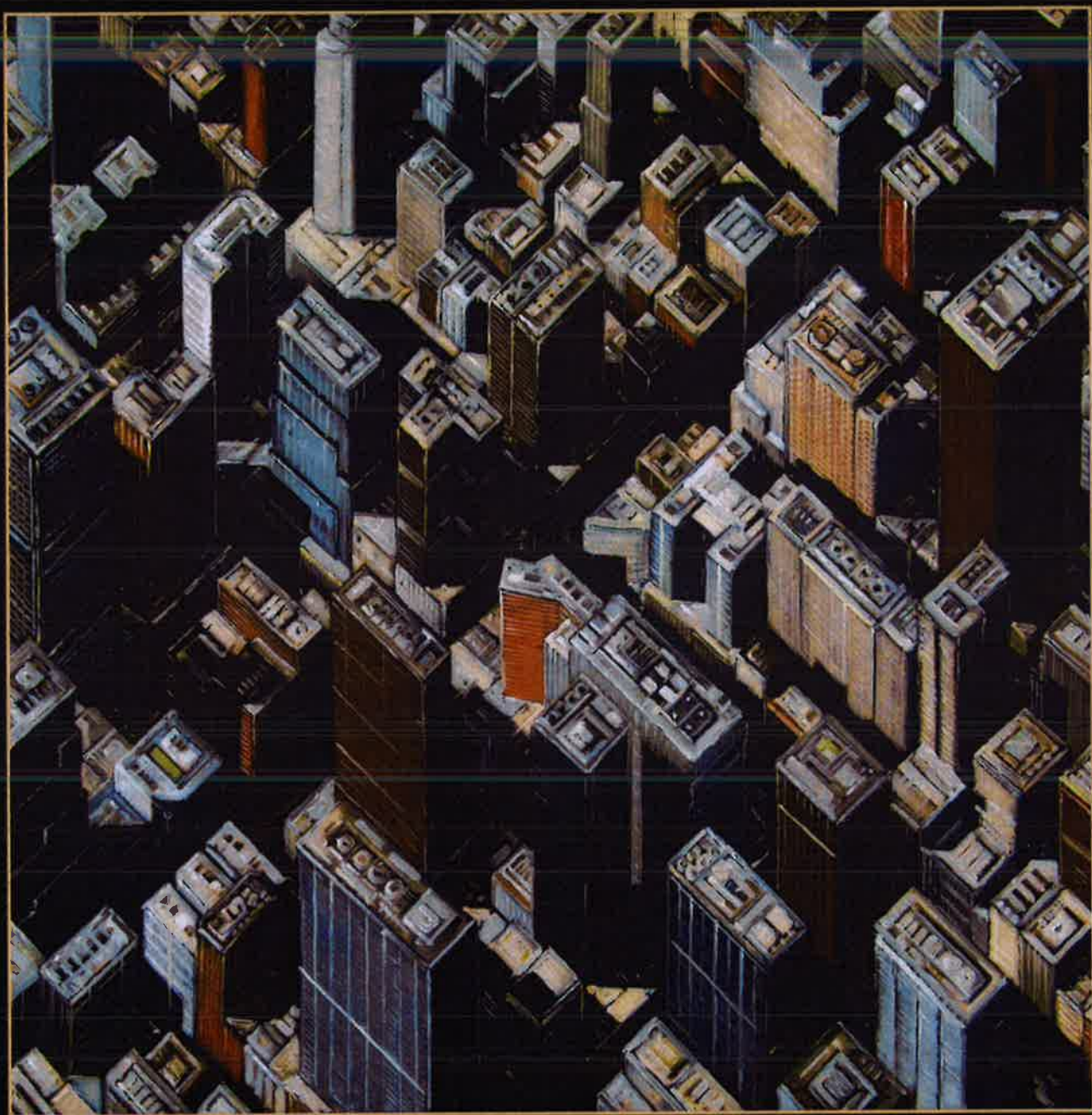


# RAPPORT ANNUEL 2010







# SOMMAIRE



- 2 QUESTIONS, RÉPONSES  
Serge Kampf et Paul Hermelin  
répondent aux questions de managers  
et de collaborateurs, anciens et nouveaux
- 15 HOMMAGES

## STRATÉGIE ET RÉSULTATS

- 16 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 18 LE COMITÉ EXÉCUTIF
- 20 PRINCIPAUX DIRECTEURS DU GROUPE
- 22 LES CHIFFRES-CLÉS 2010
- 26 CAPITAL SOCIAL ET COURS DE BOURSE
- 28 QUELQUES FAITS MARQUANTS  
de l'année 2010 et du premier trimestre 2011

- 33 CROISSANCE ET CONQUÊTE
- 35 LES NOUVELLES AMBITIONS DU GROUPE
- 36 INTERVIEW DE THOMAS W. MALONE  
« Donner à plus de collaborateurs la possibilité  
de prendre des décisions »
- 41 UNE NETTE REPRISE DES COMMANDES
- 42 CAPGEMINI ACCOMPAGNE  
LE RENOUVÉAU DE GENERAL MOTORS
- 44 RIGHTSHORE® AU SERVICE DU BPO
- 46 ANGLIAN WATER MISE SUR L'EXPERTISE  
DE CAPGEMINI DANS LE SECTEUR  
DES UTILITIES
- 48 INTERVIEW DE SHASHI UPADHYAY  
« L'actif le plus important d'une entreprise,  
ce sont ses données »
- 53 LE PORTEFEUILLE D'OFFRES,  
NOUVEL ACTIF DU GROUPE
- 60 LES ALLIANCES DU GROUPE,  
UN ATOUT MAJEUR POUR SES CLIENTS
- 63 UNE CROISSANCE EXTERNE POUR  
SERVIR LES AMBITIONS DU GROUPE
- 66 LA MARQUE, INSTRUMENT DE CONQUÊTE
- 69 DES ÉQUIPES FORTES DE LEUR DIVERSITÉ
- 72 UN GROUPE SOCIALEMENT RESPONSABLE

- 75 OÙ NOUS JOINDRE DANS LE MONDE
- 80 LES PEINTRES DU RAPPORT ANNUEL

Illustration de couverture  
EMARD, New York #110122

A photograph of two men in suits standing behind a desk. The man on the left, wearing a grey suit and tie, is leaning forward and writing on a document with a pen. The man on the right, wearing a dark blue suit and a blue and white striped tie, is standing upright with his hands near the desk. The desk is covered with several papers and documents. The background is a dark wood-paneled wall. Overlaid on the left side of the image is the text 'QUESTIONS, RÉPONSES' in large, bold, orange capital letters.

# QUESTIONS, RÉPONSES



GRENOBLE, le 5 avril 2011  
SK/OBC-23068

FAC-SIMILÉ

*Le Président*

Chers amis,

Ma démarche va peut-être vous sembler curieuse, mais je vais vous en expliquer brièvement le mobile. Vous me savez convaincu (et j'ai fini par en convaincre Paul Hermelin) que le Rapport Annuel est pour CAP GEMINI un formidable instrument de communication interne et externe. En interne, il nous oblige par exemple à décrire en détail au moins une fois par an l'organisation du Groupe, ce qui est à chaque fois l'occasion de quelques "recadrages" largement commentés dans les états-majors de Tilsitt et d'ailleurs. A l'extérieur, il montre et démontre à nos clients, aux investisseurs, aux candidats (et aussi à nos concurrents) la vitalité de l'entreprise, la permanence de ses valeurs, la qualité de ses résultats.

L'habitude a été prise depuis l'origine (c'est-à-dire dès le Rapport Annuel 1975) d'insérer dans ce document d'abord une "lettre du Président" et plus récemment (R.A. 2006) des extraits d'une conversation engagée entre Paul et moi avec la participation plus ou moins active d'un ou deux "grands témoins" de qualité (voir par exemple la 6827<sup>e</sup> "Radioscopie" de Jacques Chancel dans le R.A. 2008)

Cette année, pour renouveler un peu le genre sans l'abandonner vraiment, nous avons décidé de mettre à contribution les "anciens" du Groupe et de les faire parler, le prétexte étant de nous poser des questions auxquelles il nous soit possible de répondre brièvement (au besoin par oui ou par non). Le jeu consiste à faire que, contrairement à l'habitude, l'important - la "matière" dirait le lecteur - soit davantage dans les questions que dans les réponses puisqu'elles diront l'intérêt que ces "anciens" continuent de porter au Groupe, l'opinion (bonne ou moins bonne) qu'ils ont de la façon dont celui-ci a évolué depuis qu'ils l'ont quitté, comment ils imaginent la suite de l'histoire, etc.

Si vous acceptez de participer à cet exercice, sachez que la règle de ce jeu est simple : vous trouverez ci-joint un papier qu'il vous suffira de compléter de votre nom et de la première question qui vous viendra à l'esprit, celle que vous me poseriez par exemple en me rencontrant dans la rue, tout de suite après les civilités d'usage (ça va ? et toi, ça va ? oui, ça va bien, et toi ?...). Quelques précisions cependant :

- . la question ne doit pas dépasser 150 signes
- . vous êtes totalement libre dans le choix du thème et du ton de votre question
- . inversement, nous ne prenons pas l'engagement de la publier, cela dépendra en particulier du nombre et de la qualité des questions que nous recevrons (d'autant que parallèlement, nous sollicitons quelques "bizuths" de fraîche date - l'autre extrémité de notre population - de nous poser eux aussi quelques questions).
- . préférence sera donnée aux questions "musclées" ou "décoiffantes"
- . si votre question est retenue, elle sera reproduite avec indication de votre nom, de la période pendant laquelle vous avez été membre du Groupe et de la dernière fonction que vous y avez occupée
- . ne seront prises en considération que les questions qui nous parviendront au plus tard le lundi 18 avril, dernier délai (de toute façon il n'y a pas à y réfléchir pendant des heures, les meilleures des questions étant toujours celles qui viennent à l'esprit en premier).

Heureux de l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui de renouer le contact avec nombre d'entre vous, je vous remercie d'avance de votre contribution.

79  
✓

Serge KAMPF

P.J. mentionnée + liste des destinataires de cette note (il en manque beaucoup dont je n'ai plus l'adresse).

Cap Gemini S.A. - 11, rue de Tilsitt - 75017 Paris - Tél.: +33 (0)1 47 54 50 00 - Fax: +33 (0)1 42 27 57 31





« La stratégie de Capgemini doit être impulsée de bas en haut autant (peut-être même davantage) que de haut en bas de la hiérarchie de l'entreprise. »

Serge Kampf



*Parmi les événements et réalisations de l'exercice, quels sont ceux qui auront contribué à faire de 2010 une année mémorable ?*

**Jacques Collin** – De 1988 à 2007 –  
Président de Capgemini Université

**Paul Hermelin** Je ne crois pas que 2010 soit réellement une année mémorable, mais elle a tout de même été marquée par trois événements importants. D'abord, un véritable retournement intervenu en cours d'année : nous sommes passés d'une décroissance forte au 1<sup>er</sup> trimestre (-8 % en rythme annuel) à une progression de 6 % au dernier trimestre à périmètre et taux de change constants. Ensuite, une entrée spectaculaire sur un marché prometteur, le Brésil, avec l'acquisition de CPM Braxis, la première société de services informatiques purement brésilienne. Enfin, je garde en mémoire l'ambiance « conquérante » des 23<sup>es</sup> Rencontres qui ont réuni en octobre à Barcelone 450 des cadres dirigeants du Groupe. Un bon cru, donc. Pourtant, l'amélioration de notre résultat net, même si elle est significative, demeure insuffisante. Tout cela fait que globalement, 2010 restera un millésime satisfaisant dans une période de sortie de crise.



