patrimoines applicatifs.

Lancée en décembre 2009, ALS permet aux clients de réduire leurs coûts et de gagner en flexibilité en confiant à Capgemini la gestion de l'ensemble du cycle de vie de leurs applications, du développement à la maintenance, en passant par les tests, l'intégration et l'optimisation. Pour cela, le Groupe associe les savoir-faire de deux de ses grands métiers, l'Intégration de systèmes et l'Infogérance.

«Nos clients doivent faire face à une complexité toujours croissante de leurs

Premiers succès BIM séduit largement

— Les contrats signés dans le cadre de l'offre BIM montrent la pertinence de cette ligne de services mondiale par rapport aux besoins du marché. Ces succès ont en effet été acquis auprès d'entreprises et d'organismes publics, en Europe comme aux États-Unis, auprès de très grands clients internationaux aussi bien que de comptes nationaux :

- > l'opérateur néerlandais KPN ;
- > le Welsh Assembly Government au Royaume-Uni ;
- > le ministère de la Défense des Pays-Bas ;
- > les industriels suédois SEB et Sandvik ;
- > le spécialiste américain des produits de la mer Bumble Bee ;
- > le pétrolier Shell International Exploration & Production ;
- > les services financiers PostFinance en Suisse ;
- > l'État du Nevada.

infrastructures applicatives, générant ainsi des coûts importants et un manque de réactivité, explique le responsable d'Application Lifecycle Services au niveau mondial, John Brahim. Ils sont prêts à en externaliser la gestion, auprès d'un acteur industriel qui rationalisera l'ensemble de leur paysage applicatif tout en optimisant la compétitivité présente et future de leurs activités.»

L'attente du marché s'avère particulièrement forte, notamment de la part des secteurs des télécommunications, de l'industrie et des services publics. Le cabinet d'études français Pierre Audoin Consultants (PAC) estime que les ventes mondiales représenteront, pour la seule maintenance, 20 milliards d'euros en 2010. La croissance annuelle moyenne en Europe de l'ensemble du marché des services autour de la gestion des applications atteindrait, toujours selon ce cabinet, 7,3 %, entre 2009 et 2012, avec un dynamisme particulièrement fort des secteurs industriel et bancaire.

ALS concerne 15 000 collaborateurs du Groupe, dont plus de 10 000 en Inde. Par ailleurs, 5 000 consultants, ingénieurs ou managers vont suivre des formations à la mise en œuvre des méthodes que Capgemini a développées avec succès dans de nombreux contrats d'intégration de systèmes et d'infogérance. Pour devenir leader de ce nouveau segment, le Groupe développe une large gamme de solutions industrialisées, permettant d'intégrer toujours plus de services standardisés aux infrastructures applicatives, en remplacement d'applications spécifiques.

59,3

milliards de dollars
Le cabinet d'études américain AMR Research estime que le marché mondial de la gestion de l'information et de la performance ainsi que de l'informatique décisionnelle atteindra 59,3 milliards de dollars en 2010.

7,3%

La croissance annuelle moyenne de l'ensemble du marché concerné par ALS en Europe atteindrait, selon le cabinet d'études français Pierre Audoin Consultants (PAC), 7,3 % entre 2009 et 2012, avec un dynamisme particulièrement fort des secteurs industriel et bancaire.

11,2

milliards de dollars
La société de conseil
en externalisation
NelsonHall a estimé
en 2009 que
le marché du test
logiciel atteindrait
11,2 milliards
de dollars en 2013.

75%

"Nos clients consacrent 75% de leur budget informatique à la maintenance. Mais ils ne veulent pas juste maintenir en état leurs applications, ils veulent les améliorer. C'est pour répondre à cette demande que nous avons lancé la ligne de services ALS", Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini.

TESTING SERVICES

ENJEU: assurer la qualité des logiciels utilisés par les entreprises grâce à l'optimisation du test logiciel[®].

ATOUTS DU GROUPE:

- méthodologie de test éprouvée ;
 - plus de 500 références internationales ;
 - mobilisation rapide de ses capacités industrielles.
- Capgemini et sa filiale Sogeti ont effectué en février 2010 le lancement conjoint d'une ligne de services pour le test et l'assurance qualité des logiciels. Cet ensemble répond à une demande croissante des entreprises. Celles-ci ont pris conscience de leur forte dépendance vis-à-vis de la qualité des applications qu'elles utilisent ou des produits et services qu'elles proposent à leur clientèle. Pour éviter une mauvaise exécution des tests, des délais de réalisation trop longs ou des dépenses trop élevées lors de cette phase du cycle de vie du logiciel, les sociétés se tournent de plus en plus vers des spécialistes, disposant de réponses méthodologiques et techniques éprouvées. Selon une étude du cabinet Pierre Audoin Consultants (PAC), le marché mondial des services de tests logiciels devrait croître de 10% par an dans les prochaines années. De son côté, la société de conseil en externalisation NelsonHall a estimé en 2009 que ce marché atteindrait 11,2 milliards de dollars en 2013. Capgemini et Sogeti comptent déjà plus de 500 références internationales dans ce domaine, pour lesquelles ils mettent en œuvre la méthode TMap[®] Next de Sogeti, tout en s'appuyant sur des partenariats technologiques avec les principaux éditeurs du secteur, HP, IBM et Microsoft. En associant leurs forces, Capgemini et Sogeti mettent au service de leurs clients plus de 6400 professionnels du testing[®], dont près de 2400 dans une nouvelle unité créée en Inde. Cette capacité de mobilisation rapide de ressources expertes, pour un coût optimisé grâce au modèle de production Rightshore[®], positionne le Groupe idéalement, selon le responsable de l'offre Testing Services au niveau mondial, Hans van Waayenburg, "pour aider ses clients à réaliser de substantielles économies de temps et d'argent lors du lancement de nouvelles solutions."

INFOSTRUCTURE TRANSFORMATION SERVICES (ITS)

ENJEU: rationaliser les infrastructures informatiques des entreprises et des administrations pour les aider à préparer le passage au cloud computing[®].

ATOUTS DU GROUPE:

- capacité à mobiliser tous ses métiers ;
 - partenariat avec les grands fournisseurs de services de cloud computing[®] ;
 - réputation d'intégrateur de solutions de cloud computing[®].
- La ligne de services ITS, déployée au début du mois de mars 2010, est destinée à aider

les organisations, publiques ou privées, à accéder rapidement aux services offerts par le *cloud computing*. L'objectif est, d'une part, de réduire durablement les coûts des services et des technologies informatiques du client et, d'autre part, d'accélérer le lancement d'offres reposant sur la facturation à l'usage.

ITS comprend quatre offres, dans lesquelles tous les métiers du Groupe interviennent, afin d'aider le client à établir sa propre feuille de route vers le *cloud computing*.

1. Optimisation des centres informatiques: le regroupement et l'évolution des ressources physiques, la modernisation des serveurs et des systèmes de stockage ainsi que la rationalisation du portefeuille d'applications permettent de réduire le coût de revient, le nombre de mètres carrés occupés par les serveurs et l'empreinte carbone des systèmes.

2. Virtualisation: le transfert des ressources (serveurs et stockage, données et applications) vers un environnement «virtuel» permet d'optimiser l'utilisation des serveurs et d'obtenir une meilleure flexibilité tout en réduisant les coûts à long terme.

3. Communications unifiées et collaboration: ce service permet d'accélérer les flux d'information sur toutes les plates-formes de communication accessibles aux collaborateurs, partenaires et clients.

4. *Cloud computing* et services assimilés: ce nouveau modèle, économique et architectural, propose, dans un environnement totalement virtuel, la facturation à l'usage, pour les ressources informatiques (calcul, stockage, réseaux) aussi bien que pour les services et les applications. Tous ces éléments sont accessibles à distance. *"Les directeurs des systèmes d'information doivent réduire leurs coûts tout en recherchant un bon rapport qualité/prix dans une optique de croissance et de compétitivité. Le cloud computing crée une rupture"*, explique le responsable de la ligne de services ITS au niveau mondial, David Boulter.

Mais pour que les bénéfices soient rapidement au rendez-vous pour les entreprises, il faut commencer par déterminer pour quelles applications il est utile et opportun d'adopter ce modèle."

Grâce à sa collaboration avec des fournisseurs de services de *cloud computing* tels que Amazon Web Services[®] et un écosystème émergent d'acteurs du SaaS[®] dans certains segments, Capgemini s'est créé une réputation d'intégrateur de solutions de *cloud computing*, aidant de nombreuses organisations à sensiblement se différencier, tout en réalisant de substantielles économies.



Arcachon, pointe de l'Aiguillon

800

millions de terminaux
Capgemini entend accompagner les fournisseurs et les distributeurs d'énergie dans la rénovation de leur infrastructure, un marché qui représentera environ 800 millions de terminaux à renouveler dans les dix prochaines années.

SMART ENERGY SERVICES

ENJEU: aider les entreprises du secteur à faire face aux multiples défis que représente la gestion intelligente de l'énergie.

ATOUTS DU GROUPE :

- profonde connaissance du secteur ;
- solutions de compteurs et de réseaux «intelligents» ;
- références en Amérique du Nord et en Europe ;
- densité du réseau de partenaires technologiques.

Dernière-née, en mars 2010, des cinq lignes de services, Smart Energy Services s'adresse aux fournisseurs et aux distributeurs d'énergie. Capgemini entend accompagner ceux-ci dans la rénovation de leur infrastructure, un marché d'environ 800 millions de terminaux à renouveler dans les dix prochaines années. En effet, les industriels de ce secteur font face à de fortes évolutions de la demande, liées au changement climatique et à la pression réglementaire. Ils doivent transformer leurs modèles, réduire leur empreinte carbone et offrir à leurs clients une gamme élargie de services, notamment pour les aider à maîtriser leur consommation.

Capgemini a fourni le support au déploiement de compteurs et de réseaux «intelligents», pour une vingtaine de clients en Amérique du Nord et en Europe. «Les utilities[©] du secteur de l'énergie veulent réduire les risques associés à ces transformations profondes en s'appuyant sur des partenaires fiables et pérennes», constate le responsable de Smart Energy Services au niveau mondial, Perry Stoneman. Dans ce domaine, le Groupe peut faire valoir la densité de son propre réseau de partenaires technologiques, pour la plupart membres fondateurs de la SEA (Smart Energy Alliance).

GAINS DE PRODUCTIVITÉ

Le retour à la croissance a un corollaire : la poursuite de l'amélioration de la rentabilité du Groupe. «Nous continuons nos efforts sur les coûts et nous avons lancé en interne un travail sur le "lean" ou la gestion intelligente et "frugale" des moyens», déclarait Paul Hermelin, dans une interview au quotidien économique français *Les Échos* en mars 2010. L'approche de *lean management* redonne la parole aux collaborateurs pour identifier les gaspillages de temps et d'énergie dans leur vie quotidienne. Gaspillages engendrés par les contradictions dans les requêtes qui leur sont adressées, les imperfections dans les processus, les outils souvent imparfaits engendrant des doubles saisies, etc. Cette approche est centrée sur les besoins des clients, besoins qui vont guider en premier lieu le planning des tâches à effectuer dans la journée. Dans le même temps, les paliers du «reste-à-faire» sont

raccourcis, passant d'hebdomadaires à quotidiens. Cette organisation conduit naturellement à identifier des sources d'amélioration de la fluidité des processus de production lorsqu'un projet est partagé entre l'offshore et l'onshore, par la suppression des délais de passation de relais entre les équipes. En définitive, l'approche Lean conduit à changer le «style» de production en introduisant, par la remontée des expériences des salariés et des clients, une démarche permanente d'amélioration de la performance opérationnelle sur le terrain. Elle est donc destinée à être pérenne. D'ores et déjà, six projets pilotes ont été lancés. Les gains de productivité sont réels. L'expérience de Capgemini Consulting, qui a mis en œuvre le *lean management* chez de nombreux clients, est utilisée pour accélérer son déploiement dans le Groupe. Nicolas Dufourcq, directeur financier du Groupe et en charge du déploiement de l'approche Lean en interne explique : «Capgemini veut imaginer et développer ce que doit être l'organisation d'une société de services informatiques pour les dix prochaines années. Nous devons nous atteler à cette tâche parce que les clients à qui nous vendons une approche de lean management ne comprendraient pas que nous n'adoptions pas nous-mêmes une telle démarche.»

SAVOIR ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS

Le succès de ce déploiement et celui des cinq lignes de services reposent, en très grande partie, sur les collaborateurs de Capgemini. Le Groupe se doit donc de mobiliser tous ses «talents» (voir pages 66 et 67 «Une nouvelle dynamique d'échanges») et de continuer à attirer à lui les meilleurs profils, notamment pour les lignes de services faisant appel à des technologies nouvelles comme BIM ou ITS. «Il nous faut devenir une Talented Company qui véhicule l'excellence, attire les meilleurs et utilise tout le potentiel de ses collaborateurs grâce à un management exemplaire et une véritable culture de la performance», expliquait Paul Hermelin lors de la présentation du programme Business as Unusual. La capacité de recrutement est un autre enjeu majeur pour le Groupe. Elle est indispensable pour pouvoir créer rapidement des centres d'expertise. «En Inde, nous procédons à d'importants recrutements, déclarait en mai 2010 Paul Hermelin dans un entretien à boursier.com. Pour le seul deuxième trimestre, nous prévoyons d'y recruter 3 500 collaborateurs.»

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



Cap Corse, Saint-Florent



Cabane d'ostreiculteur à la pointe de l'Aiguillon

Ch. Ferdinand

Proximité et croissance mondiales

— Pour assurer sa croissance, Capgemini développe son implantation mondiale, notamment chez les géants que sont devenus la Chine, l'Inde et le Brésil. Tout en renforçant sa proximité commerciale historique avec les clients.