*Quels ont été les moments décisifs de l'histoire de Capgemini ?*

**Jean-Manuel Bullukian** – De 1989 à 2004 –  
Global Head of Transformation Consulting

**Serge Kampf** Il y a eu beaucoup de « moments décisifs » dans l'histoire du Groupe, et chacun des « anciens » en a une liste qui n'est pas forcément la même que celle de son voisin. Pour ma part, je limite la mienne à cinq ou six « faits marquants » classés par ordre d'importance décroissante :

1. les Rencontres de Marrakech (juin 1990) qui ont décidé du lancement du 2<sup>e</sup> étage de la fusée Cap Gemini ;
2. le choix que j'ai fait, en juin 1999, du nom de mon successeur (Paul Hermelin) et les campagnes que j'ai dû mener à partir de sa nomination comme Directeur Général en 2002 pour défendre sa légitimité, démontrer sa capacité à tenir ce rôle, vanter sa force de caractère, certifier son adhésion sans réserve aux valeurs du Groupe, faire admettre qu'il avait lui aussi – pour une période de temps limité – son droit à l'erreur, rappeler et souligner que sur toutes les questions importantes que nous avons eu à régler au sein du Directoire pendant la période 1996-2000, lui et moi avions toujours la même opinion, les mêmes réflexes, la même prudence ou la même « niaque » (voir page 6) ;

3. les batailles victorieuses (1980, 1987, 1997, 2003) menées au nom de l'indépendance du Groupe contre des « prédateurs », parfois sympathiques, mais un peu trop envahissants ;
4. le vote des Hollandais de CAP Europe, le 29 août 1975, en faveur de leur intégration dans Cap Gemini (et non pas dans CAP-UK), vote qui a fait basculer de notre côté toutes les filiales communes que les deux CAP (l'anglais et le français) avaient créées dans les principaux pays d'Europe de l'Ouest ;
5. le fait d'avoir personnellement dirigé ce Groupe pendant 33 ans (de 1967 à 2000), assisté d'un Comité Exécutif qui a toujours été de grande qualité, cela sans jamais avoir cédé à la tentation ni aux fréquentes sollicitations de désigner un Directeur Général, convaincu que j'étais que cette équipe serait d'autant plus unie qu'elle n'aurait qu'un seul chef.



*Ne pensez-vous pas que pour développer l'esprit d'entreprise, une plus grande part de la stratégie de Capgemini devrait être impulsée de bas en haut plutôt que de haut en bas ?*

**Simon Phillips** – Depuis 2010 –  
Sector Lead « Energy, Utilities & Chemicals »

**PH** Le Groupe doit gérer deux dynamiques concurrentes. D'une part, nous devons préserver l'esprit d'initiative du « manager de base », sur lequel nous avons toujours misé et construit. D'autre part, il nous faut aussi répondre aux besoins exprimés par quelques très grands clients ou par certains de nos partenaires technologiques. Le résultat, je l'appelle « décentralisation et alignement ». Si notre encadrement allie la « niaque » à l'ambition que j'ai pour le Groupe, nous trouverons le bon équilibre.

**SK** Je prétends depuis toujours que dans une entreprise de services, la stratégie ce n'est pas seulement l'affaire du patron, ni celle d'un Comité ou d'un directeur spécialisé, encore moins d'un consultant extérieur : la stratégie, c'est l'affaire de tous ! Et quand dans une entreprise de services comme la nôtre, présente dans une trentaine de pays, on dispose de 100 000 personnes qui sont autant de « têtes chercheuses », d'observateurs qualifiés souvent mêlés à des projets utilisant les plus récentes innovations de la technologie ou du raisonnement économique, il serait là aussi totalement irresponsable et suicidaire de se priver de cette extraordinaire source d'information que constituent ces dizaines de milliers d'ingénieurs, d'analystes et de consultants. Je suis donc tout à fait de l'avis de Simon Phillips : la stratégie de Capgemini doit être impulsée de



« Si notre encadrement allie la "niaque" à l'ambition que j'ai pour le Groupe, nous trouverons le bon équilibre. »

Paul Hermelin

bas en haut autant (peut-être même davantage) que de haut en bas de la hiérarchie de l'entreprise. La bonne exécution d'une stratégie suppose toujours l'adhésion du plus grand nombre : il est donc souhaitable que le plus grand nombre ait participé à son élaboration.



*Quel est le changement le plus important pour le Groupe, dans sa culture, son organisation, intervenu au cours des quinze dernières années ? Pourquoi ?*

**Maxime Donal** – De 1988 à 2003 –  
Directeur à Capgemini France

**PH** La pression sur les prix, exercée par les clients et amplifiée par les crises économiques, nous a fait passer de l'ère de l'artisanat à celle de l'industrialisation. C'est une mutation qui n'est pas achevée, et qui est très exigeante. Elle a imposé l'unification des processus, l'apprentissage du travail transfrontière. Nous allons à présent devoir franchir un nouveau pas et enrichir nos offres en systématisant le « re-use » et en proposant parfois nos solutions, des solutions dont nous serons propriétaires. Et tout cela en restant fondamentalement une société de services et pas de produits. Le défi n'est pas mince. Les offres mondiales ainsi que les plates-formes industrielles, mais capables de s'adapter à chaque client, représentent le challenge sur lequel nous construirons notre réputation et notre légitimité.



*Si Sogeti/Capgemini n'existait pas, où travailleriez-vous et que feriez-vous ?*

**Adam Codony Masson** – Depuis 2010 –  
Test engineer (Software control & testing unit)

**SK** Je m'aperçois que je ne me suis jamais posé cette question ! Maintenant, grâce à vous (ou plutôt : à cause de vous), je vais y réfléchir. Mais on me presse de rendre ma copie... et je n'ai pas encore trouvé la réponse !

**PH** Il y a un monde que je ne connais pas et qui m'intrigue, celui des produits que l'on dit « grand public ». Concevoir, fabriquer, vendre des produits au plus grand nombre... J'aurais aimé toucher ce monde, par exemple dans un univers qui me passionne, la musique. Sentir l'évolution des goûts des consommateurs. Est-ce que j'y aurais compris quelque chose ? Je ne sais pas et, à vrai dire, j'en doute, mais cela restera un regret.



*Au cours de toutes vos années à la tête du Groupe, quelle est la plus importante décision que vous regrettez d'avoir prise, et celle que vous regrettez de n'avoir pas prise ?*

**François Mazon** – De 1990 à 2003 – Directeur Général Cap Gemini France

**PH** En 2004, nous aurions pu devenir le numéro un mondial du BPO en achetant une société qui est aujourd'hui un acteur majeur de cette activité. Nos difficultés économiques de l'époque nous ont conduits à y renoncer ! Depuis lors, nous nous sommes bien développés sur ce segment de marché. Mais ce fut une belle opportunité manquée !

Quant à la décision que je regrette le plus ? Je ne suis pas trop enclin à l'introspection négative, mais nous aurions dû, et j'aurais dû, recruter plus de « top guns ». On n'en a jamais assez ! Voir des talents éclore, c'est formidable, mais il y a des personnes que j'aurais aimé voir nous rejoindre. Qu'aurais-je pu faire de différent pour mieux les convaincre ?

**SK** Celle que je regrette d'avoir prise ? Le 10 janvier 1996, j'ai cru bon de consentir des promesses de vente à 244 des principaux managers du Groupe pour un total de 2 912 000 actions (soit 31 % de mon patrimoine de l'époque). Ces promesses étaient exerçables à partir du 10 janvier 2000, le prix à payer étant égal à 90 % du cours de Bourse du 10 janvier 1996. Le hasard a voulu que ce « cours du jour » soit le « plus bas » historique de l'action Cap Gemini (121 francs, ce qui promettait un prix d'exercice de 110 francs ou encore de 16,8 euros). Quatre ans plus tard, en janvier 2000, on était au beau milieu des extravagances de la « bulle internet » et l'action Cap Gemini était cotée entre 250 et 300 euros (le record, un jour de mars 2000, a été de 368,80 euros !). Aussi, ces managers ont-ils pour la plupart sauté sur l'occasion de « faire charlemagne » et encaissé des plus-values considérables, représentant au total plus de 600 millions d'euros (les mieux lotis se sont retrouvés brusquement détenteurs d'un capital de plusieurs millions d'euros, bien supérieur à ce qu'ils auraient pu rêver de mettre de côté pendant le reste de leur carrière professionnelle). Résultat ? Sur ces 244 managers, plus de 200 ont depuis lors quitté le Groupe – certains immédiatement, d'autres en respectant un délai de décence –, la plupart décidant de prendre leur retraite par anticipation. Ce qui veut dire que ce cadeau de 600 millions d'euros que j'ai fait aux managers du Groupe a eu un effet dévastateur sur ses équipes de direction (partiellement compensé, il est vrai, par l'incorporation au même moment d'excellents cadres venus d'Ernst & Young Consulting). Que ce serait-il passé si je n'avais pas pris cette initiative en janvier 1996 ? Certains me soufflent que nous serions aujourd'hui une filiale de Deutsche Telekom. Celle que je regrette de n'avoir pas prise ? Question indiscrète... En tout cas, ma réponse le serait !





« On n'entre pas dans une société de services pour s'y faire dorloter (quand on est jeune) ou y finir sa carrière professionnelle en pantoufles (quand on ne l'est plus). »

Ci-contre l'annonce pour Sogeti parue dans Le Monde le 16/01/1973



*Pourquoi Capgemini a-t-il une image aussi négative en matière de gestion des ressources humaines? Cela apparaît dans toutes les enquêtes.*

**François Maire** – De 1987 à 1990 –

Directeur du marketing et des affaires internationales (DMAI)

**SK** Je ne sais pas de quelles « enquêtes » tu parles car j'en tiens des dizaines à ta disposition qui disent exactement le contraire. Ce serait mal connaître le Groupe, ses principes, les valeurs sur lesquelles il s'est construit (ou alors c'est avoir décidé de le dénigrer systématiquement) que de prétendre qu'il n'attache pas la plus extrême attention à bien gérer ses ressources humaines. Celles-ci constituent sa principale richesse, peut-être même la seule véritable richesse d'une société de services, et ne pas la gérer avec le plus grand soin serait tout simplement suicidaire. Cela dit, on n'entre pas dans une société de services pour s'y faire dorloter (quand on est jeune) ou y finir sa carrière professionnelle en pantoufles (quand on ne l'est plus) : tu te souviens probablement avoir lu, au cours de ton séjour parmi nous, ce que je disais déjà à ce propos dans une annonce – restée célèbre dans le Groupe – parue dans *Le Monde* daté du 16 janvier 1973...