«Grâce à l'offshore, à l'innovation et à un changement d'image réussi pour passer du statut d'acteur européen des services, à celui d'acteur global, multiculturel», Capgemini dispose des atouts nécessaires pour jouer les premiers rôles sur le marché mondial des services informatiques, selon le cabinet d'études américain IDC. Capgemini est actuellement présent dans une trentaine de pays. Si quatre de ces régions (France, Royaume-Uni, Amérique du Nord et Benelux) produisent encore à elles seules 81,1% du chiffre d'affaires du Groupe, l'Asie-Pacifique compte pour seulement 1,6%, mais son chiffre d'affaires a progressé de 6,7% (à taux et périmètre courants) en 2009, au plus fort de la crise. Le potentiel de croissance dans cette partie du monde est donc considérable. Tout comme il l'est en Amérique latine et plus particulièrement au Brésil, où le PIB devrait croître de 5,5% à 6,5% en 2010 et de 4,5% en 2011, selon les prévisions de mai 2010 du ministère des Finances brésilien.

Pour servir ses clients occidentaux – qui eux-mêmes se développent fortement dans ces régions –, Capgemini dispose de sa large palette de métiers et de ses expertises sectorielles. Des atouts qui lui permettent d'enranger des succès en Chine dans le domaine de l'énergie, tant pétrolière que nucléaire, et dans les secteurs de la distribution et de l'industrie, tandis qu'il se positionne en Inde sur des marchés du secteur public comme la carte d'identité biométrique. Mais la croissance n'est toutefois pas l'apanage de la seule Asie : aux États-Unis, les services

financiers recommencent à investir dans l'informatique, et le secteur public ainsi que la santé recèlent de solides opportunités. En Europe, le Royaume-Uni reste jusqu'à présent un marché porteur, surtout grâce au secteur public.

Une politique d'acquisitions ciblées constitue un autre levier de croissance. Le Groupe s'est ainsi implanté au Vietnam et s'est renforcé en Australie dans le *testing*, un segment qui devrait croître de 10% par an au plan mondial dans les prochaines années, selon le cabinet d'études français Pierre Audoin Consultants (PAC). Cette politique se poursuit en 2010, avec deux acquisitions durant les cinq premiers mois de l'année : l'éditeur suédois IBX, spécialiste des solutions d'achat en ligne, puis la société britannique de services informatiques Strategic Systems Solutions, spécialisée dans les services financiers et disposant d'implantations en Chine, à Singapour et aux Philippines. Outre les acquisitions, l'ouverture de nouveaux bureaux de Capgemini Consulting en Chine (Shanghai) et à Dubaï permet au métier Conseil d'étendre sa couverture géographique. Quant au métier Infogérance, il a ajouté la Roumanie à son système mondial de production afin de mieux servir ses clients européens.

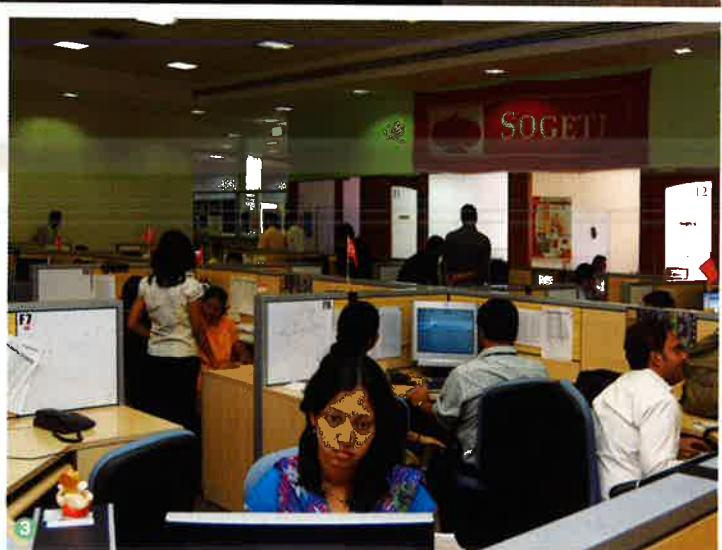
Au niveau du Groupe, le dispositif de production se renforce grâce à la reprise des embauches début 2010, notamment en Inde, désormais premier pays en termes d'effectif. Après 2 686 recrutements au premier trimestre 2010, il est prévu d'y embaucher 3 500 collaborateurs au deuxième trimestre.



1



2



3



4

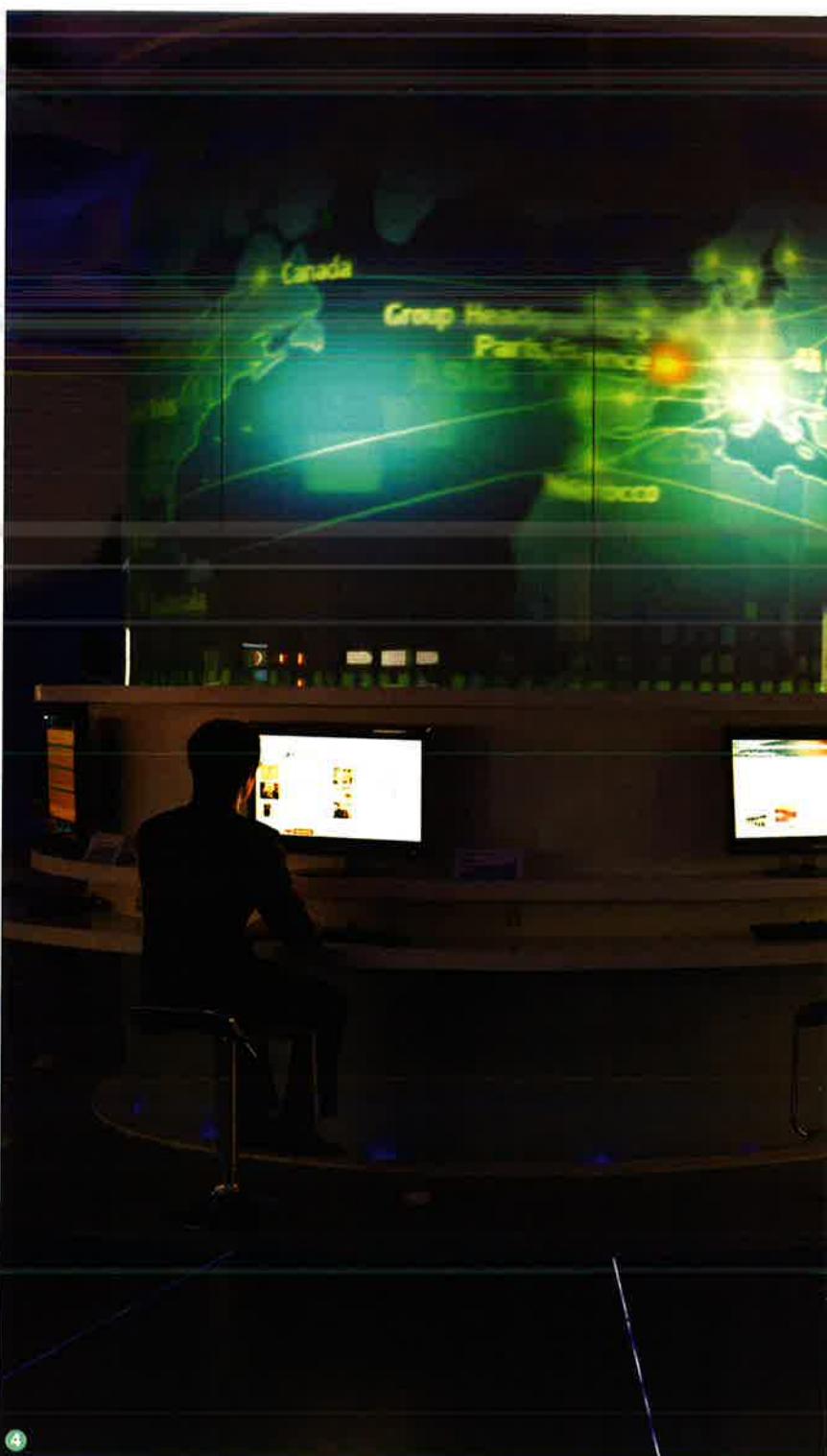


5



6

- ① Le conglomérat China Resources est présent dans la distribution (ici, un de ses points de vente à Shenzhen). Cette société a choisi Capgemini pour la mise en œuvre d'un projet lié aux ressources humaines, intégrant une application d'informatique décisionnelle. Le projet a été conçu autour de la ligne de services BIM®.
- ② Le suisse Syngenta, un des premiers producteurs mondiaux de semences et de produits phytosanitaires pour l'agriculture, a étendu pour plusieurs années son contrat de BPO® avec Capgemini. Les prestations sont assurées depuis le centre du Groupe à Guangzhou (Canton).
- ③ Les collaborateurs de Sogeti en Inde font partie des quelque 3000 spécialistes qui ont lancé avec Capgemini la ligne de services Testing Services®.
- ④ CNPC, le premier producteur et fournisseur chinois de pétrole et de gaz, a fait appel au Groupe pour l'aider à déployer l'ERP® SAP dans ses différentes unités. Le contrat, d'un montant d'une dizaine de millions d'euros, porte sur une période de trois ans et mobilisera près de cent collaborateurs de Capgemini à Pékin.
- ⑤ La filiale vietnamienne du distributeur français Casino confie à Capgemini la maintenance et le développement de son portefeuille applicatif. Ce projet fait appel à la ligne de services mondiale ALS®.
- ⑥ L'assureur français Groupama a confié à Capgemini le développement, puis la maintenance des logiciels de comptabilité pour sa filiale vietnamienne.



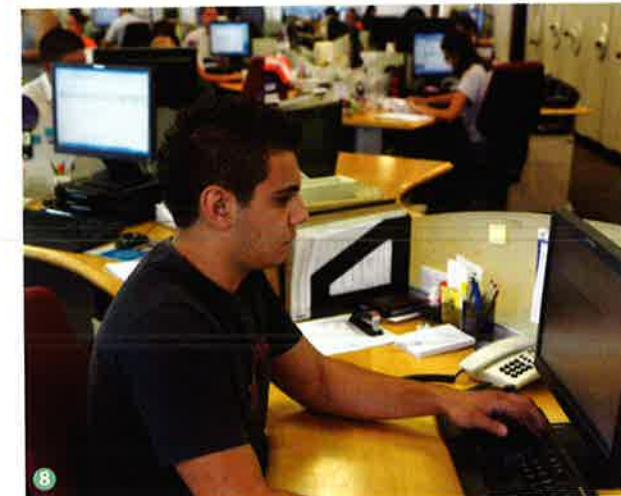
- ➊ Le géant américain de vêtements de sport Nike implante à Shanghai un centre de logistique destiné au marché chinois. Capgemini Consulting l'aide dans la conception de ce centre, qui respectera des impératifs de développement durable, et dans le pilotage du projet, ainsi que dans les processus opérationnels et métiers.
- ➋ Le groupe néerlandais Maxeda (*ici, un magasin de son enseigne M&S*) a signé avec Capgemini une extension de contrat de 44 millions d'euros portant sur des services d'infogérance applicative et d'infrastructure, assurés aux Pays-Bas et en Inde.
- ➌ Après 2686 recrutements en Inde au premier trimestre 2010, Capgemini en prévoit 3500 au deuxième trimestre (*ici, le centre de services financiers de Pune*).

- ➍ Conçu en partenariat avec Oracle, le Centre de l'innovation de Capgemini à Shanghai présente la vision du Groupe sur la technologie et ses évolutions.
- ➎ La coentreprise entre le constructeur automobile américain GM et Shanghai Automotive Industry Corp. fait appel aux métiers Conseil et Intégration de systèmes de Capgemini pour développer des outils de gestion de la relation client basés sur le progiciel Oracle-Siebel.
- ➏ Le groupe énergétique chinois CGNPC (*ici, sa centrale nucléaire de Daya Bay*) poursuit depuis plus de trois ans avec Capgemini ses projets d'ERP et de BPR (Business Process Reengineering).



6 Alcatel-Lucent Shanghai Bell, la filiale chinoise de l'équipementier réseaux et télécommunications français, a choisi Capgemini pour un projet d'informatique décisionnelle. Ce contrat de quatre ans entre dans le cadre de la ligne de services BIM et implique cinquante collaborateurs des métiers Infogérance et Intégration de systèmes à Shanghai.

7 Le Groupe a racheté les centres de services partagés traitant les activités financières d'Unilever en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Amérique latine et fournit au géant anglo-néerlandais des prestations de BPO à partir de ces plates-formes. En Amérique du Sud, les centres sont basés à Santiago au Chili et à São Paulo au Brésil (notre photo).



2009... et après?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.



Bo CHEN
Capgemini Chine

“En Chine, dans un contexte économique dynamique avec une croissance de 8,7% en 2009, la demande pour les projets de conseil et d'intégration de systèmes a été soutenue. Le marché de l'infogérance semble aussi prometteur. Nos clients apprécient l'étendue de notre offre qui fait de nous des prestataires aptes à gérer leurs projets de bout en bout. Nous continuons cette année à renforcer nos équipes, nos compétences et nos offres pour faire la preuve de notre puissance sur le marché. N'oublions pas que le commerce n'est rien sans la production et réciproquement.”



Cyril GARCIA
Stratégie et transformation

“En 2009, nos clients ont souhaité échanger avec nous sur les sujets d'après-crise. Ils nous ont confirmé deux points. Le premier est qu'ils sortent de cette crise avec l'envie d'investir dans la technologie. Le deuxième est qu'ils comptent sur nous pour les accompagner. Cette proximité est assurément la meilleure des stratégies possibles pour préparer la reprise économique en 2010. À ce titre, nous sommes positionnés aussi bien sur des programmes de grande ampleur que sur des projets de niches.”

“

Dans le secteur Télécommunications, Médias et Divertissement, les technologies de l'information ont bouleversé les vieux modèles économiques. Partout, l'Internet sans fil remplace les réseaux téléphoniques commutés. Nos clients dans le divertissement veulent y diffuser de la musique et des films. Notre place est au cœur de cette révolution. Et Capgemini a le talent et les offres adaptées. Nous avons par exemple en Inde un centre mondial de compétences dans ce domaine. Nos lignes de services BIM et Testing Services y capitalisent nos connaissances et développent, le cas échéant, des solutions spécifiques.