En retour, permets-moi une question : connais-tu beaucoup d'entreprises qui se sont donné pour objectif d'avoir dans leur effectif 2012 deux fois plus de personnes handicapées qu'en 2010 ? Sache que c'est, en France, le cas de Capgemini/Sogeti.



*La « niaque » de nos équipes est un facteur essentiel pour réussir. Faut-il en faire la huitième valeur de Capgemini ?*

**Jonathan Grainger** – Depuis 2010 –  
Head of Integration Services

**SK** La « niaque » – qui s'écrit aussi « gnaque » – vient de « gnaca », mot appartenant à un dialecte du sud de la France qui signifie « mordre ». La « niaque », c'est donc la combativité, l'ardeur au combat, la volonté de vaincre, de se surpasser, de s'engager à fond dans la bataille et de la gagner. En septembre, après les Rencontres de Barcelone, certains ont proposé en effet de faire de la « niaque » la 8<sup>e</sup> valeur du Groupe, ou encore de la substituer à l'une des 7 valeurs traditionnelles (l'audace ?). Je n'y suis pas opposé : il suffirait pour en décider que la « niaque » fasse la preuve de son efficacité. Par exemple en faisant « exploser » les budgets dès 2011 !

**PH** Si nous voulons insuffler la « niaque » à tous les niveaux de l'entreprise, c'est parce que le risque pour Capgemini, c'est de s'endormir sur ses lauriers, de se satisfaire trop



*La nomination d'Aruna Jayanthi comme directrice générale de Capgemini Inde est-elle le signe que le Groupe est soucieux de la promotion des femmes, et plus généralement du respect de la diversité ?*

**Radhika Ramesh** – Depuis 2010 – Infrastructure Services

**PH** La promotion d'Aruna comme directrice générale de Capgemini Inde, à la tête de plus de 30 000 personnes, est avant tout liée à ses compétences et à sa personnalité. Toutefois, améliorer l'attractivité du Groupe auprès de la population féminine est un axe majeur de notre politique de diversité et nous avons développé des programmes spécifiques avec des déclinaisons locales. Nous sommes parfaitement conscients de l'importance et de la richesse de la diversité. Les 110 000 collaborateurs que compte le Groupe appartiennent à plus de 100 nationalités différentes et, en 2010, 16 000 ont travaillé en dehors de leur pays d'origine. Nous évaluons tous les trimestres le résultat de nos actions en matière de diversité.



*L'un des principes fondateurs du Groupe est la décentralisation, c'est-à-dire autonomie de décision et responsabilité des managers. Les années 2000 ont ouvert la voie de l'industrialisation,*

*remarquablement développée par le Groupe, en particulier par l'offshore. Ce phénomène n'a-t-il pas eu pour conséquence une plus grande centralisation des décisions ? Serge, dès le départ, tu as voulu créer une société dont le moteur était le cœur. T'appuyant sur des valeurs humaines rappelées en permanence, tu as su créer un état d'esprit basé sur la confiance, le respect des autres, la loyauté, la solidarité, mais aussi la responsabilisation individuelle, la volonté, la capacité, le plaisir de travailler ensemble. Ces valeurs humanistes sont-elles toujours aussi présentes ?*

**Henri Sturtz** – De 1987 à 2000 – Président de Gemini Consulting France

**SK** Je l'espère.



**PLACARDS ENCADRÉS SUR 2 COLONNES : MAJORATION 50% PAR LIGNE**

offres d'emploi

offres d'emploi

16/1/1973 page 27

e m'appelle Sogeli.  
de suis née fin 1967. En 1968, l'ai fait + cette information d'affaires  
l'en ai fait 40 millions et l'en ferai plus de 50 services informaticiens  
premiers groupes français dans le domaine des « services informaticiens »  
connaissez beaucoup, vous, des sociétés qui ont multiplié leur chiffre d'affaires  
cinq ans ?).  
J'ai toujours le même patron : cela non plus n'est pas toulousain évident ! Certes, il n'est  
pas drôle tous les jours : c'est un coriace et il me mène souvent la vie dure, mais l'ai  
reçu une éducation spartiate et l'aime l'efficacité. Et puis, comme il délègue à lui seul  
87 % de mon capital, le suis au moins sûre d'une chose : il ne se désintéressera pas de  
ma santé.  
de lui, il y a une équipe d'hommes. Energiques, responsables. Des durs, eux aussi,  
force réside précisément dans le fait qu'ils forment « une équipe ».

« mettre le paquet » en 1974.  
développer les hommes dont nous aurons  
commencer, je cherche une vingtaine

[illegible]

- de l'organisation informatique ;
- du conseil : diagnostic, expertise, choix, productivité... ;
- des études complexes (concernant l'évolution d'une fonction ou d'un matériel ;
- conception et la mise en place de systèmes intégrés de gestion, etc.) ;
- du traitement sur ordinateurs (j'en ai 9 installés et 6 en commande) ;
- de la formation et de la sélection ;
- de la saisie de données ;
- de la télé-informatique ;
- des packages aussi bien que des softwares de base ;
- de l'automatisme industriel ;
- du facilities management.

- de la torse de nuages ;
- de la saisie de données ;
- de la télé-informatique ;
- des packages aussi bien que des softwares de base ;
- de l'automatisme industriel ;
- du facilities management.

Pour cela, il me faut des hommes. Des vrais ! Pas des rabougrés, des minets immatures, des paresseux ni des arrivés, pas des comptables d'heures supplémentaires, pas des complexes, des inhibés, des anxieux, des billeus dévorés d'inquiétude, des timorés. Pas des surnuméraires, des amateurs ou des bénévoles. Pas de fil-à-la-patte. Pas des velléitaires, des tranche-montagne, des braves à trois poils, des matamores. Pas de ces hyperexcités, de ces débrâillés sympathiques qu'on n'ose pas mettre à la porte mais à qui l'on ne commande jamais rien...

Pas des lames molles, des délicats, des fin de carrière, des publiphobes, des soupçonneux, des désincarnés. Pas des pontifiants qui s'éblouissent eux-mêmes. Pas des télépathes de l'action commerciale.

Les qui lisent « le Monde » uniquement pour ses petites annonces. Pas des énergiques, des travailleurs et qui ont besoin de travailler et qui ont besoin d'after-shave, qui ont besoin de se faire dans les veines, des hommes décidés.

des amateurs, des trois poils, des  
des braves à trois poils, des  
thiques qu'on n'ose pas mettre à la  
Pas des lambes molles, des délicats, des fin de  
des désincarnés. Pas des pontifiants qui s'éblouissent eux-mêmes  
l'action commerciale.  
Pas des qui lisent « le Monde » uniquement pour ses petites annonces,  
Ce qu'il me faut à moi, c'est des grands, des carrés, des solides, des énergiques, des  
efficaces, des hommes qui s'imposent, qui en veulent, qui ont besoin de travailler et qui  
aiment ça, qui ne cherchent pas leur force ou leur virilité dans leur after-shave, qui ont  
de l'estomac, du nerf, du cœur au ventre et du sang dans les veines, des hommes décidés,  
énergiques, disponibles. Des ogres.  
professionnels.  
Qui ont assez d'esprit pour ne pas en avoir trop, frondeurs  
pas ? Mais rigoureux  
Exigeant d'eux-même

ce qu'il me faut...  
efficaces, des hommes qui s'imposent par leur force  
aiment ça, qui ne cherchent pas leur force  
de l'estomac, du nerf, du cœur au ventre et du sang dans  
énergiques, disponibles. Des ogres.  
Des professionnels.  
Des responsables.  
Scrupuleux, attentifs à autrui. Qui ont assez d'esprit pour ne pas en avoir trop, frondeurs  
s'il le faut, avec un brin de fantaisie et d'impertinence, pour quoi pas ? Mais rigoureux,  
spontanés, inflexibles, constants dans leurs goûts et leurs amitiés. Exigeant d'eux-mêmes  
autant que de leur patron. Ambitieux et lucides à la fois..  
Des conquérants comme vous.  
Des hommes qui m'ont fait découvrir Metz, Strasbourg, Bâle, Zürich, Berne, Genève  
et qui m'ont fait découvrir les régions sur-Meuse, Bordeaux, Madrid.  
Donnez-moi de vous seul une nouvelle agence  
pour faire largement

des responsables.  
scrupuleux, attentifs à autrui.  
s'il le faut, avec un brin de fantaisie et  
spontanés, inflexibles, constants dans leurs goûts et  
autant que de leur patron. Ambitieux et lucides à la fois..  
Des conquérants.  
Des hommes comme vous, de vos idées, de votre expérience, de vos goûts. J'ai des  
Ecrivez-moi, parlez-moi de vous, de vos idées, de votre expérience, de vos goûts. J'ai des  
postes à pourvoir à Paris, Châlons-sur-Marne, Metz, Strasbourg, Bâle, Zürich, Berne, Genève,  
Annecy, Lyon, Grenoble, Marseille, Toulouse, Bordeaux, Madrid.  
Et même ailleurs, si vous vous sentez capable de monter à vous seul une nouvelle agence  
SoGETI.

Et même ailleurs, si vous sentez capable de monter à vous seul une affaire commerciale, c'est vous qui le ferez, car vos commissions pourront lui faire largement dépasser 8 ou 10 millions d'anciens francs par an.

Votre date d'entrée m'est indifférente : le ne pourrais intégrer d'un seul coup vingt collaborateurs nouveaux, et le souhaite que leurs arrivées soient échelonnées tout au long de l'année 1973.

Donc, même si vous n'êtes pas encore tout à fait décidé, écrivez-moi pour prendre date :

nous nous rencontrerons quand vous voudrez.

Un dernier mot : le m'appelle SoGETI, mais j'ai déjà 16 agences et 530 collaborateurs, et il vaut mieux ne pas envoyer votre lettre m'appeler où et à n'importe quel. Ecrivez donc directement, sous référence C. 13, à mon P.D.G. (il s'appelle Serge Kampf) à : SoGETI S.A., 10 rue de la Zola, Paris (15<sup>e</sup>).

Il vous le dira, car à SoGETI, aucune lettre ne restera sans réponse. Il vous le dira, car à SoGETI, il y a toujours quelqu'un qui peut vous aider.

Un dernier mot : le m'appelle SoGETI, mais l'importe ou elle  
il vaut mieux ne pas envoyer votre lettre n'importe où et  
directement, sous référence C. 13, à mon P.D.G. (il s'appelle Serge Kamph, 86, avenue Emile-Zola, Paris (15°)).  
Il étudiera votre lettre lui-même : si elle semble correspondre à ce que le cherche, il vous  
invitera à un premier entretien. Sinon, il vous le dira, car à SoGETI, aucune lettre ne reste  
jamais sans réponse.  
Aucune annonce non plus, d'ailleurs.