Greg JACOBSEN
Secteur Télécommunications,
Médias et Divertissement

”



Luc-François SALVADOR
Services informatiques
de proximité (Sogeti)

“

Les équipes de Sogeti peuvent être fiers d'avoir démontré en 2009 toute leur agilité et leur réactivité durant l'une des pires années que j'ai vécues au cours de ma carrière. Nous avons réussi à défendre notre rentabilité en baissant nos coûts de fonctionnement, mais surtout, nous avons démontré à nos clients combien nous étions utiles à leurs côtés, pour les aider à passer ce cap. En 2010, dans un contexte économique plus serein – espérons-le – notre objectif est de renforcer encore cette proximité, si précieuse, avec nos clients.

”



Andy MULHOLLAND
Innovation technologique

“

Bonne nouvelle, la technologie redévient en 2010 ce levier capable de faire la différence. Nos cinq lignes de services mondiales vont dans le sens voulu par nos clients. Elles intègrent des technologies « intelligentes » jusque dans les compteurs électriques et elles offrent des possibilités inédites d'exploiter les données à travers Business Information Management. Elles inaugurent aussi une « infostructure » donnant accès aux ressources informatiques sur un mode nouveau, celui du cloud computing. Notre offre prévoit enfin des moyens de contrôle. Notre programme Business as Unusual est bien la solution gagnant-gagnant !

”



Tour de France à la voile, étape à Camaret

KEN BIRMAN, interview
exclusive réalisée à Athènes
le 27 mars 2010

Cloud computing: nous n'en sommes encore qu'au début...

— Le *cloud computing* promet une vague d'innovations fonctionnelles et des coûts considérablement réduits. Mais avant que les entreprises puissent lui confier leurs applications critiques, chercheurs et prestataires de services ont encore beaucoup d'obstacles à franchir.



Le secteur des technologies de l'information peut-il être le moteur de la reprise ?

Tout ce que j'ai lu suggère que ce secteur mène la reprise. C'est un fait démontré tant par les ventes de produits comme les iPads et les Kindles que par les impressionnantes bénéfices de sociétés comme Intel, Cisco et Microsoft. Mais, ce qui m'en houssiasme le plus, c'est le potentiel que je perçois pour l'avenir. Le *cloud computing* est source d'efficacité et de souplesse dans la gestion des systèmes d'information et donne aux entreprises la possibilité de déployer des services nouveaux à moindres frais. Je pense que cela va offrir, à terme, plus d'opportunités nouvelles que ne l'a fait l'apparition du Web. Mais une bonne dose de sophistication sera nécessaire parce que, d'une certaine façon, la technologie du *cloud computing* n'est pas encore aboutie. Il faut adopter une approche équilibrée, à la fois volontariste et prudente.

Comment voyez-vous le développement de cette vague de nouvelles technologies dans le prochain avenir ?

Je prévois toutes sortes d'avancées dans des secteurs associés au *cloud computing* et à Internet en général. Il s'agit d'une transformation fondamentale des modes de fonctionnement d'un grand nombre d'entreprises. Aujourd'hui, nous considérons TCP/IP comme le fondement d'Internet, mais le protocole de l'avenir, c'est HTTP, le protocole des services Web utilisé dans les applications du *cloud computing*. Internet et les systèmes de *cloud computing* qui dialoguent avec les plates-formes clients évoluent à une vitesse vertigineuse et cela va tout remodeler : le matériel, les logiciels, même notre façon d'envisager les applications. Je ne pense pas que nous ayons connu un tel bouleversement depuis la révolution client-serveur des années 1980 !

Pensez-vous que les entreprises devraient d'ores et déjà déplacer vers le *cloud computing* la plus grande partie de leur infrastructure informatique ?

Les révolutions technologiques ont besoin de temps pour arriver à maturité. Aujourd'hui, un des axes de l'innovation porte sur les capacités d'Internet, en termes de vitesse et de fiabilité et dans la façon dont le réseau fonctionne avec le *cloud computing*. En un sens, le réseau est en train de devenir une projection du *cloud computing* : hébergement du contenu, rôle dans le routage des requêtes et le transport de la voix et d'autres supports d'information, et même exécution directe de certaines fonctions du *cloud computing*, comme le support d'applications sur terminaux mobiles.

La réduction des coûts est-elle la principale motivation ?

Même à ce stade précoce, le *cloud computing* permet déjà de diviser par dix ou par vingt les coûts d'administration, d'infrastructure et de stockage. Et ce n'est probablement qu'un début. L'enjeu est de savoir saisir cette opportunité. Les grands systèmes informatiques traditionnels des entreprises, qui gèrent les ressources, la planification, les commandes et la relation clients sont trop complexes pour entrer rapidement dans le modèle *cloud computing*. Mais il existe une solution : bâtir des «nuages» d'entreprises, «virtualiser» les applications existantes et les héberger dans ces «nuages» internes. Or, pour tirer le meilleur parti possible de cette solution, il faut d'abord apprendre

de nouvelles pratiques informatiques impliquant la location de ressources à Amazon.com ou un autre prestataire de *cloud computing*, ou la reconstruction de systèmes complets sur une plate-forme comme Microsoft Azure ou celle de Salesforce.com. Ce qui entraîne sans doute la nécessité de repenser tous les systèmes. Nous voici donc entrés dans une période qui lance des défis multiples aux décideurs des entreprises, avec un large choix de responses possibles sur fond de réduction des coûts.

Pouvons-nous être certains du succès de ces innovations ?

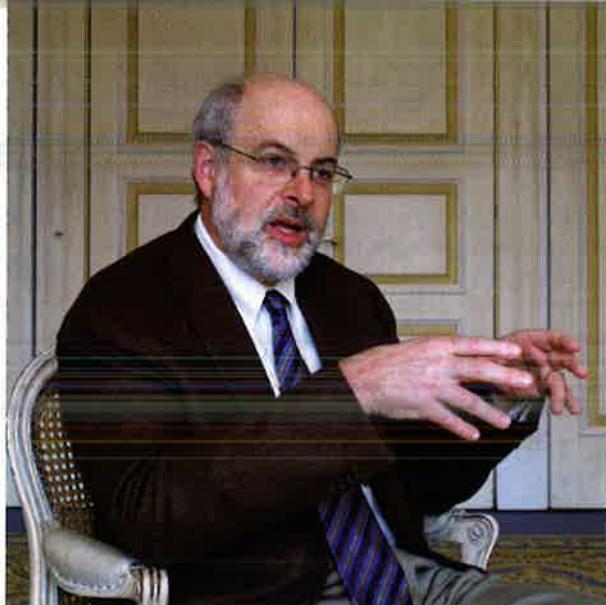
Le problème, c'est la rapidité du changement. Dire qu'Internet et le *cloud computing* vont évoluer est chose facile, mais tant que l'on ne dispose pas des solutions, tant qu'on ne les aura pas en mains, rien ne permet d'affirmer que nous pourrons résoudre des problèmes qui restent ardu. Je n'en reste pas moins très optimiste.

Quels sont les risques du *cloud computing* ?

Pour moi, c'est essentiellement une question de confiance. Les entreprises traitent toutes sortes de données sensibles et nous avons appris à maîtriser ce problème. Mais quand on déplace des applications sensibles et critiques vers des environnements nouveaux, on doit faire confiance à des technologies dont on ne connaît pas encore la fiabilité. Je ne parle pas uniquement des applications qui conservent les données des cartes de crédit, qui contrôlent les centrales ou les armes nucléaires, qui gèrent les réseaux d'électricité ou encore qui permettent le fonctionnement des hôpitaux et des banques. Par exemple, pour améliorer la qualité de vie des personnes âgées, on pourrait envisager de développer des environnements informatiques qui leur permettent de rester chez eux, plutôt que de les accueillir dans des centres de soins. Mais, supposons que le système informatique d'un petit hôpital gérant un millier de patients soignés à distance soit interrompu par des pannes. Ces personnes très fragiles seraient alors privées de soins. Cependant, le facteur coût est si sensible pour de nombreux secteurs d'activité qu'il est quasiment impossible pour les administrations de ne pas penser à faire migrer vers le *cloud computing* des activités onéreuses comme les services de santé. Et ce problème des données sensibles et de l'informatique critique concerne aussi des sujets beaucoup plus banals comme l'e-mail et les services téléphoniques. Aujourd'hui le manque de confiance est donc le plus grand frein en matière de *cloud computing*.

Par «confiance», entendez-vous sécurité, ou quelque chose de plus ?

À Cornell, nous considérons en effet que la sécurité et la confidentialité sont des besoins essentiels, mais nous pensons aussi à des propriétés comme la disponibilité, la cohérence des données, la tolérance aux pannes, la résistance aux attaques et la rapidité de réponse. Les systèmes de *cloud computing* actuels tendent à négliger la cohérence au profit de la rapidité de la réponse. Un autre élément est à prendre en compte : si les données ou les applications sont hébergées sur les plates-formes tierces, que se passe-t-il si la société qui assure l'hébergement cesse son activité, si elle



change brutalement ses prix ou si elle connaît des problèmes de fiabilité ? Pour que le *cloud computing* s'impose, il faut que nous apprenions à créer des applications sécurisées qui fonctionnent sur des plates-formes qui ne le sont pas.

Mais pour Amazon.com, Microsoft, Google, Akamai et Salesforce.com, le *cloud computing* est déjà une réalité commerciale !

Absolument, et leurs solutions se sont avérées fiables jusqu'ici, malgré quelques problèmes techniques très visibles. Mais il ne faudrait pas oublier que toutes ces entreprises ont leurs raisons de proposer des ressources à bas prix et que leur stratégie pourrait changer. Pourtant, à cette réserve près, le *cloud computing* est incontournable pour les activités de moteurs de recherche qui ont connu le succès que l'on sait.

À quel horizon voyez-vous la généralisation du *cloud computing* au monde de l'entreprise ?

Je pense que nous n'en sommes pas encore à l'An 1 du *cloud computing* pour les grandes industries ou les banques, en raison de leurs nombreuses obligations et de la nécessité d'assurer la qualité de l'infrastructure, la garantie de confidentialité pour le client et éventuellement la possibilité de transactions 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Une banque ne peut pas se permettre de dépendre des aléas de systèmes tiers. Je suppose que certaines industries vont donc décider de se doter de leurs propres systèmes de *cloud computing*. Mais il faudra bien attendre cinq ans avant que ce soit une pratique courante. Il faut du temps pour construire, valider, gagner la confiance et progressivement faire migrer les applications. Voici pourquoi nous n'en sommes encore qu'au début... L'An 1 du *cloud computing* se situera plutôt vers 2015.

Un autre grand domaine d'innovation concerne une meilleure utilisation de l'information. Quels sont les progrès réalisés ?

Un des domaines les plus excitants porte sur la capacité à remplacer des modèles mathématiques non exacts par l'utilisation directe de données pertinentes. Prenons l'exemple de la crise financière. Nous savons que la cause fondamentale de la crise est l'incapacité des banques à calculer la valeur réelle des produits dérivés complexes. Les hypothèques dépendent, en dernier recours, de la valeur de l'immobilier, et jusqu'à une date récente il était très difficile de disposer de données reposant sur une

cartographie précise des prix réels des maisons. Les banques dépendaient donc de modèles d'évaluation des prix par région, et ce sont ces modèles qui sont, en quelque sorte, à l'origine de la débâcle. Mais, aujourd'hui, nous pouvons connaître le prix de chaque maison et obtenir des informations sur la fiabilité de son propriétaire en matière de crédit. Si nous avions eu de telles données il y a cinq ans, nous aurions sans doute pu éviter la crise économique mondiale. Et ce n'est qu'un exemple parmi tant d'autres.

La mondialisation a rendu l'économie extrêmement complexe et la récession a renforcé la nécessité de réglementation. Quelles sont les conséquences pour les systèmes d'information ?

Nos gouvernements exigent plus de transparence dans les processus de décision des entreprises ce qui implique une tenue des comptes plus rigoureuse. Par exemple, les banques doivent à présent conserver un certain nombre de données pour se conformer aux réglementations de contrôle en Europe et aux États-Unis. Cette grande quantité d'archives contient toutes sortes d'informations, d'e-mails, de transactions, d'enregistrements téléphoniques, etc. Il doit être possible d'y accéder sous certaines conditions précises. Et seules les personnes autorisées doivent pouvoir le faire. Ces situations posent des défis d'ordre légal, réglementaire et technique. Les informaticiens sont désormais confrontés à des problèmes dont la résolution exige un degré de sophistication nettement supérieur à celui auquel ils étaient habitués.

Des questions aussi vastes nécessitent certainement que l'on recoure à une approche pluridisciplinaire ?

Aux États-Unis, nous avons eu une réponse : le consortium scientifique et technologique TRUST financé par la NSF (National Science Foundation), à la création duquel Cornell a participé en 2004, avec Berkeley, Stanford, Carnegie Mellon et la Vanderbilt University. TRUST regroupe des économistes, des avocats et des chercheurs de nombreuses disciplines, ainsi que des experts dans les domaines de la sécurité et de la fiabilité.

Quel sera le rôle des prestataires de services informatiques dans cette nouvelle vague d'innovations ?

Je pense qu'il y a là une opportunité immense. Les entreprises vont avoir besoin de travailler avec des partenaires qui possèdent un niveau d'expertise qui leur permet de comprendre ce qui est faisable aujourd'hui, ce qui sera possible demain et qui sauront comment utiliser au mieux ces nouvelles capacités avec un minimum de risques. Je suis certain que de tels prestataires, qui gagneront la confiance de leurs clients, prospéreront dans ce nouvel environnement.

Ken Birman est professeur en informatique à l'Université Cornell (Ithaca, New York). Il a remporté en 2009 le Kanai Award (IEEE) pour ses recherches sur les systèmes distribués. Il a développé un système utilisé par la Bourse de New York et le contrôle du trafic aérien français.

Parmi ses publications, on peut citer *Reliable Distributed Systems: Technologies, Web Services and Applications* (Springer Verlag, 2005).



Conflans-Sainte-Honorine

2009... et après?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.

“

En 2009, nombreux ont été nos clients qui ont dû faire des choix stratégiques, annuler certains investissements, limiter le nombre des sous-traitants et des consultants auxquels ils ont habituellement recours. Le côté positif est une attention renouvelée au rapport qualité-prix et à la réduction permanente des coûts. Le cloud computing sous toutes ses formes (IaaS, PaaS et SaaS) présente une excellente opportunité et fournit une partie de la réponse. Du point de vue de l'intégrateur, il s'agit d'avoir le courage de cannibaliser l'activité existante.

”



David BOULTER
Infrastructure Transformation Services (ITS) - ligne de services mondiale



Pierre-Yves CROS
Conseil
(Capgemini Consulting)

“

Nous avons poursuivi en 2009 la transformation de Capgemini Consulting malgré une crise économique sans précédent. Nous avons maintenu notre exigence opérationnelle tout en œuvrant pour inventer les modèles économiques qui fonderont demain notre métier dans le conseil. Dans cet esprit, nous avons fourni de nouvelles solutions à nos consultants, telles que les réseaux sociaux d'entreprise, qui ont renouvelé la manière dont ils travaillent ensemble et avec leurs clients. C'est une véritable rampe de lancement pour notre croissance et notre rentabilité en 2010. ”

“

Dans l'industrie, l'année 2009 a été difficile, surtout dans l'automobile et la construction. La reprise sera modérée. Et même si personne n'a envie de revivre l'année 2009, ce que j'en retiens est que l'avenir passe par un changement de notre façon de travailler. Nos clients vont investir, mais dans de nouveaux domaines. Et c'est à nous de développer de nouveaux produits, de nouveaux marchés et de nouvelles méthodes de travail pour y répondre. Bref, soyons à l'avenir plus que jamais un partenaire proche. ”



Nick GILL
Secteur Industrie

“

Nous avons tenu nos engagements en 2009, quelles que soient la taille et la complexité des projets. En période de forte crise, nous avons ainsi démontré la fiabilité de notre modèle de production Rightshore®, constamment enrichi depuis six ans. Nous poursuivons en 2010 nos objectifs de diminution des coûts de production et d'amélioration de la qualité dictés par un marché toujours plus exigeant. Dans ce cadre, nous avons conduit avec succès la phase pilote d'un programme d'amélioration continue de la productivité, Lean. Ce programme a vocation à être déployé dès cette année.

”



François HUCHER
Production, Méthodes et Support



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

“

La coopération entre nos différents pays et métiers nous a permis de surmonter les principaux défis nés de la crise. Grâce à cette collaboration, nous avons optimisé nos ressources et pu répondre aux demandes de nos clients qui étaient dominées par la réduction des coûts et la standardisation. Nous allons maintenant pouvoir nous appuyer sur ce socle pour profiter au mieux de la reprise des investissements, car nos clients montrent à nouveau de l'appétence pour des solutions innovantes, créatrices de nouvelles sources de revenus. ”

”



Jeremy ROFFE-VIDAL
Ressources humaines



Reflets à Naoussa



Ch. Léandre

Bord de Marne, maison en bois, bras du Chapitre



Au cœur des échanges

— Nouveaux dispositifs d'actionnariat salarié, cadre de formation innovant et outils de communication performants... Ses quelque 90 000 collaborateurs restent plus que jamais au cœur du développement de Capgemini. Tandis que le Groupe formalise dans une charte ses engagements éthiques, prolongements naturels de ses valeurs historiques, et renforce sa politique de responsabilité sociale d'entreprise. Ce qui représente aujourd'hui un réel atout, comme l'analyse l'universitaire britannique Jeremy Moon.

Une nouvelle dynamique d'échanges

— Capgemini a encouragé l'actionnariat salarié et transformé ses approches de formation et de partage des connaissances. L'e-learning et les réseaux sociaux forment la nouvelle ossature pour l'échange des savoir-faire à travers le Groupe et vers ses clients.

UNIVERSITÉ CAPGEMINI : UNE PARTICIPIATION ACTIVE DES GRANDS CLIENTS

Trois grands clients du Groupe ont été invités aux *Business Priority Weeks* organisées aux Fontaines, à Chantilly, près de Paris. L'électricien canadien Hydro One en mars, la banque britannique HSBC en juin et le groupe néerlandais Philips en septembre se sont succédé sur le thème "One Team with our Clients in the Downturn" ("une équipe avec nos clients dans la crise").

La dynamique d'implication des managers et des collaborateurs de Capgemini a franchi une nouvelle étape en 2009. «Le Groupe a toujours eu la volonté d'associer ses salariés aux fruits de la croissance et aux résultats de l'entreprise, avec la distribution de stock-options, mise en œuvre il y a plus de vingt ans», rappelle Alain Donzeaud, secrétaire général de Capgemini. Toutefois, le renforcement des contraintes légales, fiscales et comptables pesant sur les instruments traditionnels de motivation en actions (en particulier la distribution de stock-options) a conduit à inventer de nouveaux outils.

En premier lieu, une politique de participation au développement et aux résultats futurs de l'entreprise, s'adressant à la quasi-totalité (98%) des collaborateurs du Groupe, a ainsi été mise en place début 2009, pour aboutir en fin d'année à une augmentation de capital portant sur six millions d'actions nouvelles, souscrites par 14 000 collaborateurs des dix-neuf pays dans lesquels l'offre était proposée. Le succès de ce premier plan d'épargne salariale @ESOP (*Employee Share Ownership Plan*) permet aux collaborateurs de détenir collectivement près de 4% du capital du Groupe, avec l'objectif de doubler ce pourcentage à terme. Ce qui permettra à un représentant élu des salariés de siéger au Conseil d'Administration. «Ce plan représente, selon Creelia/CAAM®, partenaire de l'opération, la plus importante initiative

dans ce domaine, en France, en pourcentage du capital», précise Alain Donzeaud.

Et le Groupe prévoit de réitérer ce type d'opérations tous les deux ou trois ans.»

La majorité des souscripteurs provenaient de France, des États-Unis, des Pays-Bas et du Royaume-Uni, et 10% des collaborateurs indiens ainsi que 7% des collaborateurs chinois ont souscrit à ce plan, ce qui témoigne de la réalité multiculturelle de Capgemini.

UNE PREMIÈRE POUR UNE SOCIÉTÉ DU CAC 40

En 2009, le Groupe a également émis pour la première fois des BSAAR (bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) dans le but de proposer à une population restreinte (les 1 200 vice-présidents du Groupe) d'investir dans la performance à long terme de la société. «C'est la première fois qu'une société du CAC 40 procède à une émission de BSAAR non rattachés à une obligation», indique Didier Duhamel, président d'Europe Offering, conseil de Capgemini sur l'opération.

Le bilan s'avère très positif, surtout dans les conditions économiques troublées du premier trimestre 2009: près de 90 des 100 premiers managers du Groupe et plus de la moitié des personnes éligibles ont souscrit à l'émission de BSAAR dans vingt-deux pays différents. Il faut noter qu'avec ce dispositif, les bénéficiaires ont pris le risque de payer le bon qui leur donnera le droit d'acheter quatre ans plus

POUR EN SAVOIR PLUS,
VOIR LE RAPPORT
FINANCIER
ET SA VERSION PDF EN LIGNE
pages 27 à 39

tard des actions à un prix fixé. Comme le souligne Jeremy Roffe-Vidal, directeur des ressources humaines de Capgemini : «*Le succès de cette opération entrepreneuriale témoigne de l'engagement fort du management et de sa confiance dans l'évolution du Groupe à moyen terme.*» Une confiance qui se vérifie auprès des collaborateurs. Capgemini invite chaque année l'ensemble de ses salariés à participer à l'enquête interne de satisfaction *Global Employee Survey*. «*C'est une opportunité pour chaque collaborateur de faire entendre sa voix et de suggérer des améliorations dans la façon de mener nos opérations*», indique Jeremy Roffe-Vidal. Le taux de participation des collaborateurs à cette enquête a atteint 65%, en hausse de 5 points par rapport à l'enquête 2008. D'autre part, les résultats de cette enquête montrent que le niveau de confiance des collaborateurs à l'égard du Groupe, de ses ambitions et de sa stratégie, demeure très élevé. Ainsi, 71% des collaborateurs recommanderaient à un ami de travailler pour Capgemini. De même, 89% d'entre eux considèrent que leurs actions sont en phase avec les besoins des clients et 91% se sentent personnellement responsables de la satisfaction de ces derniers. Enfin, le fait que 83% des personnes ayant répondu considèrent que leur manager les traite avec respect et que 73% indiquent avoir des objectifs clairement définis est une autre marque de l'engagement et de la satisfaction des collaborateurs.

GESTION DES CONNAISSANCES ET RÉSEAUX SOCIAUX, UNE NOUVELLE DYNAMIQUE D'ÉCHANGES

Favoriser une culture de collaboration figure parmi les principes fondamentaux du Groupe pour la gestion des ressources humaines. Une communication efficiente implique des outils de partage des connaissances performants (*Knowledge Management*).

La démarche de *Knowledge Management* concerne à la fois les données, de provenance interne ou externe, les modes d'accès et de partage ainsi que les plates-formes, c'est-à-dire les technologies et les outils qui permettent de collecter, stocker, sécuriser et restituer les contenus dans l'ensemble du Groupe. En 2009, la plate-forme KM 2.0 a été progressivement déployée. «*Auparavant, nous disposions d'une solution centrée sur le documentaire, avec comme principal objet la collecte d'informations, certes très riche, mais insuffisamment utilisée*, explique Mark Standeaven, directeur

capgemini.com

Le premier média du Groupe

— Clients, actionnaires, partenaires et collaborateurs, actuels ou futurs... Le nouvel espace Web du Groupe, lancé fin 2009, priviliege l'accès à des informations organisées en fonction des attentes des internautes. Capgemini.com favorise l'échange à travers des blogs et des espaces personnalisables. Doté d'une ergonomie novatrice, ce site constitue le cœur du dispositif *online* de Capgemini. Depuis cette année, une version mobile est disponible répondant aux mêmes objectifs d'accessibilité à l'information et de lien privilégié. Capgemini.com permet aussi à près de 200000 visiteurs uniques par mois d'accéder à de nombreuses informations sur les réseaux sociaux et autres espaces communautaires du Groupe.

des méthodes et outils de Capgemini. *Désormais, dans la solution que nous avons déployée, la connexion des personnes revêt autant d'importance que la collecte de documents. Nous avons ajouté dans KM 2.0 des fonctionnalités permettant d'une part le développement de réseaux sociaux par communautés, comme les forums de discussion et les wikis, et d'autre part, la création d'un blog afin de permettre le partage des expériences.*» Résultat de cette initiative :

une multiplication par cinq du nombre d'utilisateurs. KM 2.0 reçoit déjà plus de 23 000 visiteurs uniques par mois et voit la création de quatre communautés par jour en moyenne. «*L'intérêt est de disposer à moyenne échéance d'un outil de gestion des connaissances qui soit à la fois commun à tout le Groupe, capable d'intégrer des flux externes du type micro-blogging d'entreprise et qui puisse être personnalisé selon les besoins de l'utilisateur*», précise Mark Standeaven.

Cette initiative est complétée par l'expansion des réseaux sociaux au sein du Groupe. D'après une enquête de l'agence anglaise de communication Burson-Marsteller, réalisée début 2010, 79% des plus grandes entreprises multinationales utilisent au moins un réseau social (Twitter, Facebook, blog d'entreprise, YouTube...).

Pourquoi favoriser des environnements de ce type au sein du Groupe Capgemini? D'après Patrick Stelmaszyk, responsable de la transformation de Capgemini Consulting,

@ESOP

— Dans le cadre de ce plan d'épargne salariale, 14 000 collaborateurs ont souscrit six millions d'actions nouvelles Cap Gemini. Les salariés détiennent ainsi collectivement près de 4% du capital du Groupe.



22 MILLIONS

C'est le nombre de connexions en 2009 à la plate-forme Talent, qui diffuse informations et actualités, globales ou locales, à travers le Groupe.

CONNECT
— Capgemini Consulting a constitué à partir de la solution BlueKiwi sa plate-forme de collaboration Connect. Reposant sur les fonctionnalités Web 2.0 (blogs, wikis, commentaires, micro-blogging...), elle permet un accès rapide à l'information: en quelques minutes, un collaborateur trouvera les données qui l'aideront à élaborer son projet. C'est également un outil d'intégration pour les nouveaux collaborateurs.

en charge notamment du développement de la plate-forme collaborative Connect, «l'objectif est de multiplier les opportunités d'échanges, de faire émerger des communautés comme pivot de la génération d'idées et du partage d'informations, ainsi que d'identifier les spécialistes qui seront à même de nous aider à délivrer un projet et/ou d'être plus performants durant la phase d'avant-vente». Les premiers systèmes de gestion des connaissances étaient basés sur le seul accès aux documents, puis se sont greffées des pratiques de communication entre les communautés. Aujourd'hui, la composante humaine devient fondamentale dans le réseau. «*Cette approche permet à chacun d'étendre son réseau, souvent limité à son environnement proche, à d'autres professionnels en s'affranchissant des notions géographiques ou hiérarchiques et d'associer ainsi tout notre écosystème à nos sous-traitants et nos clients*», ajoute Patrick Stelmaszyk.