**INC**  
**For**  
Ayan  
pour  
tech  
**AND**  
**Adr**





« Notre organisation décentralisée favorise la proximité, la flexibilité, l'empathie et conduit à tisser des relations privilégiées avec nos interlocuteurs. C'est la "patte Capgemini" ! »



*Quelle est la stratégie pour favoriser le partage des connaissances entre les différentes entités du Groupe dans le monde ?*

**Vivian Lau** – Depuis 2010 –

Application & Integration Consultant

**PH** Faire circuler les connaissances est vital, car c'est le partage qui donne existence au Groupe s'il veut être plus qu'une holding financière. De plus, chacun à Capgemini est tour à tour créateur de contenus et emprunteur d'idées. Outre notre Université de Gouvieux, nous disposons au sein de Capgemini d'un système de partage de l'information sur le Web, mais nous ne l'utilisons pas assez, car réinventer la roue est une tentation permanente. Mais ce n'est pas efficace. Nous commençons à utiliser le potentiel offert par les réseaux sociaux pour accroître et approfondir les relations entre les collaborateurs du Groupe. Un meilleur partage des connaissances nous permettra d'intégrer les équipes de nos clients dans notre sphère de coopération.



*Voudriez-vous échanger votre place contre la mienne pour une journée ? J'aimerais faire l'expérience de ce que c'est que d'être PDG. Oui, je suis sérieux.*

**Volkert De Buissonjé** – Depuis 2010 –  
Java developer (Application Services)

**SK** Je ne suis pas sûr qu'en une seule journée, vous réussiriez à mettre le Groupe en réel danger, mais je suis tout à fait certain en revanche que, par quelques manœuvres inopportunes, j'aurai en quelques heures définitivement ruiné le magnifique projet technique sur lequel vous êtes probablement en train de travailler !



*Les frontières entre le conseil, les solutions et les services deviennent floues. Pensez-vous que l'organisation de Capgemini soit adaptée à ce nouveau paysage ?*

**Subramanian Vasudevan** – Depuis 2010 – Solutions Lead

**PH** Chacune de nos activités correspond à un modèle économique distinct et pérenne (le Conseil, l'Intégration de systèmes, l'Infogérance et les Services informatiques de proximité). Nous en avons identifié un cinquième depuis quelques années, le BPO. Peut-être y en aura-t-il d'autres demain ? Cela dit, pour faire face aux exigences de nos clients, nous devons jouer une partition où nous faisons appel à tous nos instruments, tous nos métiers. En particulier, les comités de coordination (appelés aussi Country Boards) jouent, dans les grands pays du Groupe, un rôle déterminant pour mobiliser toutes nos ressources

au service de nos principaux clients. Nos grands comptes représentent 25 % de notre chiffre d'affaires : avides d'innovation, ils sont les premiers concernés par les nouvelles offres transversales mondiales, sur lesquelles nous investissons depuis 2009.



*Quand on a quitté Capgemini, et que l'on trouve que c'était une connerie, y a-t-il un moyen de revenir ?*

**Jean-François Leprince-Ringuet** – De 1996 à 2004 –  
PDG de Cap Gemini Telecom France

**SK** La réinsertion dans le Groupe d'un manager qui l'a quitté depuis plusieurs années est toujours un exercice difficile, surtout lorsque celui-ci – comme c'est ton cas – y a occupé des fonctions importantes. Dans nos métiers, il se passe autant de choses en quelques années que pendant des décennies dans d'autres. Et dans ce Groupe qui veut rester parmi les leaders de sa profession, on court encore plus vite que le reste du peloton. « Capgemini, disait un ancien, c'est comme le Cross du Figaro : tu t'arrêtes deux minutes pour p... et tu te retrouves 750<sup>e</sup> ! » Mais si l'exercice est difficile, il peut être passionnant, et le retour au bercail de l'enfant prodigue est toujours l'occasion d'une grande fête.



*Qu'est-ce qui définit l'avantage concurrentiel de Capgemini au regard des « monstres » du secteur comme Accenture ou IBM ?*

**Deborah Baxley** – Depuis 2010 – Principal

**PH** Face à nos « adversaires préférés », c'est la diversité des métiers qui fait la différence. Le Groupe offre une vaste palette de services et cela nous donne souvent l'occasion de les défier. Face aux « très gros », nous bénéficions de notre organisation décentralisée qui favorise la proximité, la flexibilité, l'empathie et conduit à tisser des relations privilégiées avec nos interlocuteurs. C'est la « patte Capgemini » ! La globalisation, pour nous, ce n'est pas l'uniformisation. Notre force, c'est l'équipe qui s'engage au nom de Capgemini auprès de son client. Notre indépendance vis-à-vis des grands partenaires technologiques est un atout majeur aux yeux de nos clients.



*Le Groupe ne pourrait-il pas mettre à profit le capital humain que représentent ses anciens managers en créant une structure formelle pour que ces derniers puissent continuer d'apporter leur aide au Groupe ?*

**Adolfo Cefis** – De 1988 à 2005 – Directeur Italie

« Ses ressources humaines constituent la principale richesse du Groupe, peut-être même sa seule véritable richesse. Ne pas la gérer avec le plus grand soin serait tout simplement suicidaire. »



**PH** Être un ancien de Capgemini, c'est bien davantage qu'une ligne sur un CV. Avoir appartenu au Groupe crée un attachement à ses valeurs, à son fondateur, à des souvenirs d'aventures partagées avec ses managers et ses collègues. Des réseaux créés par d'anciens collaborateurs existent déjà dans la plupart des pays historiques du Groupe. Je pense à Escape et à CGRET en France. Nous les aidons, en respectant leur identité, pour mieux les associer au succès du Groupe.



*Quelle a été la décision la plus difficile à prendre dans votre carrière professionnelle ?*

**Werner Züllig** – De 1970 à 1999 –  
Directeur Capgemini Suisse

**SK** Celle que je n'ai pas encore prise !

**PH** La décision, difficile sans aucun doute, mais en tout état de cause la plus radicale que j'ai prise, fut en 1993 de quitter le secteur public où j'avais, je crois, plutôt bien réussi, cela pour sauter dans une entreprise totalement privée, pour prendre des fonctions qui, à l'époque où j'ai signé mon contrat, n'étaient pas encore trop définies, dans un monde de la technologie qui m'était assez étranger — bien que je fusse ingénieur — et où tout le monde parlait anglais. Le charme de Serge Kampf avait joué ! Le changement a été brutal, ça a été parfois et même souvent très difficile. Mais cela a changé ma vie et tous les jours, je me félicite d'avoir réussi ce « saut périlleux ».



*L'industrialisation au sein du Groupe n'a-t-elle pas eu pour conséquence une plus grande centralisation des décisions ?*

**Joseph Guégan** – De 1970 à 2004 –  
Senior Vice President Gemini Consulting

**PH** Oui et non. Au niveau central, nous avons certes établi des règles strictes d'utilisation d'outils communs d'estimation et d'aide au démarrage rapide des projets pour soutenir la montée en charge des équipes et leur permettre de mieux travailler ensemble. L'industrialisation repose sur ces outils communs, mais ils sont *in fine* utilisés au niveau local par des équipes de production dont on attend initiative et efficacité.

**SK** La décentralisation, la proximité, la disponibilité, l'appartenance au « terroir » resteront toujours des atouts majeurs pour le Groupe, car le service rendu à nos clients suppose une adaptation constante aux souhaits qu'ils expriment et qui souvent évoluent au fur et à mesure de l'avancement du projet. La disposition de moyens et de méthodes « industriels » garantit la capacité de

réaliser le projet pour le prix et dans le délai convenus, mais « le dernier mètre » — celui qui fait la différence — ne se gagne que localement.



*Ne regrettez-vous toujours pas d'avoir abandonné les activités de progiciels durant les années 1980 ? Qu'a-t-il manqué au Groupe pour être un autre Microsoft ou un autre SAP ?*

**Dominique Illien** – De 1981 à 1992 – Directeur de l'audit

**SK** Dans un livre publié en décembre 1999 sur « la Saga CapGemini », il y avait une préface de l'ancien Président de la République française, Valéry Giscard d'Estaing. J'y ai retrouvé le passage suivant qui répond à la question mieux que je ne saurais le faire :

« Lorsqu'un soir d'octobre 1997, Cap Gemini Sogeti a célébré, au Carrousel du Louvre, le trentième anniversaire de sa création, j'ai profité de la circonstance pour poser à Serge Kampf une question qui me tourmentait. Nous assistions à cette époque à l'extraordinaire succès d'entreprises qui, tel Microsoft, produisaient des logiciels. "Pourquoi, ai-je demandé à Serge Kampf, pourquoi n'essayez-vous pas d'entrer sur ce marché, qui paraît formidablement porteur ?" Il m'a répondu de cet air bourru qu'il affecte lorsqu'une question lui paraît inutile, voire dépourvue de bon sens [...] : "Ce n'est pas notre métier. Nous ne saurions pas le faire." Et il a complété sa réponse en me détaillant les motifs pour lesquels il lui paraissait très difficile, sinon impossible, de lancer sur le marché mondial un logiciel de large diffusion proposé par une entreprise française. Ce qui démontrait qu'il avait longuement réfléchi au problème, que ce n'était ni par hasard, ni par erreur, qu'il avait tenu son entreprise à l'écart de ce marché. »



*Paul, n'en as-tu pas assez d'avoir Serge derrière toi ?*

**Jean Rochet** – De 1981 à 2007 –  
Directeur de Capgemini France

**PH** Je pourrais dire que je m'y suis habitué ou que l'affection et le respect que je lui porte rendent les choses faciles. Mais ce qui importe en vérité, c'est que Serge a gardé sa capacité à me surprendre, à m'étonner. Son inlassable énergie et une forme de raisonnement différente de la mienne font que l'avoir à la tête du Groupe qu'il a fondé il y a quarante-quatre ans est un atout formidable et que je m'enrichis chaque jour à ses côtés.



« Les jeunes collaborateurs que nous embauchons aujourd'hui [...] ne sont finalement pas si différents que cela de leurs parents "soixante-huitards". A leur hiérarchie de savoir les écouter. »



*Capgemini rejoint le club des plus grands acteurs des services informatiques au sein duquel les règles, les processus, la mondialisation deviennent plus rigoureux et obligent à une industrialisation accrue des processus de vente et de production. Comment Capgemini pourra-t-il rester agile et innovant, tout en conservant la culture de service qui a fait sa force pendant de nombreuses années ?*

**Alain Robbe** – Depuis 2010 – Service Line Director

**PH** Un de nos concurrents et amis a dit que même les éléphants sont capables de danser. Nous ne sommes pas si gros, mais garder au Groupe son agilité est le combat primordial. Eviter une holding hypertrophiée, limiter le nombre des niveaux hiérarchiques, prendre les décisions au plus près du terrain, voilà les recettes de base. Comparés à nos grands concurrents, nous avons atteint un niveau d'équilibre plutôt respectable. Mais il y a toujours beaucoup à faire en ce domaine...



*Pensez-vous que le développement rapide de l'usage des réseaux sociaux chez les jeunes collaborateurs remet en cause leur rapport avec la hiérarchie ?*

**Chris Van Breugel** – De 1970 à 2009 – CEO Capgemini Netherlands

**SR** Les jeunes collaborateurs que nous embauchons aujourd'hui ont grandi avec le Web et les réseaux sociaux. Ils sont curieux de tout, avides de contacts, ambitieux, impatients, convaincus qu'ils vont vivre une époque où tout va changer, où tout s'accélère, où ils pourront donner libre cours à leur imagination. Souvent impertinents, parfois provocateurs (« Malheureux jeune homme qui n'entre pas dans la vie l'insulte à la bouche ! », disait déjà Maurice Barrès il y a tout juste un siècle !), ils ne sont finalement pas si différents que cela de leurs parents « soixante-huitards ». A leur hiérarchie de savoir les écouter. Et aussi de leur apprendre à écouter. Comme toujours, sortiront du rang ceux qui auront exigé d'eux-mêmes autant que de leur patron.



*Il me semble que dans l'organisation du Groupe, la dimension locale, le « terroir », a disparu au profit des métiers et des organisations verticales. Qu'en est-il ?*

**Bertrand de Trogoff** – De 1980 à 2001 – Directeur Général adjoint de Cap Gemini France



*Dans le développement des talents et la promotion interne, quelle part reste accordée à la prise de risque ?*

**Francis Behr** – De 1971 à 2000 – Directeur du projet Genesis

**SK** C'est dans l'ADN du Groupe de prendre des risques, et personnellement, j'en ai pris d'énormes qui peut-être me feraient peur aujourd'hui. D'autres que moi en ont pris aussi, acceptant des fonctions qu'ils n'étaient pas sûrs de pouvoir tenir, conduisant des négociations avec plus fort qu'eux de l'autre côté de la table, pariant à leur tour sur des hommes ou des femmes qui n'avaient pas encore fait leurs preuves. Et ces risques augmentent avec la dimension du Groupe : menacé de mort dans sa prime jeunesse par un petit contrat mal rédigé conclu avec une P.M.E. des Vosges, il est exposé aujourd'hui à des risques mille fois plus importants contre lesquels il doit évidemment se protéger. D'où les procédures d'identification et de contrôle de ces risques, la définition de seuils à ne pas dépasser sans autorisation formelle, l'examen préalable des propositions importantes par le Comité des Engagements, les règles fixées par le Blue Book et la Charte Ethique, la couverture par des assurances multiformes... C'est là un équilibre difficile à maintenir, car esprit d'entreprise et procédures ne font pas toujours bon ménage.



*Ne peut-on envisager une croissance plus agressive sur le marché indien ?*

**Jacques Tixerant** – De 1981 à 2004 – Directeur de la division Sud de Capgemini France

**PH** Une partie de nos 30 000 collaborateurs indiens travaille aujourd'hui sur ce marché pour 45 clients. En

« Après trois années de crise et de quasi-gel des investissements, nous ressentons chez nos clients une véritable envie de reprendre le chemin de la modernisation. »



s'appuyant sur une marque mieux reconnue dans le pays, nous tablons pour 2011 sur une croissance de 40 % avec une percée dans le secteur public, les télécommunications et la grande distribution. Les grands clients indiens représentent aujourd'hui 70 % de notre activité sur le marché local.



*Je n'ai pas compris pourquoi le Groupe avait acheté Ernst & Young Consulting en 2000, ce qui lui a coûté cher. Il doit y avoir une raison que je ne connais pas...*

**Philippe Danglade** – De 1982 à 2002 –

Administrateur Délégué de Cap Gemini Espagne

**SK** A sa création, SoGETI était surtout un fournisseur d'assistance technique, mais mon ambition était d'en faire rapidement une société de services « haut de gamme » dans laquelle travailleraient ensemble pour le bien de leurs clients communs des ingénieurs et des consultants. La société n'avait pas 3 ans qu'elle passait déjà avec le Groupe Bossard un accord de coopération qui organisait les relations au sein d'un « ménage à trois » constitué du client, de l'organisateur et de l'informaticien. Toujours dans le souci de maintenir et de consolider dans le Groupe une forte activité consulting, il y a eu ensuite les acquisitions de Bossard (en 1976), de Spiridellis (en 1982), d'United Research Corp et de Gamma International (en 1990), de Mac Group (en 1991) et enfin de la division Consulting d'Ernst & Young (en 2000). Décidée par le Directoire en octobre 1999 et acceptée par l'Assemblée Générale des Actionnaires le 23 mai 2000, cette dernière acquisition est la plus importante jamais réalisée par le Groupe : elle a fait passer d'un seul coup l'effectif de 40 000 à 60 000 personnes et le chiffre d'affaires « par cerveau » (pour reprendre une expression de Jean-François Leprince-Ringuet, qui a bien raison de souligner que ce ratio est encore la meilleure mesure que l'on puisse donner du niveau de qualification de nos collaborateurs) de 110 000 à 140 000 euros par an (\*). Elle présentait aussi pour le Groupe d'autres avantages :

- renforcer considérablement (effectif multiplié par 3, chiffre d'affaires par 4...) sa présence aux Etats-Unis, marché le plus avancé et le plus exigeant du monde et où naissent pratiquement toutes les grandes innovations dont vivent nos métiers ;
- lui donner accès au « board » des grands décideurs : c'est à des anciens d'Ernst & Young Consulting que nous devons d'avoir signé depuis dix ans quelques très gros contrats que nous n'aurions pas pu remporter sans eux ;

- faciliter son implantation dans certains pays qui, pour lui, étaient encore très exotiques : ainsi, c'est à partir des 120 ingénieurs qu'Ernst & Young Consulting avait déjà sur place que le Groupe a bâti en Inde une armée de 30 000 hommes et femmes qui défendent dans ce sous-continent les couleurs de Capgemini et de Sogeti ;
- fournir au Groupe des cadres de qualité : on vérifiera plus loin par exemple que parmi les principaux managers du Groupe, 8 sont issus d'Ernst & Young Consulting. Le Conseil d'Administration compte lui aussi 2 administrateurs qui sont des anciens d'Ernst & Young Consulting. Voilà, mon cher Philippe, les – bonnes – raisons que tu ne connaissais pas (?) d'une opération qui avait été présentée alors par la presse spécialisée comme un « remarquable mouvement stratégique »... et qui pourtant a failli mal tourner : en effet, quelques mois après éclatait la bulle internet !

(\*) En 2010, ce même « chiffre d'affaires per capita » n'est plus que de 89 000 euros, ce qui traduit l'importance prise par l'utilisation de moyens délocalisés (moins coûteux mais qui génèrent aussi moins de chiffre d'affaires).



*Comment évaluez-vous la confiance de vos clients dans la solidité de la reprise économique qui se dessine ?*

**John Purser** – Depuis 2010 – East Oracle Service Line

**PH** Après trois années de crise et de quasi-gel des investissements, nous ressentons chez nos clients une véritable envie de reprendre le chemin de la modernisation. Et pas seulement pour réduire les coûts. Mais il est vrai qu'après la crise financière de 2008, tout le monde est fébrile. Certes, il y a des projets nouveaux, mais aussi une certaine hésitation avant de s'engager. Pas partout. Elle est plus sensible dans certaines régions et dans certains secteurs. La moindre alarme – économique ou financière – provoque instantanément de nouveaux délais, de nouveaux reports. Nous sommes donc dans une période de reprise de l'activité, mais une reprise pas vraiment franche.



*La généralisation de solutions de type SaaS (Software as a Service) va-t-elle changer profondément le business model des sociétés de services informatiques ?*

**Yves Veret** – De 1988 à 1997 – PDG de Matra Cap Systemes

**PH** L'appétit pour de nouvelles solutions, et plus généralement pour l'innovation, est toujours une bonne nouvelle. Les solutions de type SaaS présentent l'avantage pour les clients de pouvoir transformer en dépenses





« L'histoire du Groupe montre que son expansion ne s'est jamais faite au détriment de ses valeurs. »

opérationnelles des capitaux immobilisés dans des infrastructures. Le principe est alors de ne payer que ce que l'on consomme. Nos clients ont des attentes très nombreuses et multiplient les initiatives. Il y aura donc une profusion de services dits « cloud » à inventer. Il faudra évidemment les intégrer, les « interfacier », les organiser. Cela ouvre de grandes opportunités pour une société de services. Il y aura toujours de grands projets et donc de très gros contrats, mais on voit apparaître aussi une multitude de contrats plus petits. Nous proposons à nos clients la rationalisation de leur portefeuille applicatif, au travers d'offres spécifiques en mode SaaS. Capgemini est devenu opérateur de plates-formes logicielles, et parfois agent (broker). Nous avons les moyens, dans le cadre des nouveaux *business models*, de développer des services d'un type nouveau. Tout cela est en train de donner un coup de fouet à notre activité.



*Est-il possible de concilier les valeurs du Groupe avec une croissance rapide des effectifs et une forte internationalisation ?*

**Christine Goavec** – De 1981 à 1991 –  
Directeur de la Communication

**SK** L'histoire du Groupe montre que c'est possible, que son expansion ne s'est jamais faite au détriment de ses valeurs. Il y a plusieurs raisons à cela : d'abord, ces 7 valeurs sont comprises et acceptées (ou tout au moins : acceptables) par tous et partout dans le monde. Il faut savoir aussi que depuis l'an dernier, chaque nouvel entrant dans le Groupe est tenu de confirmer son adhésion à ces valeurs en signant, en même temps que son contrat d'embauche, la Charte Ethique qui définit les règles de vie et de comportement désormais en vigueur dans toutes les sociétés du Groupe. Par ailleurs, lorsqu'il procède à des acquisitions, le Groupe prend soin de vérifier que la réputation de la société acquise, ses pratiques commerciales, son mode de gestion, mais aussi son histoire et sa culture sont compatibles avec nos valeurs autant qu'avec nos objectifs (rentabilité, croissance, indépendance, pérennité) et nos principes d'organisation (décentralisation contrôlée, application du principe de subsidiarité, minimum de niveaux hiérarchiques, rémunération liée aux résultats...). C'est ce souci de n'entreprendre une fusion que s'il y a vraiment un « fit culturel » qui explique par exemple que l'intégration de CPM Braxis en 2011 se fasse aussi « tranquillement » que celle de Kanbay en 2008.