Sogeti a, pour sa part, créé une plate-forme collaborative, baptisée TeamPark. Accessible aux 20 000 collaborateurs de la société, dans quatorze pays, TeamPark offre de nombreux outils de partage des connaissances et de collaboration à distance autour des technologies, des services et des clients. Ce nouveau portail fournit des éléments tels qu'un profil personnel, des communautés (plus de 300 ont déjà été créées), des blogs, des wikis, des forums de discussion, la possibilité de partager des fichiers et des activités. «*Nous prévoyons d'ouvrir la plate-forme à des clients et des partenaires à la fin de 2010*», précise Didier Coffin, directeur des systèmes d'information de Sogeti.

Les collaborateurs du Groupe utilisent également une plate-forme Yammer (l'équivalent de Twitter pour le micro-blogging d'entreprise), dont le succès va croissant depuis fin 2008 et qui compte aujourd'hui 7 000 membres. «*Yammer facilite la collaboration permanente, par delà les frontières hiérarchiques et géographiques, et permet d'économiser des volumes importants d'e-mails*», témoigne Rick Mans, promoteur des réseaux sociaux au sein du Groupe.

Cette expertise acquise en interne autour des réseaux sociaux d'entreprise est appelée à venir enrichir l'offre de Capgemini. «*Les clients sont intéressés par notre savoir-faire, car ils doivent eux-mêmes faire face à une forte demande autour de ce type d'approche pour leurs propres organisations*, explique Patrick Stelmaszyk. *Forts de notre expérience, nous pouvons maintenant les héberger pour un projet pilote, mais surtout, les accompagner*

pour le déploiement des solutions.»

Le développement des pratiques collaboratives liées au partage des connaissances constitue donc un axe fort de la politique de communication interne de Capgemini. Le *Global Employee Survey* 2009 révèle que le niveau de satisfaction des collaborateurs à l'égard des outils de communication, méthodologies, infrastructures et systèmes d'information du Groupe a progressé de deux points, de 56% à 58%, par rapport à 2008. Ces outils sont de plus en plus utilisés: par exemple, l'audience de Talent, site interne d'informations et d'actualités au niveau du Groupe, visité régulièrement par plus de 34 000 collaborateurs, a atteint trois millions de connexions en 2009, soit une croissance de 20% en un an. De même, la consultation des intranets locaux, basés sur la plate-forme Talent, a fortement augmenté pour atteindre globalement 22 millions de connexions en 2009, soit 76% de plus qu'en 2008. La place des réseaux sociaux au sein de l'entreprise devrait connaître la même courbe ascendante.

LE SUCCÈS DU MODE VIRTUEL

Le développement des compétences reste plus que jamais une priorité pour Capgemini. Des chiffres témoignent de cet effort. Dispositif central, l'Université Capgemini a connu en 2009 un développement spectaculaire, notamment en donnant la priorité à l'enseignement en «mode virtuel». En 2009, tous cycles et modes d'apprentissage confondus, l'Université a accueilli 35 529 collaborateurs (contre 13 540 en 2008, soit +162%): 2 700 (chiffre en baisse de 54%), dans les centres de formation du Groupe sur les sites des Fontaines, à Chantilly près de Paris, de Chicago et de Hyderabad en Inde, 3 800 pour des formations locales dans seize pays (+2,5%) et plus de 29 000 en mode virtuel, soit un bond de 583%.

Ce mode virtuel se compose de l'e-learning et des «classes virtuelles», sessions interactives accessibles individuellement par Internet, conduites en direct par un animateur, spécifiquement formé à ce nouveau mode de communication de manière à assurer une prestation de qualité équivalente à celle qui est fournie dans les formations résidentielles. «classiques», ce qui se traduit par un indice de satisfaction de 4 sur 5 pour ces sessions. Le mode virtuel représente 26% du volume horaire total délivré par l'Université en 2009, contre seulement 3% en 2008. Par exemple, en neuf mois, plus de 4 000 collaborateurs ont suivi le module d'e-learning consacré à TechnoVision,

résultat jamais atteint précédemment dans le Groupe. Le succès de la formation en mode virtuel s'explique par trois facteurs. «*D'abord, le contenu de nos modules d'e-learning se construit en relation étroite avec les entités opérationnelles et en adéquation avec leurs priorités*, explique Steven Smith, directeur de l'Université Capgemini. *Ensuite, nous avons bénéficié de l'implication de centaines d'animateurs de classes virtuelles, tous issus du Groupe.* Enfin, nous avons tiré parti des évolutions technologiques, en recourant à une plate-forme LMS® qui nous donne la possibilité de mettre en place des contenus de formation novateurs tels que vidéos, animations, quiz...»

UNE FORMATION PROCHE DES MÉTIERS

De manière générale, les cycles de formation sont devenus plus proches encore des préoccupations métiers et commerciales. «*L'objectif est de renforcer toujours plus les liens entre l'Université, nos collaborateurs et les métiers du Groupe, de manière à maximiser le retour sur investissement de nos efforts de formation*», explique Steven Smith. Cela se vérifie notamment à travers dix programmes-clés d'e-learning, qui couvrent par exemple la vente en période de crise (*Selling in the Downturn*) ou l'adaptation de solutions métiers pour les clients (*International Business Solutions*).

En 2009, l'Université a invité de grands clients tels que l'électricien canadien Hydro One, la banque britannique HSBC et le groupe néerlandais Philips, dans le cadre des *Business Priority Weeks* (BPW)®, sur le thème de la collaboration entre Capgemini et ses clients en temps de crise. «*Avec notre partenariat ouvert, transparent et mutuellement bénéfique, HSBC et Capgemini vont continuer à travailler étroitement ensemble*», assure David A. J. Smith, directeur général de HSBC Global Technology. Les sessions plénières de ces BPW, suivies par 2 000 personnes et reliant en direct les sites des Fontaines, de Chicago et de Hyderabad, reflètent bien la dimension mondiale du Groupe et son interaction permanente avec ses clients.

TROIS VISAGES DE L'UNIVERSITÉ CAPGEMINI



Capgemini University TechnoVision 2010

Learn > Invisible Infrastructure

Cloud Computing

The next step in that would be a more fine-grained company Cloud Computing in which you actually host your own infrastructure from another place and we get access through the Internet. Anyday, this building block currently contains most of the innovations that are coming out of the market, so I will give you just a few examples.

Video 1 Knowledge Chats

2 **Ordinateur - Resources**



- ① Les trois centres de l'Université, les Fontaines, à Chantilly, près de Paris (ici en photo), Chicago et Hyderabad en Inde ont accueilli en 2009 quelque 2 700 collaborateurs en formation.
- ② Plus de 4 000 collaborateurs ont suivi le module d'e-learning consacré à TechnoVision®.
- ③ Plus de 21 000 heures de formation ont été assurées en classes virtuelles, dès la première année.

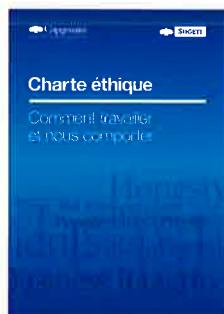
® Terme ou sigle explicité dans le glossaire (en fin de document, sous le rabat droit de la couverture)

Éthique et RSE: les engagements du Groupe

— Capgemini a toujours placé l'éthique au cœur de son développement. Aujourd'hui, le Groupe formalise ses principes dans le cadre du programme *Éthique & Compliance*. Et renforce son engagement en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et de développement durable.

UNE CHARTE TRADUITE EN TREIZE LANGUES

Le programme pluriannuel *Éthique & Compliance* a été défini en 2009. Première étape, la diffusion dès l'été 2010 d'une charte éthique destinée à tous les collaborateurs du Groupe, quel que soit leur pays d'origine.



POUR EN SAVOIR PLUS,
VOIR LE RAPPORT
FINANCIER
ET SA VERSION PDF EN LIGNE
pages 23 à 46

«Nous avons bâti la réputation du Groupe depuis quarante-trois ans sur la base de sept valeurs[©] de référence, qui ont eu un rôle décisif dans notre identité et que chacun est toujours aujourd'hui amené à respecter», affirme Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini.

C'est dans cette logique de formalisation du « patrimoine » éthique que Capgemini a engagé le programme pluriannuel *Éthique & Compliance*. Sous la responsabilité d'Hervé Canneva, directeur *Éthique & Compliance* du Groupe, cet ambitieux projet a été défini en 2009, en concertation avec un millier de managers et en s'appuyant sur un réseau mondial de vingt-trois responsables de différentes nationalités. Les objectifs en sont multiples : harmoniser et renforcer la culture éthique commune à travers la trentaine de pays dans lesquels le Groupe est présent, partager ces principes, règles et valeurs entre tous les managers et les collaborateurs, faire connaître aux clients et, plus largement, au monde économique et social, le niveau d'exigence du Groupe en matière d'éthique et *compliance*[©] et de responsabilité citoyenne.

Premier volet de ce programme, la Charte éthique de Capgemini, traduite en treize langues, va paraître à la fin du premier semestre 2010. Ce document met en avant vingt et un thèmes susceptibles de soulever des questions éthiques et énonce des principes clairs, illustrés par des cas pratiques permettant de distinguer, dans une situation donnée, ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas. Cette charte prolonge, sans s'y substituer, le Blue Book[©] de

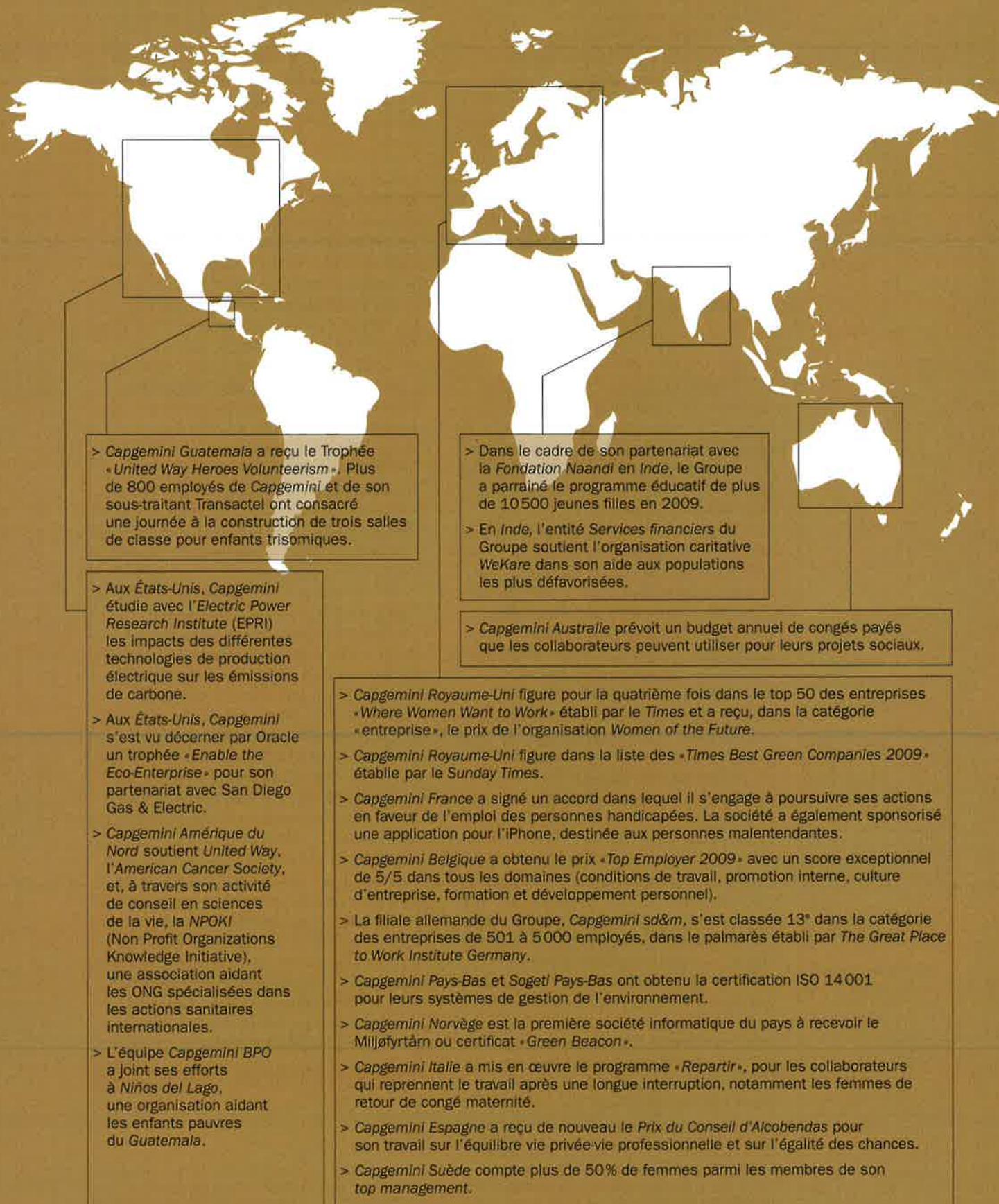
Capgemini. Ce document, publié pour la première fois en 1989 et actualisé chaque année, regroupe les procédures et les règles applicables au fonctionnement quotidien du Groupe. La Charte éthique est un élément capital du Blue Book.

DES PRINCIPES CLAIRS, DES REPONSES CONCRÈTES

La mise en œuvre de cet engagement valorise l'ensemble des activités du Groupe, par exemple en ce qui concerne la finance : «Les 1 500 collaborateurs de la communauté en charge de la gestion financière du Groupe ont deux missions, explique Nicolas Dufourcq, directeur financier de Capgemini. La première est de garantir l'intégrité des informations financières. En tant que "gardiens de la vérité", ces professionnels ne doivent être influencés en aucune manière. La seconde est de montrer l'exemple pour l'ensemble des processus transverses du Groupe.» Autre exemple, dans le domaine commercial : «La croissance, la rentabilité et le développement durable sont les objectifs majeurs du Groupe, indique Olivier Picard, responsable des ventes et des alliances. Nous renforcerons la compliance de nos processus de ventes par des initiatives dans deux domaines : le respect du droit de la concurrence et des régulations concernant les appels d'offres dans le secteur public et la prévention de la corruption.» Cette valorisation du Groupe à travers ses exigences éthiques est également perceptible dans le domaine des ressources humaines, où «l'un des éléments-clés est le partage de

CAPGEMINI, RESPONSABLE... À TRAVERS LE MONDE

— Quelques-unes des actions menées par le Groupe et des distinctions obtenues en 2009



UNE DÉFINITION DE LA RSE

La Commission des Communautés européennes définit ainsi la RSE : «Concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux.»