*D'après vous, quelles seraient les qualités essentielles d'un leader de la Ligue des Champions, et comment ce profil a-t-il évolué avec les années ?*

**Ritesh Chopra** – Depuis 2010 – Capgemini Consulting India

**PH** Pour jouer les premiers rôles dans ce que nous appelons la « Ligue des champions », c'est-à-dire la compétition mondiale regroupant les meilleurs de notre secteur d'activité, Capgemini doit impérativement obtenir le meilleur de l'ensemble des collaborateurs et des managers du Groupe. Ce qui a fait et fera la différence, c'est notre capacité à anticiper, à innover, à nous adapter et, pour finir, à toujours satisfaire les attentes de nos clients. Réaliser une telle ambition dans un contexte de crise économique, de concurrence exacerbée, d'évolutions technologiques rapides et d'exigence accrue des clients demande à la fois envie, énergie et passion.



*Il y a dix ans, on se disait : « Si Serge Kampf passe sous un autobus, c'est évidemment Paul qui prend la relève. » Aujourd'hui, si Paul passe sous un autobus, qui prend la relève ?*

**Eric Lutaud** – De 1982 à 2003 –  
Transnational Sales & Delivery

**SK** J'ai évidemment ma petite idée sur la réponse, petite idée que j'ai évidemment déposée en lieu sûr (et quoi de plus sûr que l'oreille d'amis sûrs ?) mais il n'y a pas ici d'autre réponse à ta question que de rappeler que c'est au Conseil d'Administration de désigner et – s'il le juge nécessaire – de révoquer le Président et/ou le Directeur Général. Il lui appartient également de décider, mais alors à la majorité des 2/3 de ses membres, de réunir ces deux fonctions en une seule personne (le P.-D.G.) ou de les dissocier comme c'est le cas actuellement dans la société holding Cap Gemini S.A. —



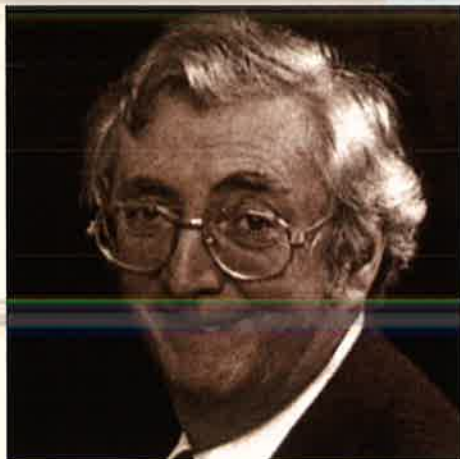
**Laurent PARCELIER**, *Barque sur le canal*





Jeremy BARLOW, *Rome Facade*





### DANIEL SETBON

*Entré dans le Groupe le 1<sup>er</sup> janvier 1971, Daniel Setbon y a joué pendant plus de vingt-quatre ans un rôle-clé aux côtés de Serge Kampf et de celui qu'il appelait son « complice », Michel Jalabert. Il nous a quittés le 19 juillet 2010, à l'âge de soixante-quinze ans.*

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, licencié es sciences économiques, expert-comptable, Daniel Setbon a fini par répondre à l'appel de Serge Kampf, son ami de jeunesse (ils s'étaient connus à Londres en 1951), qui souhaitait lui confier la supervision de la filiale d'infogérance qu'il venait de créer à Lyon, la société Eurinfor. Il y entre comme contrôleur de gestion le 1<sup>er</sup> janvier 1971. En 1975, il devient directeur financier de l'ensemble du Groupe Cap Gemini Sogeti. Il avait prévu de n'y rester que quelques années, convaincu que celui-ci n'aurait rapidement plus besoin de lui : il y restera vingt ans, apportant à Serge Kampf un soutien constant et parfois décisif à la stratégie ambitieuse que celui-ci conduit tambour battant. Veillant à faire respecter les règles de gestion en vigueur depuis la création de la société, il sera aussi le principal

artisan de l'introduction à la Bourse de Paris de l'action Cap Gemini Sogeti, de l'ouverture du capital à de puissants partenaires (la CGIP puis Daimler Benz) et de quelques-unes des grandes acquisitions réalisées par le Groupe. Victime d'un infarctus en 1981, Daniel Setbon a mis dix ans à se trouver un successeur (ce sera Vincent Grimond, venu du Club Méditerranée). Il quitte le Groupe en 1995 : pendant ses vingt ans de « règne », l'effectif du Groupe a été multiplié par 10, son chiffre d'affaires par 50. Depuis son départ à la retraite, Daniel continuait à suivre avec attention l'évolution de Capgemini, où tous ceux qui l'ont connu garderont le souvenir d'un homme discret, un peu « bougon » (surtout le matin de bonne heure), aussi scrupuleux que tolérant et généreux. Avec sa disparition, le Groupe perd l'un de ses pères fondateurs et un ami.

## TROIS DISPARITIONS

Daniel Setbon, Tony Robinson, Vincent Delory. Le Groupe rend hommage à l'un de ses pères fondateurs, à l'un des grands artisans du succès de son activité infogérance, et à un jeune collaborateur victime du terrorisme.



### TONY ROBINSON

*Directeur général de la filiale britannique du Groupe avant de prendre la tête de Gemini Consulting, « Robbo » est décédé brutalement le 31 janvier 2011 dans sa maison de Cornouailles, à l'âge de soixante-neuf ans.*

Sa compagnie était toujours dynamisante et parfois même épuisante, en raison de son énergie physique et mentale hors normes. Jeune, il avait été champion de boxe et de cricket. Plus tard, il a pratiqué avec enthousiasme la course à pied et le golf ; on le voyait souvent venir au bureau à bicyclette. Il avait une capacité exceptionnelle à résoudre les problèmes et son esprit fertile était une véritable mine d'idées. Toujours attentif au côté humain de sa fonction, il ne rechignait jamais à donner sa chance à quelqu'un, et nombreux sont ceux, jeunes ou anciens, qui doivent à « Robbo » l'accélération de leur carrière

chez Hoskyns ou chez Cap Gemini. Au sein de cet immense réservoir de talents que le Groupe a construit, Tony était connu comme un remarquable meneur d'hommes. Chez Cap Gemini, il a tout d'abord géré la filiale britannique, puis développé l'activité infogérance dans plusieurs autres filiales, et il est pour beaucoup dans le fait que ce secteur représente aujourd'hui plus du tiers de l'activité du Groupe. Après avoir passé ses dernières années parmi nous à diriger Gemini Consulting, Tony Robinson avait pris sa retraite en 2000. Nous garderons tous de lui un souvenir ému. *We miss you, Tony.*



### VINCENT DELORY

*Jeune ingénieur entré dans le Groupe en mars 2008, Vincent travaillait à la maintenance d'applications informatiques au sein de la division « Aerospace & Defense » de Capgemini France à Toulouse. Il a été tué au Niger à l'âge de vingt-cinq ans.*

Le 7 janvier 2011, quelques heures seulement après avoir atterri à Niamey où il devait être témoin au mariage de son ami d'enfance avec une Nigérienne, Vincent a été kidnappé en même temps que lui par un commando armé appartenant à un réseau terroriste islamiste. L'un et l'autre ont été tués le lendemain matin au cours de l'assaut donné contre leurs ravisseurs après que ceux-ci eurent été repérés par les forces de l'ordre, à la frontière du Mali.

La mort tragique de Vincent Delory et de son ami Antoine de Léocour (tous deux originaires de la petite bourgade de Linselles, près de Tourcoing, dans le département du Nord), ainsi que les circonstances particulièrement atroces dans lesquelles ils ont été tués, ont suscité une très grande émotion en France et hors de France. Émotion plus forte encore dans le Groupe Capgemini où Serge Kampf et Paul Hermelin, avertis du rapt dès le 7 au soir, ont suivi heure par heure le drame des deux otages. Le 17 janvier, l'un et l'autre ont assisté – en compagnie de nombreux de ses collègues toulousains – aux obsèques de Vincent, cérémonie qui s'est déroulée en présence de Nicolas Sarkozy, Président de la République française, d'un grand nombre de personnalités locales ou nationales et d'un millier de personnes venues manifester leur sympathie à sa famille.



## LES 13 MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Serge KAMPF**  
Président



**Paul HERMELIN**  
Vice-Président



**Daniel BERNARD**



**Yann DELABRIÈRE**



**Laurence DORS**



**Michel JALABERT**



**Phil LASKAWY**



**Bernard LIAUTAUD**



**Thierry  
de MONTBRIAL**



**Ruud van OMMEREN**



**Terry OZAN**



**Pierre PRINGUET**



**Bruno ROGER**

## LES 2 CENSEURS



**Pierre HESSLER**



**Geoff UNWIN**

## LES 2 COMMISSAIRES AUX COMPTES



**Jean-Luc DECORNOY**  
KPMG



**Serge VILLEPELET**  
PwC

## LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL



**Philippe HENNEQUIN**





*Réunion de travail du Conseil d'Administration.*

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Élu par les actionnaires, le Conseil d'Administration a pour principale mission de déterminer les grandes orientations de Cap Gemini S.A. et de ses filiales. Il veille à la mise en œuvre de la stratégie adoptée et valide l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe ainsi que les nominations des principaux responsables. Il statue sur toute question relative à la bonne marche de la société. En 2010, il s'est réuni neuf fois, avec un taux moyen de participation des administrateurs de 91%.

Les travaux du Conseil sont préparés au sein de quatre comités spécialisés (Audit, Nominations et rémunérations, Éthique et gouvernance, Stratégie et investissement).





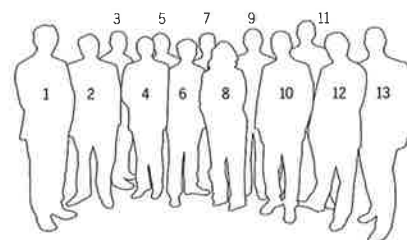
# LE COMITÉ EXÉCUTIF

**Le Comité Exécutif** a pour mission d'aider la Direction Générale à définir les orientations qui seront soumises au Conseil d'Administration, à prendre toute décision permettant d'améliorer la performance du Groupe, à arrêter dans ce cadre les actions à mener et les priorités à respecter, en coordonner la mise en œuvre, à évaluer la performance des managers et à préparer les plans de succession aux postes majeurs. Composé de treize membres, il se réunit une fois par mois.





- (1) **Nicolas DUFOURCQ**  
Directeur Général adjoint,  
Directeur financier
- (2) **Pierre-Yves CROS**  
Conseil (Capgemini Consulting)
- (3) **Paul SPENCE**  
Directeur Général adjoint,  
Directeur du développement
- (4) **Salil PAREKH**  
Application Services 1<sup>a</sup>
- (5) **Cyril GARCIA**  
Stratégie et transformation
- (6) **Hubert GIRAUD**  
Business Process Outsourcing
- (7) **Olivier SEVILLIA**  
Application Services 2<sup>b</sup>
- (8) **Aruna JAYANTHI**  
Inde
- (9) **Luc-François SALVADOR**  
Services informatiques de proximité  
(Sogeti)
- (10) **Paul HERMELIN**  
Directeur Général
- (11) **Philippe GRANGEON**  
Communication et marketing
- (12) **Alain DONZÉAUD**  
Secrétaire Général
- (13) **Patrick NICOLET**  
Infrastructure Services



- (a) Amérique du Nord, Royaume-Uni,  
Asie-Pacifique (hors la Chine) et secteur  
des Services financiers
- (b) France, Benelux, Pays nordiques,  
Allemagne et Europe centrale, Europe  
du Sud et Amérique latine (hors Brésil)

POUR EN SAVOIR PLUS, VOIR LE DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE (PAGE 105) ET SA VERSION  
PDF EN LIGNE.