SOGETI ENCOURAGE LA MICROFINANCE

Sogeti entretient un partenariat de longue date avec PlaNet Finance, organisation internationale de lutte contre la pauvreté par le développement de la microfinance. Depuis 2005, Sogeti gère le système informatique de l'organisation en hébergeant des applications qui traitent du partage d'information sur l'intranet, la messagerie électronique et la formation en ligne, tout en assurant des prestations liées aux ressources humaines. En 2009, Sogeti a parrainé les Trophées de la microfinance qui récompensent les meilleurs microentrepreneurs.

valeurs et de comportements, en complément des outils classiques tels que les évaluations, les primes ou la gestion des carrières», comme l'exprime Alain Donzeaud, secrétaire général de Capgemini.

La volonté d'apporter les bonnes réponses à ces questions d'éthique peut même se révéler vitale pour le Groupe. Philippe Grangeon, directeur du marketing et de la communication de Capgemini, souligne : «Personne ne pense à féliciter une entreprise pour son éthique forte. Mais une entreprise sans éthique forte sera souvent la première à chuter. Comme nous l'avons constaté ces dernières années, une réputation peut être détruite en quelques jours. Il est donc capital de nous assurer que les collaborateurs adhèrent, partagent et respectent la Charte éthique.»

UNE DEMANDE PLUS FORTE EN PÉRIODE DE CRISE

La responsabilité sociale d'entreprise figure en tête des préoccupations des directions générales parce qu'elle participe à la performance de l'organisation, valorise les collaborateurs à tous les niveaux et sert l'image de la société. La RSE, loin de s'imposer comme une contrainte, présente au contraire de multiples opportunités, notamment en période de crise. L'étude *Sustainability Initiative*, publiée en septembre 2009 par la *MIT Sloan Management Review*, conclut que, malgré la situation économique, 35 % des entreprises ont maintenu leurs efforts en matière de développement durable et 25 % ont augmenté leur implication dans ce domaine.

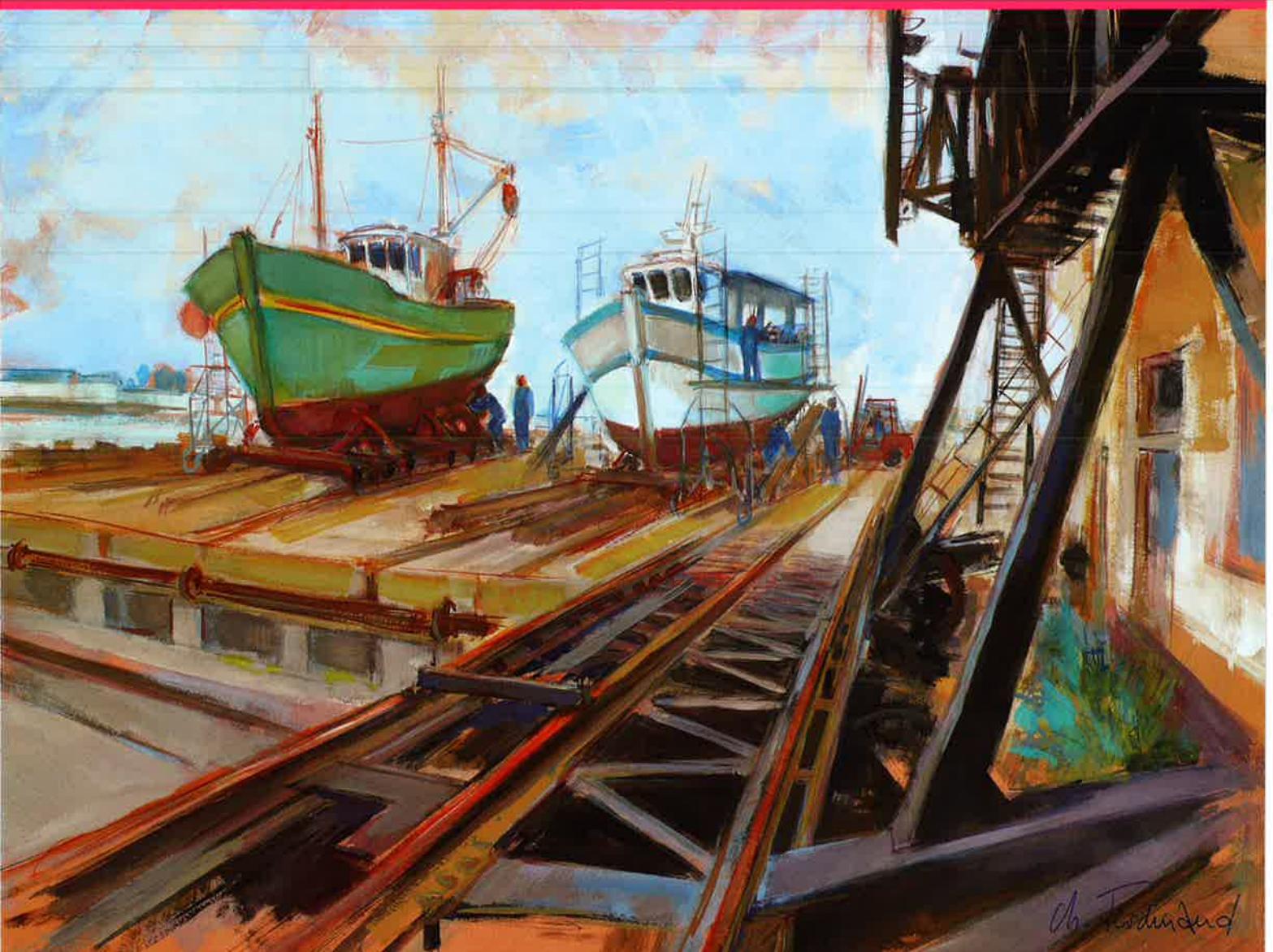
L'approche du Groupe en matière de RSE est un élément fondamental dans la façon de travailler de ses collaborateurs. Ses priorités reposent sur sept piliers : le management, les valeurs et l'éthique, les collaborateurs, les clients, les communautés, les fournisseurs et les partenaires et enfin, l'environnement. Le Groupe accorde la plus grande attention à la santé et la sécurité de ses collaborateurs dans un environnement offrant le meilleur équilibre possible entre vie professionnelle et vie privée. Les questions liées à la parité hommes-femmes, et plus globalement, à la place des femmes dans l'entreprise, figurent également dans l'engagement de Capgemini. De même, le respect des minorités et la lutte contre les discriminations s'expriment par des actions concernant notamment les personnes handicapées. Le Groupe est aussi impliqué dans différentes actions caritatives, de court ou de long terme. Ses priorités sont l'éducation, la diversité et la lutte contre

la pauvreté. Le Groupe est par ailleurs attentif aux préconisations de la société civile, particulièrement en matière d'égalité des chances et de parité. Ainsi, en France, Capgemini est signataire de la Charte de la diversité, qui incite les entreprises d'une part à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs et d'autre part, à s'engager à lutter contre toute forme de discrimination.

AIDER LES CLIENTS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Capgemini place au premier rang de ses priorités les enjeux écologiques et environnementaux, par exemple à travers la réduction de sa consommation électrique et des déplacements professionnels ou une gestion améliorée du parc et des déchets informatiques. Par ailleurs, grâce à ses offres de services, Capgemini est bien placé pour aider ses clients à atteindre leurs objectifs en matière de développement durable. Ses efforts en matière de Green IT[®] sont reconnus par le marché : le cabinet d'études américain Forrester Research, après avoir comparé quinze fournisseurs, a reconnu la forte présence de Capgemini dans les technologies contribuant à la protection de l'environnement et noté l'accroissement de ses activités de conseil dans le domaine du développement durable. Capgemini figure, avec une note totale de 68 sur 100, dans le premier quart du classement des sociétés qui ont participé en 2009 au Carbon Disclosure Project (CDP), initiative réunissant des investisseurs institutionnels. Dans ce cadre, les grandes entreprises sont interrogées sur leurs performances en matière d'émission de gaz à effet de serre. Chaque année depuis 2006, le Groupe répond aux questions relatives à son empreinte carbone que lui envoie le CDP. Cela inclut l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre de ses bureaux, de ses centres de calcul et des déplacements professionnels de ses collaborateurs. L'étude prend aussi en compte les déclarations du Groupe sur sa stratégie en matière de changement climatique. Capgemini a obtenu des notes élevées dans tous les segments du CDP, notamment pour ses capacités de reporting, sa stratégie et ses ambitions en matière d'empreinte carbone.

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



Au chantier naval de Concarneau

La RSE n'a pas de frontières

JEREMY MOON, interview exclusive réalisée le 7 avril 2010 à Nottingham (Angleterre)

— La notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) reste souvent mal comprise. Un universitaire spécialiste du domaine apporte son éclairage sur quelques points qui posent question. Notamment sur la nouvelle dimension multiculturelle apparue avec le développement des pays émergents.



RSE, éthique, développement durable... Il semble que les entreprises aient parfois du mal à mettre en œuvre ces concepts, car elles éprouvent des difficultés à les définir. Pourquoi ?

La RSE est fille de la politique, de l'économie et de l'opinion publique. Elle est donc exposée en permanence aux aléas de l'actualité. Nous sommes passés de priorités données à la lutte contre le chômage dans les années 1980 à l'écologie dans les années 1990, après plusieurs marées noires sur les côtes de l'Europe, puis aux questions soulevées par le travail des enfants en Asie, et enfin à la transparence financière après le scandale Enron et la crise financière actuelle. Tout cela crée une dynamique, qui précise à un instant donné les objectifs de la RSE, mais empêche de graver dans le marbre des définitions. Par exemple, pour distinguer l'éthique de la RSE, il faut d'abord rappeler que la première ne se limite pas au périmètre de l'entreprise, mais bien au périmètre de chacun, personnellement. L'éthique influence certes la RSE, mais cette dernière, concept spécifique au monde de l'entreprise, est également nécessaire. En effet, la RSE traduit la responsabilité des entreprises en termes plus opérationnels que ne le sont les grands principes moraux.

N'est-il pas plus difficile de parler de RSE en période de crise économique ?

Les sceptiques pensent que la crise économique menace la RSE. Et que dès que les entreprises doivent faire face à de nouvelles priorités budgétaires, elles ont bien du mal à ne pas revenir sur leurs engagements, par exemple si elles doivent licencier ou délocaliser vers des pays à bas salaires. Cette vision des choses est totalement fausse. J'ai découvert la RSE dans les années 1980 au Royaume-Uni, au plus fort de la crise et du chômage de masse. Les grandes entreprises ont alors pris conscience qu'elles avaient besoin de communautés dynamiques et ont commencé à investir dans des programmes de formation. L'association *Business in the Community*, devenue aujourd'hui la plus importante dans le domaine de la RSE au Royaume-Uni, a vu le jour pendant cette récession, avec le soutien du gouvernement. Aujourd'hui, et malgré la crise, des entreprises de la City de Londres s'intéressent par exemple à la manière dont elles peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement dans les banlieues. Nos études démontrent d'ailleurs que certaines sociétés ont dû, certes, revoir leurs priorités, mais sans forcément limiter leurs engagements. D'autant plus qu'un grand nombre d'initiatives liées à la RSE n'exigent pas de dépenses très importantes.

En dehors des pays occidentaux, quels types d'initiatives prennent les entreprises, notamment en Asie ?

En Inde, le groupe Tata est remarquable en matière de responsabilité sociale. Et il ne s'agit pas d'un effet de mode : tout au long du XX^e siècle, l'attention qu'il a portée aux conditions de travail de ses employés est allée bien au-delà de ce que faisaient d'autres entreprises, que ce soit en Inde ou ailleurs. Ainsi, la société Titan Industries, filiale du groupe Tata, s'est montrée très inventive dans la lutte contre les infanticides frappant les filles. Elle a lié ce combat à la résolution de certains de ses problèmes logistiques. Comment ? En montant une chaîne logistique n'employant que des femmes pour démontrer leur valeur.

Et cela a parfaitement marché. Autre exemple : en Chine, la Bourse de Shanghai a imposé aux entreprises cotées de déclarer les effets sociaux, environnementaux et éthiques de leur activité.

Ces entreprises ont sur la RSE des points de vue différents de ceux des acteurs occidentaux.

Comment en tirer parti ?

Il serait très positif que les représentants des entreprises indiennes et chinoises participent à des initiatives comme le Pacte mondial des Nations unies et au développement de normes internationales.

Comment amener des individus aux valeurs différentes à accepter une RSE similaire ?

Les entreprises occidentales doivent surtout résister à la tentation d'imposer leurs standards à d'autres pays pour éviter d'être accusées d'impérialisme culturel. La diversité des effectifs dans les sociétés internationales représente par certains côtés une illustration de la RSE. Elle forme une mosaïque, voire un kaléidoscope de valeurs souvent implicites, apportées par les collaborateurs. Une entreprise internationale suscite dans son pays d'origine des attentes venant des investisseurs, de ses salariés et probablement de ses clients. Mais elle doit également s'intégrer au tissu social des pays dans lesquels elle s'est implantée, par exemple en travaillant avec des structures de la société civile, en particulier le monde associatif.

Cela prend-il du temps pour construire une entreprise socialement responsable ?

Oui, beaucoup de temps. Et il ne faut surtout rien promettre ! Nike, par exemple, a mis longtemps à réagir aux critiques qui avaient accompagné les révélations concernant sa chaîne d'approvisionnement et à revoir son choix de fournisseurs.

Faut-il intégrer le respect des valeurs de l'entreprise et de son code éthique dans les clauses des contrats de travail ?