# PRINCIPAUX DIRECTEURS DU GROUPE

## FONCTIONS OPÉRATIONNELLES



**Peter BARBIER**  
Coordination commerciale  
Suède



**Tom BLACKSELL**  
Consulting



**Jean-Philippe BOL**  
Application Services  
France



**John BRAHIM**  
Application Services



**Henk BROEDERS**  
Coordination commerciale  
Pays-Bas



**Daniel CHAFFRAIX**  
Infrastructure Services



**Bo CHEN**  
Coordination commerciale  
Chine



**Lanny COHEN**  
Coordination commerciale  
États-Unis



**Stanislas COZON**  
Secteurs



**Derek CRATES**  
Grands contrats



**Thierry DELAPORTE**  
Application Services



**Richard DICKETTS**  
Infrastructure Services



**Aiman EZZAT**  
Application Services  
Services financiers



**Christian GLEYO**  
Sogeti



**Navin GOEL**  
Sogeti États-Unis



**Xavier HOCHET**  
Consulting



**Christine HODGSON**  
Coordination commerciale  
Royaume-Uni



**Maurizio MONDANI**  
Capgemini Italie



**Andy MULHOLLAND**  
Veille et Innovation  
technologiques



**Paul NANNETTI**  
Offres globales



**David POOLE**  
Business Process  
Outsourcing



**Baru RAO**  
Application Services



**José Luiz ROSSI**  
CPM Braxis Capgemini  
Brésil



**Michael SCHULTE**  
Coordination commerciale  
Allemagne



**Gilles TALDU**  
Nouveaux  
Business Models



**Philippe TAVERNIER**  
Sogeti France



**Paul THORLEY**  
Capgemini Australie



**Hans van WAAYENBURG**  
Sogeti

## FONCTIONS CENTRALES



**Antoine AUDI**  
Secrétaire général  
de la holding



**Hervé CANNEVA**  
Éthique et Compliance



**Philippe CHRISTELLE**  
Audit interne



**Jean-Pierre DURANT des AULNOIS**  
Chargé de mission



**Stella GOULET**  
Marketing



**Philippe HENNEQUIN**  
Juridique France



**François HUCHER**  
Production, Méthodes  
et Supports



**Alain de MARCELLUS**  
Directeur des services  
financiers



**Bruno NIGRELLI**  
Systèmes  
d'information



**Ulrich PRAEDEL**  
Ventes



**Jeremy ROFFE-VIDAL**  
Ressources humaines



**Isabelle ROUX-CHENU**  
Juridique international



**Lucia SINAPI**  
Gestion des risques et  
Opérations financières



**Anne TRIZAC**  
Contrôle de gestion



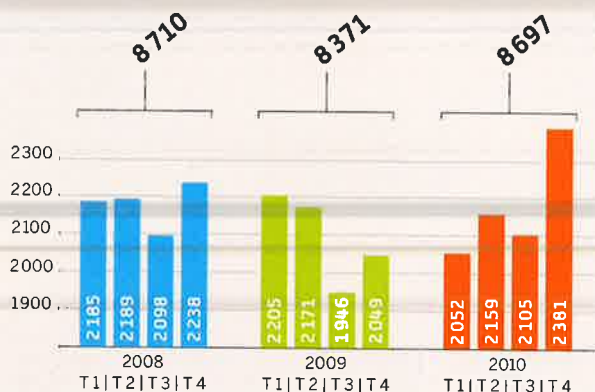


Isabelle CREVIER, *Tanger*

# LES CHIFFRES-CLÉS 2010

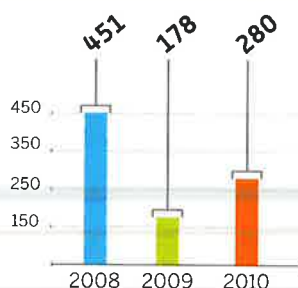
## CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros  
par trimestre



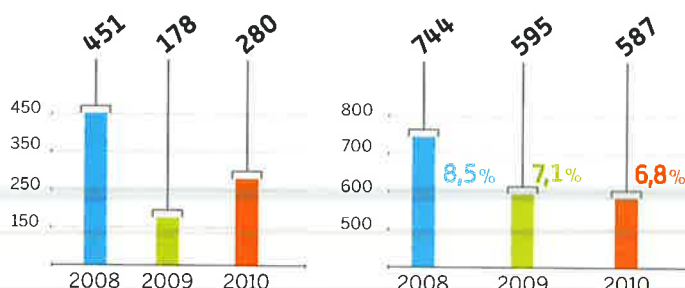
## RÉSULTAT NET

en millions d'euros



## MARGE OPÉRATIONNELLE\*

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



\* La marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de la performance du Groupe, est la différence entre le chiffre d'affaires et les 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.

## DIVIDENDE PAR ACTION

en euro

2008: **1**      2010: **1\***  
2009: **0,8**

\* Sous réserve de l'approbation des actionnaires  
à l'Assemblée Générale du jeudi 26 mai 2011.

## TRÉSORERIE NETTE

au 31 décembre 2010

**1,063** milliard d'euros

## MONTANT TOTAL DES COMMANDES ENREGISTRÉES PAR LE GROUPE

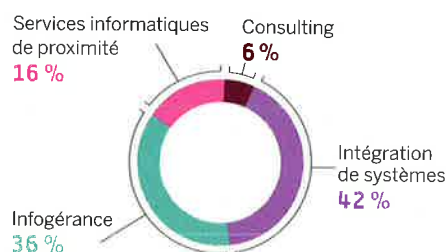
2009  
**9,041**  
milliards d'euros

2010  
**9,863**  
milliards d'euros

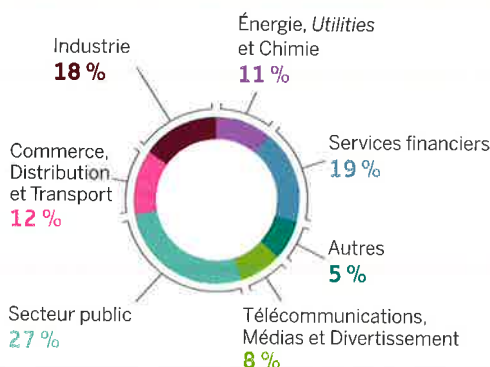
**+ 9%**

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

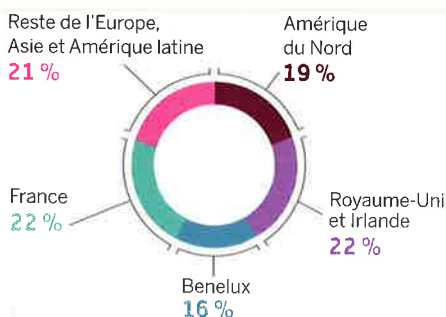
### PAR MÉTIER



### PAR SECTEUR



### PAR PAYS OU RÉGION



VOIR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE (PAGE 117), SA VERSION PDF EN LIGNE ET  
RUBRIQUE « PERFORMANCES 2010 » SUR [WWW.CAPGEMINI.COM/ANNUAL-REPORT/2010/FR](http://WWW.CAPGEMINI.COM/ANNUAL-REPORT/2010/FR)

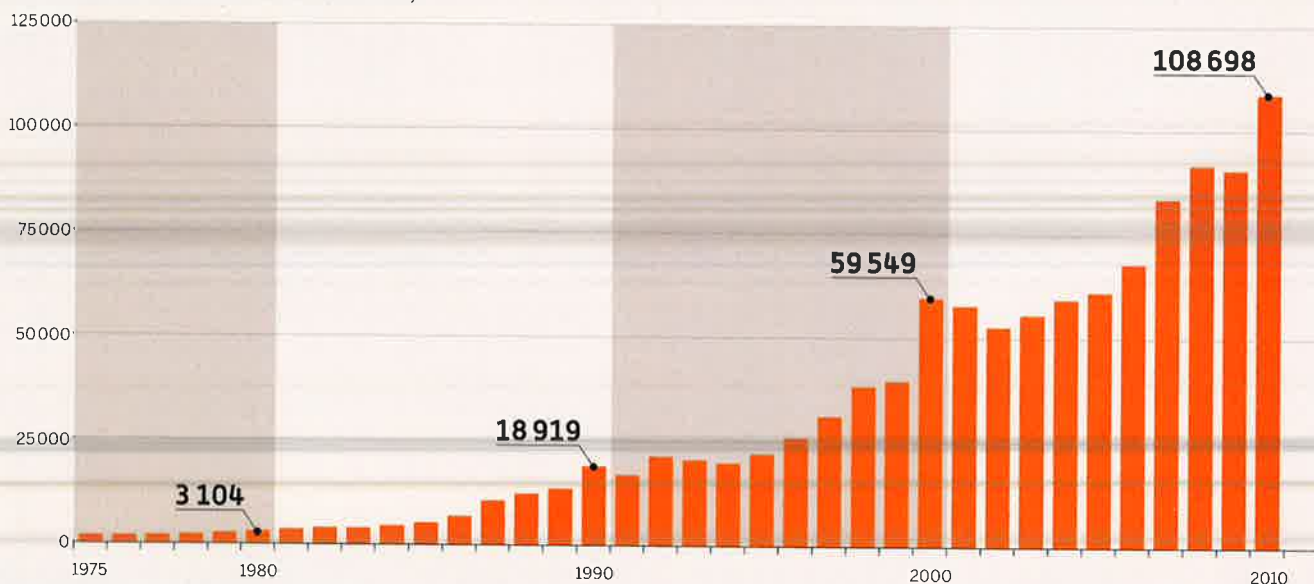




Jean-Michel CAVALLI, *Le café Pierre*

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DU GROUPE de 1975 à 2010

(nombre de collaborateurs au 31 décembre)