Les entreprises dont les valeurs sont ancrées depuis très longtemps dans leur fonctionnement interne, et qui sont transparentes sur la manière dont elles gèrent leurs activités, n'en auront pas obligatoirement besoin. À l'inverse, si une société estime ne pas pouvoir compter sur cette notion de valeur historique, elle pourrait alors avoir intérêt à expliciter les obligations éthiques de ses salariés dans leur contrat. Le danger serait qu'ils signent un document qui finisse au fond d'un tiroir. Pour éviter cela, il faudrait que ce contrat soit régulièrement repris, par exemple lors du bilan annuel du salarié, pour s'intégrer véritablement dans son parcours professionnel.

Le professeur Jeremy Moon dirige le Centre international pour la responsabilité sociale des entreprises de l'université de gestion de Nottingham. Ce centre existe depuis huit ans. Il propose des cursus - MBA spécialisé, MSc (*Masters of Science*) – traitant de la RSE et développe des activités de recherche, tant académiques qu'appliquées, à travers des partenariats avec des entreprises et des organisations de la société civile.

Jeremy Moon a notamment publié, en collaboration avec A. Crane et D. Matten *Corporations and Citizenship* (Cambridge University Press, 2008).

2009... et après ?

Leçons de 2009 et perspectives d'avenir. Des dirigeants du Groupe s'expriment.

“
En 2010, comme en 2009, les relations entre l'informatique et les entreprises s'inscrivent dans un rapport amour-haine. Si leurs applications sont efficaces et souples, les entreprises le sont. Souvent, ce n'est pas le cas. Le moment est donc venu de changer de modèle. Cette année, des managers entreprenants font appel à nous pour simplifier leur informatique. Guidons-les. Proposons-leur un savant dosage entre des solutions industrielles et des services innovants. Le but est de réduire d'un tiers les coûts. Et nous avons le savoir-faire ! C'est le début d'une nouvelle histoire d'amour.
”



John BRAHIM
Application Lifecycle Services (ALS) - ligne de services mondiale



Brian GIROUARD
Secteur Commerce, Distribution et Biens de consommation

“
En 2009, les consommateurs ont changé leurs habitudes en réponse à des conditions économiques difficiles. De nombreux détaillants, fabricants et distributeurs ont donc dû profondément modifier leurs procédures de gestion. Chez Capgemini, nous les avons aidés à redécouvrir leurs clients et à repenser leurs schémas d'organisation. Nous sommes aussi intervenus dans la remise à plat de leur gestion opérationnelle et de leurs outils. En 2010, l'objectif est d'aider toujours plus d'entreprises à se transformer sur les plans opérationnels et technologiques pour qu'elles gardent le cap sur leurs marchés si fluctuants.
”

“
Capgemini a été, en 2009, l'une des rares marques du secteur à communiquer mondialement. En publicité, le Groupe a privilégié le Web où 155 millions d'internautes ont vu ses campagnes. De plus, une nouvelle version du site capgemini.com a été déployée pour mieux répondre encore aux besoins des clients. Le Web comme premier média de Capgemini est aujourd'hui une réalité. Une nouvelle campagne online, lancée en mai 2010, sur cinquante sites majeurs, assurera la promotion de nos cinq nouvelles lignes de services mondiales.
”



Philippe GRANGEON
Marketing et communication

“
Nous avons raison de croire que la proximité avec nos clients et notre capacité à traduire leurs demandes en projets très opérationnels sont des éléments-clés de succès. Et la crise récente l'a encore démontré dans notre région Europe du Sud et Amérique latine. Elle a aussi rappelé que l'économie alterne les cycles de croissance et ceux de récession, mais qu'à aucun prix nous ne devons subir la conjoncture. Tâchons au contraire d'orienter les événements grâce à la qualité que nous mettrons dans la conduite des projets qui nous seront confiés.
”



Eric MORGAN
Espagne, Portugal et Amérique latine



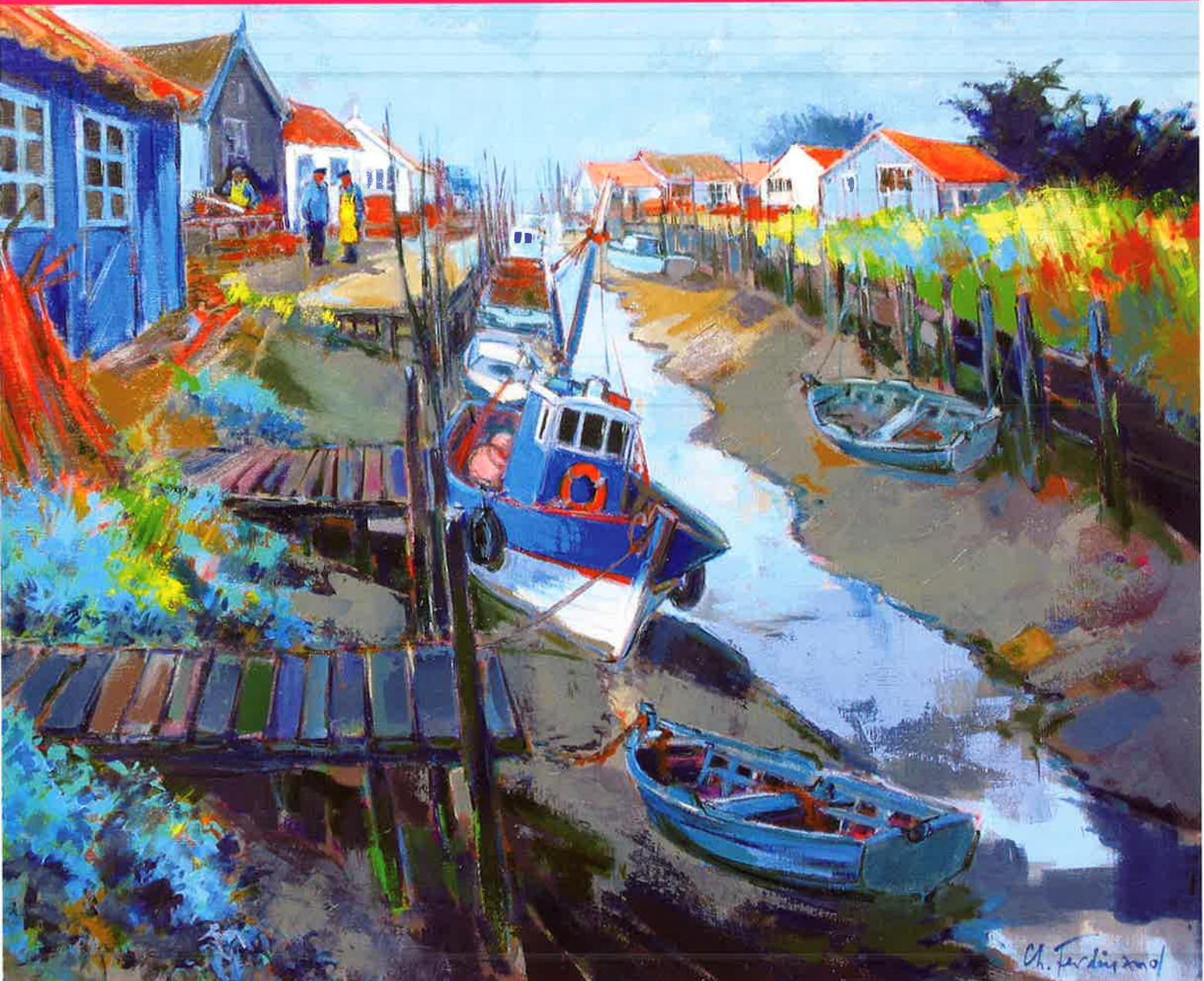
Olivier SEVILLIA
TS* Europe 3
(France, Europe du Sud et Amérique latine)

“
Certains de nos clients ont différé en 2009 leurs investissements, en particulier dans l'industrie, le commerce et les services financiers. En 2010, tous les secteurs relancent des projets autour de nouvelles générations de plates-formes e-commerce 2.0 et de solutions de business intelligence de pointe. C'est une opportunité pour nous car nous avons du répondant ! De plus, nous nous développons fortement sur des marchés émergents comme le Brésil. Bref, nous nous préparons au rebond et les premiers résultats sont positifs.
”



Perry STONEMAN
Smart Energy Services - ligne de services mondiale

“
Nous avons concentré en 2009 nos efforts sur le développement de solutions dans le domaine des économies d'énergie. Nos solutions pour les compteurs et réseaux électriques « intelligents » font l'objet d'une forte demande. En 2010, l'énergie « intelligente » est un sujet porteur pour deux raisons principales : c'est pour nos clients le moyen de réaliser de substantielles économies et c'est aussi une manière de contribuer efficacement à la protection de l'environnement.
”



Chenal d'Oléron à marée basse

Une présence mondiale

Capgemini

Siège social, Direction générale et Direction financière du Groupe
11, rue de Tilsitt
75017 Paris – France
Tél.: +33 (0)1 47 54 50 00
Fax: +33 (0)1 42 27 32 11
www.capgemini.com

STRATEGIC BUSINESS UNITS (SBU)

Conseil (Capgemini Consulting)
Londres +44 (0)20 7734 5700

Amérique du Nord
New York +1 212 314 8000

TS* Europe 1 (Royaume-Uni, Pays-Bas, Belgique)
Londres +44 (0)20 7734 5700

TS* Europe 2 (Europe centrale, Pays nordiques et Europe de l'Est)
Zurich +41 (0)44 560 2400

TS* Europe 3 (France, Europe du Sud et Amérique latine)
Paris +33 (0)1 49 67 30 00

Asie-Pacifique et TS* Services financiers
Mumbai (Bombay) +91 22 6755 7000

Infogérance
Londres +44 (0)1483 764 764

Services informatiques de proximité (Sogeti)
Paris +33 (0)1 58 44 55 66

* TS: Technology Services (Intégration de systèmes)

POUR LES INVESTISSEURS

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

POUR LES ACTIONNAIRES

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

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

DIRECTIONS SECTORIELLES

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

Industrie
Utrecht +31 30 689 00 00

Commerce, Distribution et Biens de consommation
Utrecht +31 30 689 00 00

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

Services financiers
Paris +33 (0)1 47 54 53 66

Télécommunications, Médias et Divertissement
Paris +33 (0)1 49 00 44 30

POUR LES JOURNALISTES ET LES ANALYSTES

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

POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

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



ALLEMAGNE (+49)

Berlin	(0)30 88703-0
Berlin – ASE	(0)30 88703-690
Cologne	(0)221 912644-0
Düsseldorf	(0)211 5661-1000
Francfort – IBX	(0)69 954 118-0
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

ARGENTINE (+54)

Buenos Aires	11 4735 8000
------------------------	--------------

AUSTRALIE (+61)

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

AUTRICHE (+43)

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

BELGIQUE (+32)

Diegem	2 708 11 11
------------------	-------------

BRÉSIL (+55)

São Paulo	11 3525 0100
São Paulo – BPO	11 3757 8664

CANADA (+1)

Montréal	514 989 4100
Pickering – OS	905 837 4500
Toronto	416 365 4400

CHILI (+56)

Santiago	2 897-5700
--------------------	------------

CHINE

Canton	(+86) 20 2838 5888
Hong Kong	(+852) 3512 3888
Huaqiao	(+86) 512 8186 7000
Pékin	(+86) 10 6563 7388
Shanghai	(+86) 21 6182 2688

CROATIE (+385)

Zagreb	1 6412 300
------------------	------------

DANEMARK (+45)

Århus	70 11 22 00
Copenhague – IBX	33 69 5500
Odense	70 11 22 00
Vallensbaek	70 11 22 00

ESPAGNE (+34)

Asturies	98 567 57 67
Barcelone	93 495 86 00
Jaén	91 657 70 00
Madrid	91 657 70 00
Murcie	96 828 55 22
Saragosse	97 670 09 80
Séville	95 543 28 67
Valence	96 104 18 50

ÉMIRATS ARABES UNIS (+971)

Dubaï	4 4335690
-----------------	-----------

ÉTATS-UNIS (+1)

Atlanta (Géorgie)	404 806 4200
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700
Burbank (Californie)	818 736 8000
Charlotte (Caroline du Nord) – FS	704 998 2510
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
Herndon (Virginie)	571 336 1600
Houston (Texas)	281 220 5000
Jersey City (New Jersey)	201 633 7000
Jersey City (New Jersey) – ASE	201 633 1200
Lee's Summit (Missouri)	816 347 7500
Marlborough (Massachusetts)	508 573 2900
New York (New York)	212 314 8000
Philadelphie (Pennsylvanie)	212 314 8000
Phoenix (Arizona)	602 333 3000
Rosemont (Illinois) – FS	847 384 6100
Southfield (Michigan)	248 233 3101

FINLANDE (+358)

Espoo	(0)9 452 651
Lappeenranta	(0)9 452 651
Tampere	(0)9 452 651
Turku	(0)9 452 651

FRANCE (+33) Capgemini France

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

FRANCE (+33) Capgemini Consulting

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

FRANCE (+33) Capgemini Finance et Services

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

FRANCE (+33) Capgemini Industrie et Distribution

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

FRANCE (+33) Capgemini Institut
Paris (0)1 44 74 24 10

FRANCE (+33) Capgemini Infogérance
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

FRANCE (+33) Capgemini Télécom Média Défense
Grenoble (0)4 76 52 62 00
Paris (0)1 49 00 40 00
Rennes (0)2 99 27 45 45

FRANCE (+33) Accelerated Solutions Environment (ASE)
Paris (0)1 49 00 34 84

FRANCE (+33) 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

FRANCE (+33) Capgemini Ouest
Bordeaux (0)5 56 46 70 00
Brest (0)2 98 33 60 77
Caen (0)2 31 70 21 00
Le Mans (0)2 43 57 45 00
Nantes (0)2 28 20 11 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

FRANCE (+33) 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

GUATEMALA
Guatemala +1 305 507 6364

HONGRIE (+36)
Budapest 2 350 6800

INDE (+91)
Airol 22 3919 4000
Bangalore 80 6656 7000
Bangalore – BPO – Brigade Tech Park 80 3983 1516
Chennai (Madras) 44 6633 1000
Chennai (Madras) – BPO – ASV Suntech 44 6633 6000
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

ITALIE (+39)
La Spezia 0187 28381
Milan 02 414931
Rome 06 231901
Stezzano 035 4152012
Turin 011 509431

MAROC (+212)
Casablanca 5 22 46 18 00

MEXIQUE (+52)
Mexico 55 85 03 24 00

NORVÈGE (+47)
Bergen 24 12 80 00
Fredrikstad 24 12 80 00
Oslo 24 12 80 00
Oslo – IBX 47 66 50 00
Stavanger 24 12 80 00
Trondheim 24 12 80 00

PAYS-BAS (+31)
Utrecht 30 689 00 00

POLOGNE (+48)
Cracovie I (Lubicz) 12 631 63 00
Cracovie II (Rondo Business Park) 12 634 70 00
Katowice I (Altus) 32 769 30 00
Katowice II (Atrium) 32 768 70 00
Varsovie 22 464 70 00
Wroclaw 71 758 70 00

PORTUGAL (+351)
Lisbonne 21 412 22 00

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE (+420)
Prague 226 517 600

ROUMANIE (+40)
Bucarest 21 209 8000

ROYAUME-UNI (+44)
Standard général (0)1483 764 764
Aberdeen (0)870 194 6662
Birmingham (0)121 333 3536
Bristol (0)1454 612211
Édimbourg (0)131 339 9339
Glasgow (0)141 221 7017
Inverness (0)1463 238 434
Londres (Vauxhall) (0)20 7735 0800
Londres (Wardour Street) (0)20 7734 5700
Oxford – IBX (0)1865 339 349
Rotherham (0)1709 710 071
Sale (0)161 969 3611
Swansea (0)1792 792 777
Woking (0)1483 764 764
Wynyard Park (0)1740 645 500

SINGAPOUR (+65)
Singapour 6512 2700

SLOVAQUIE (+421)
Bratislava 2 444 556 78

SUÈDE (+46)
Göteborg (0)8 5368 5000
Karlskrona (0)8 5368 5000
Malmö (0)8 5368 5000
Stockholm (Bromma) (0)8 5368 5000
Stockholm – IBX (0)8 5030 4200
Sundsvall (0)8 5368 5000
Västerås (0)8 5368 5000
Växjö (0)8 5368 5000

SUISSE (+41)
Bâle (0)61 692 0848
Lausanne (0)21 317 5011
Pratteln
(Capgemini Schweiz AG – Outsourcing Services) (0)61 825 6335
Zurich (0)44 560 2400
Zurich Capgemini sd&m (0)44 307 8300

TAIWAN (+866)
Taipei 2 8780 0909

VIETNAM (+84)
Hô Chi Minh-Ville (0)8 39144368

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
Düsseldorf	(0)211 522850
Francfort	(0)6102 36750
Hambourg	(0)40 25329340
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)89 6153447-0
Munich – High Tech	(0)8105 271-871

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

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 3407
Dayton (Ohio)	937 291 8100
Denver (Colorado)	303 256 2500
Des Moines (Iowa)	515 282 4802
Detroit (Michigan)	248 862 7300
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)	636 530 1533
Seattle (Washington)	425 691 2700
Tallahassee (Floride)	850 345 0175
Tampa (Floride)	813 402 7900
Washington D.C.	703 734 1511

FINLANDE (+358)

Espoo	207 463 880
-----------------	-------------

FRANCE (+33)

Aix-en-Provence	(0)4 42 39 54 00
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 00
Lille	(0)3 28 32 31 00
Lyon	(0)4 72 44 46 90
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
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
Rouen	(0)2 32 76 41 80
Saint-Girégoire – 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 69
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	(0)80 6656 7000
Mumbai (Bombay)	(0)22 6755 7000

IRLANDE (+353)

Dublin	(0)1 639 0100
------------------	---------------

LUXEMBOURG (+352)

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

NORVÈGE (+47)

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

PAYS-BAS (+31)

Amersfoort	88 660 66 07
Bois-le-Duc (Den Bosch)	88 660 66 18
Diemen	88 660 66 02
Groningue	88 660 66 04
Rotterdam	88 660 66 05
Vianen	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 10 13 80
Norrköping	(0)11 21 56 70
Örebro	(0)19 601 45 00
Örnsköldsvik	(0)660 860 70
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 22

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-trois 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, comme pour cette édition, il n'y en a qu'un.

Ce 35^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 de Christian Ferdinand 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.

L'ACTUALITÉ DU GROUPE CAPGEMINI EST ACCESSIBLE SUR LE SITE WWW.CAPGEMINI.COM

Une publication du Groupe Capgemini | Conception et rédaction : direction du marketing et de la communication Groupe, 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris | Secrétariat de rédaction : Alain Ledoux | Photographies : AFP, Philippe Caron, René Tanguy, DR | Conception graphique : Avant Midi | Sulvi iconographique : Artcape | Imprimé en France par Sego, 95155 Taverny.

LE PEINTRE

Christian Ferdinand est né à Évreux en juin 1944. Dès l'enfance, il dessine de façon instinctive et passionnée. En 1961, il entre au collège d'Arts graphiques Corvisart, à Paris, où il va acquérir un dessin précis et spontané.

L'artiste puisé très souvent son inspiration dans le monde marin. Ports de pêche, marais salants, chantiers navals, parcs ostréicoles... Des thèmes austères en apparence, mais qu'il peint en des tonalités chaleureuses.

Le bleu de ses marines, opposant teintes chaudes et froides, donne force à la lumière. Sa palette marie aussi les ocre sombres et les tons chauds afin de représenter des vignobles à l'automne ou des ambiances vénitiennes.

Christian Ferdinand, grâce à sa grande maîtrise du dessin et de la couleur, élabore une peinture gestuelle qui peut se faire lisse ou épaisse...

Sa carrière artistique est couronnée de plus d'une cinquantaine de récompenses.

Pour mieux connaître son œuvre: www.christianferdinand.com

Illustration de couverture "Chalutier rouge dans le port d'Honfleur"



GLOSSAIRE

Knowledge Management (KM, gestion des connaissances) Ensemble de méthodes et d'outils (notamment logiciels) permettant de gérer toutes les connaissances d'une organisation, en particulier une entreprise. Il s'agit de repérer, identifier ou créer, analyser, valoriser, mémoriser, partager et actualiser les éléments tangibles (faisant l'objet d'un document) ou intangibles (les savoirs ou savoir-faire des collaborateurs).

LMS (*Learning Management System*, système de gestion de l'enseignement) Système logiciel destiné à la gestion des programmes d'e-learning: contrôle d'accès, outils de communication et administration des groupes d'utilisateurs, générateur de tests...

Managed Business Services Fourniture par un tiers du service métier rendu possible par un système d'information. Par exemple, relevé automatique d'une consommation électrique.

Microblogging Diffusion en temps réel d'informations reposant sur la publication de microblogs. Un microblog est un blog ne contenant qu'un très court article, mais pouvant également contenir une image ou une vidéo, voire une pièce jointe. La diffusion peut en être restreinte par l'éiteur à un nombre limité de personnes spécifiées.

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

Onshore Localisation d'un site de production dans le pays même du client.

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

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*, «logiciel comme un service») Mise à disposition d'applications informatiques (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.

Smart Energy Services Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Elle est destinée à accompagner les fournisseurs et les distributeurs d'énergie dans la rénovation de leur infrastructure, notamment à travers le déploiement de compteurs « intelligents ».

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 première réactualisation en 2008, puis d'une nouvelle version en 2009, sous-titrée «*TechnoVision in the downturn*».

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.

Testing Services Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Ensemble d'offres proposées par Capgemini et Sogeti couvrant tout le domaine du test logiciel (*voir ci-dessus*).

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'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

Visiteur unique Indicateur de la fréquentation d'un site Web. L'élément significatif étant le nombre de personnes qui se connectent et non le nombre de connexions, chaque internaute (visiteur unique) n'est compté qu'une fois pendant la période de référence (jour, mois, an...), quel que soit le nombre de fois où il s'est connecté et le nombre de pages qu'il a ouvertes.

Wiki («rapide» en hawaïen) Site Web dont le contenu est généré, modifié et contrôlé par la communauté des internautes qui l'utilisent.

Glossaire

ALS (*Application Lifecycle Management*)

Ligne de services mondiale lancée dans le cadre du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Elle est destinée à aider les clients à réduire leurs coûts et à gagner en flexibilité en assurant la gestion de l'ensemble du cycle de vie de leurs applications.

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.

BIM (*Business Information Management*)

Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Elle regroupe l'ensemble des services permettant aux entreprises de gérer leurs informations tout au long de leur cycle de vie et d'en exploiter au mieux le contenu.

Blue Book

Ce «référentiel de politiques et de procédures générales», document interne à Capgemini actualisé chaque année, rappelle les grands principes et les règles fondamentales en vigueur au sein du Groupe.

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 as Unusual (BaU)

(«changer nos habitudes dans notre activité») Programme du Groupe, lancé au dernier trimestre 2009, lorsque le programme de transformation I.cube est arrivé à son terme. BaU comporte trois volets : le lancement de cinq lignes de services mondiales –ALS, BIM, ITS, Smart Energy Services et Testing Services (*voir ces termes*)–, l'optimisation de la chaîne logistique pour réduire les coûts internes et enfin une nouvelle politique de ressources humaines pour faire de Capgemini une «talented company» («une entreprise talentueuse»).

Business Priority Weeks

Sessions de formation, généralement centrées sur un thème unique, parrainées par un dirigeant du Groupe et se déroulant dans un des trois centres principaux de l'Université Capgemini, les Fontaines, près de Paris, Chicago et Hyderabad en Inde. La vocation de ces «BPW» est de favoriser les échanges et la diffusion des contenus au sein du Groupe.

CAC 40

Principal indice boursier français, calculé à partir des cours de quarante actions cotées en continu (d'où son acronyme, CAC signifiant «cotation assistée en continu») sur le premier marché de la place de Paris. Ces actions sont choisies parmi les cent sociétés dont les échanges sont les plus importants. L'expression «société du CAC 40» désigne une de ces sociétés dont le cours est pris en compte pour le calcul de l'indice.

Cloud computing

(«informatique en nuage») Utilisation à la demande par un client des capacités de calcul ou de stockage des ordinateurs d'un fournisseur, distants et interconnectés par un réseau, en général Internet. Les utilisateurs peuvent ainsi accéder à de nombreuses ressources en ligne sans avoir à gérer l'infrastructure sous-jacente et selon leurs besoins immédiats, ne payant que ce qu'ils auront «consommé».

Compliance

(«conformité») Chez Capgemini, il s'agit de la conformité aux lois et aux régulations de la société civile ainsi qu'aux règles du Groupe, consignées dans le Blue Book (*voir ce nom*).

Creelia/CAAM

Filiale spécialisée de CAAM (Crédit agricole Asset Management), société de gestion d'épargne salariale et de gestion d'actifs, partenaire du plan @ESOP d'épargne salariale du Groupe. Creelia/CAAM est devenu Amundi en février 2010 à la suite du rapprochement des expertises de gestion d'actifs du Crédit agricole et de la Société générale.

ERP (*Enterprise Resource Planning software*, progiciel de gestion intégrée, PGI)

Logiciel proposé par un éditeur qui permet 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...

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, refroidissement 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.

ITS (*Infostructure Transformation Services*)

Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Elle est destinée à aider les clients (du secteur privé ou du secteur public) à accéder rapidement aux services du *cloud computing* (*voir ce nom*).



Knowledge Management (KM, gestion des connaissances) Ensemble de méthodes et d'outils (notamment logiciels) permettant de gérer toutes les connaissances d'une organisation, en particulier une entreprise. Il s'agit de repérer, identifier ou créer, analyser, valoriser, mémoriser, partager et actualiser les éléments tangibles (faisant l'objet d'un document) ou intangibles (les savoirs ou savoir-faire des collaborateurs).

LMS (*Learning Management System*, système de gestion de l'enseignement) Système logiciel destiné à la gestion des programmes d'e-learning : contrôle d'accès, outils de communication et administration des groupes d'utilisateurs, générateur de tests...

Managed Business Services Fourniture par un tiers du service métier rendu possible par un système d'information. Par exemple, relevé automatique d'une consommation électrique.

Microblogging Diffusion en temps réel d'informations reposant sur la publication de microblogs. Un microblog est un blog ne contenant qu'un très court article, mais pouvant également contenir une image ou une vidéo, voire une pièce jointe. La diffusion peut en être restreinte par l'éiteur à un nombre limité de personnes spécifiées.

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

Onshore Localisation d'un site de production dans le pays même du client.

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

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*, «logiciel comme un service») Mise à disposition d'applications informatiques (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.

Smart Energy Services Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Elle est destinée à accompagner les fournisseurs et les distributeurs d'énergie dans la rénovation de leur infrastructure, notamment à travers le déploiement de compteurs « intelligents ».

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 première réactualisation en 2008, puis d'une nouvelle version en 2009, sous-titrée « *TechnoVision in the downturn* ».

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.

Testing Services Ligne de services mondiale du programme Business as Unusual (*voir ce nom*). Ensemble d'offres proposées par Capgemini et Sogeti couvrant tout le domaine du test logiciel (*voir ci-dessus*).

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'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

Visiteur unique Indicateur de la fréquentation d'un site Web. L'élément significatif étant le nombre de personnes qui se connectent et non le nombre de connexions, chaque internaute (visiteur unique) n'est compté qu'une fois pendant la période de référence (jour, mois, an...), quel que soit le nombre de fois où il s'est connecté et le nombre de pages qu'il a ouvertes.

Wiki (« rapide » en hawaïen) Site Web dont le contenu est généré, modifié et contrôlé par la communauté des internautes qui l'utilisent.