## MOUVEMENTS DE PERSONNEL en 2010

**37 719** entrées dont :

**30 140** embauches  
**7 579** incorporations suite  
à une acquisition ou  
un contrat d'infogérance

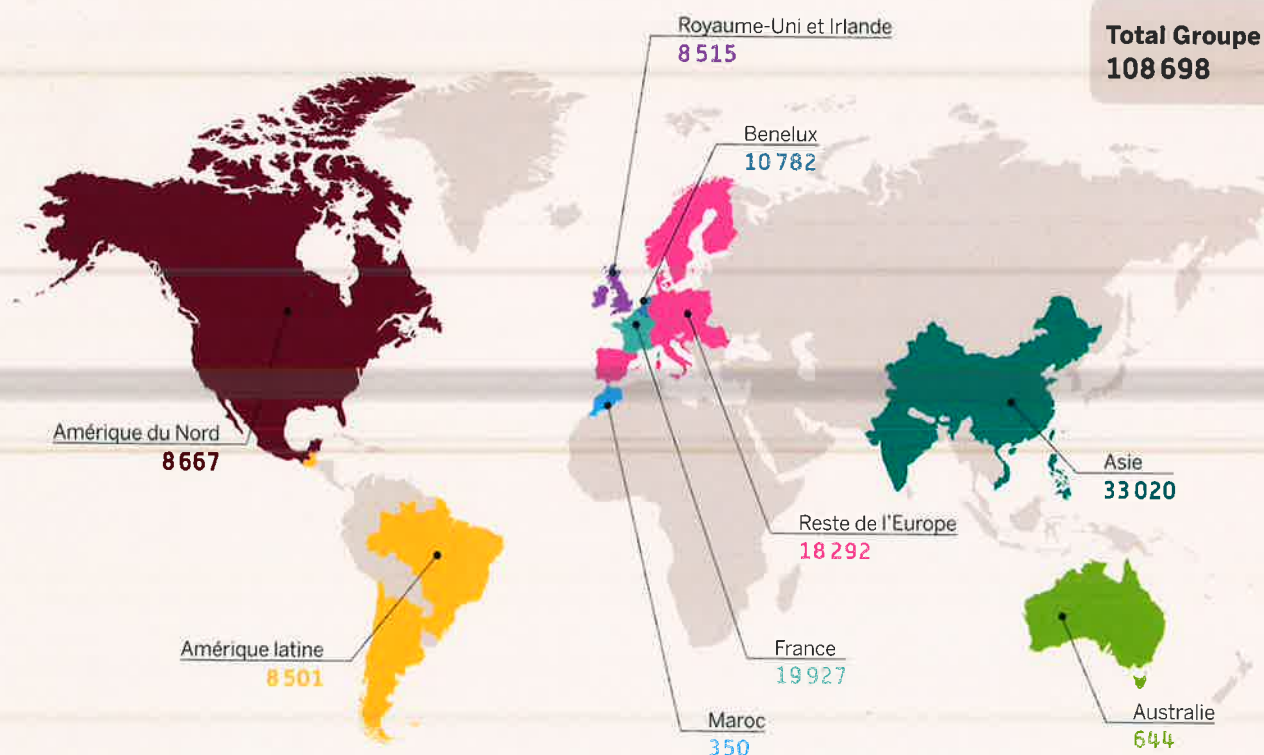
**19 537** sorties dont :

**16 230** départs volontaires  
**132** transferts hors Groupe  
**3 175** licenciements ou  
non-reconduction  
de la période d'essai

**= 18 182**

collaborateurs de plus  
qu'au 31 décembre 2009  
(+ 20,1%)

## NOMBRE DE COLLABORATEURS PAR GRANDE RÉGION au 31 décembre 2010







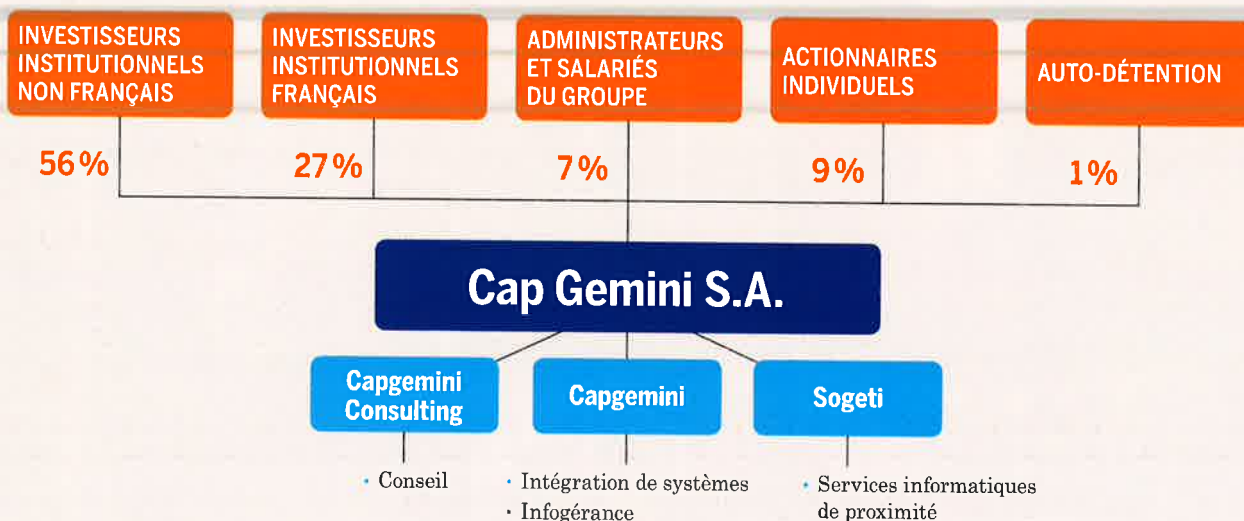
MITRO, *La 43<sup>ème</sup>*



# CAPITAL SOCIAL ET COURS DE BOURSE

## RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A.

au 31 décembre 2010  
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



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

du 31 décembre 2008 au 30 avril 2011



VOIR LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE (PAGE 29), SA VERSION PDF EN LIGNE ET RUBRIQUE « PERFORMANCES 2010 » SUR [WWW.CAPGEMINI.COM/ANNUAL-REPORT/2010/FR](http://WWW.CAPGEMINI.COM/ANNUAL-REPORT/2010/FR)





Robert G. SCHMIDT, *La petite marchande de glaces des Tuileries*





↓ **LE GROUPE RENFORCE SON PARTENARIAT AVEC ORACLE DANS LE TEST LOGICIEL.**

Capgemini et sa filiale Sogeti ouvrent en Inde, en collaboration avec l'éditeur américain, l'Oracle Software Testing Center of Excellence. (Voir page 57)



Ce partenariat a été annoncé en octobre 2010 lors de l'Oracle Open World à San Francisco.

↑ **BAA SIGNE UN CONTRAT DE CINQ ANS D'ENVIRON 120 MILLIONS D'EUROS AVEC CAPGEMINI.**

Le Groupe fournira à l'opérateur aéroportuaire des services d'infogérance afin de simplifier son système d'information et d'améliorer les services aux passagers à Heathrow (notre photo) et dans cinq autres aéroports au Royaume-Uni.

## QUELQUES FAITS

DE L'ANNÉE 2010 ET DU PREMIER TRIMESTRE 2011



↑ **MERLIN, UN DES DATACENTERS LES PLUS ÉCOLOGIQUES DU MONDE.**

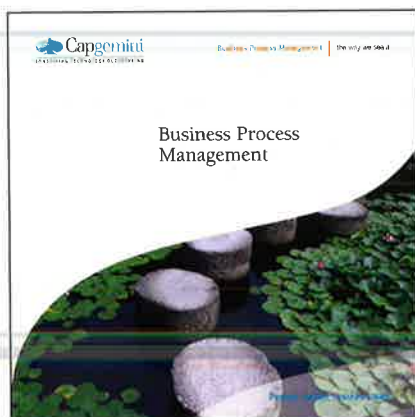
Consommant deux fois moins d'électricité qu'une installation traditionnelle équivalente, le vingt-cinquième centre de traitement des données de Capgemini, inauguré en octobre 2010 près de Londres, assoit la présence du Groupe dans le cloud computing. (Voir page 56)



↑ **EN ENTRANT À HAUTEUR DE 55 % AU CAPITAL**

**DE LA PREMIÈRE SSII BRÉSILIENNE** en octobre 2010, Capgemini devient un acteur de premier plan sur le marché des services informatiques du pays. Avec près de 6 000 collaborateurs, CPM Broxis est présent dans les secteurs de la finance, des télécoms, de l'industrie et des utilities. (Voir page 64)





↑ **EN MARS 2011, CAPGEMINI LANCE UNE LIGNE DE SERVICES MONDIALE DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).**

En regroupant ses solutions de gestion des processus métiers et en renforçant la synergie entre ses centres d'excellence pour présenter une offre globale, le Groupe entend se donner les moyens de figurer parmi les trois leaders mondiaux sur ce marché en très forte croissance.

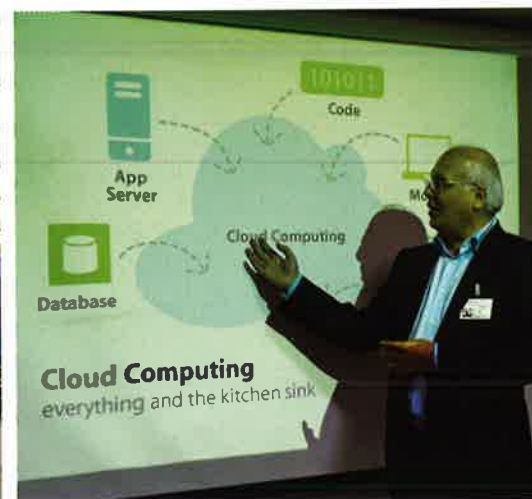


↑ **DEUX ÉVÉNEMENTS MAJEURS DANS LA VIE DU GROUPE.** En mai 2010, le Conseil d'Administration reconduit Serge Kampf comme Président et nomme un Vice-Président en la personne de Paul Hermelin (*notre photo*), qui se voit par ailleurs confirmé au poste de Directeur Général. En octobre, les 23<sup>es</sup> Rencontres réunissent à Barcelone 450 cadres dirigeants qui affichent une nouvelle ambition : « Jouer en Ligue des champions ! » L'événement est suivi par plus de 20 000 collaborateurs sur l'intranet du Groupe. (*Voir page 35*)

# MARQUANTS



↑ **HYDRO ONE PROLONGE JUSQU'EN 2015 SON CONTRAT AVEC LE GROUPE.** Pour un montant de 500 millions d'euros, Capgemini continuera notamment à fournir au distributeur d'électricité canadien (*ici, une salle de contrôle*) des services de BPO et d'infogérance. Des contrats ont été signés avec d'autres *utilities*, Anglian Water (*voir page 44*) et EDF Energy au Royaume-Uni, BC Hydro au Canada.



↑ **CAPGEMINI, PARTENAIRE DE SAP ET DE MICROSOFT DANS LE CLOUD COMPUTING.** Capgemini reçoit la certification SAP Global Provider of Cloud Services and Hosting. D'autre part, le Groupe va commercialiser, à travers son offre Infrastructure Transformation Services (ITS), la suite logicielle Microsoft Business Productivity Online. (*Voir page 60*)



↓ « PEOPLE MATTER, RESULTS COUNT. »

Une campagne publicitaire mondiale est lancée avec ce nouveau slogan, le 15 novembre 2010, sur plus de cent sites Web d'information de premier plan. (Voir page 66)

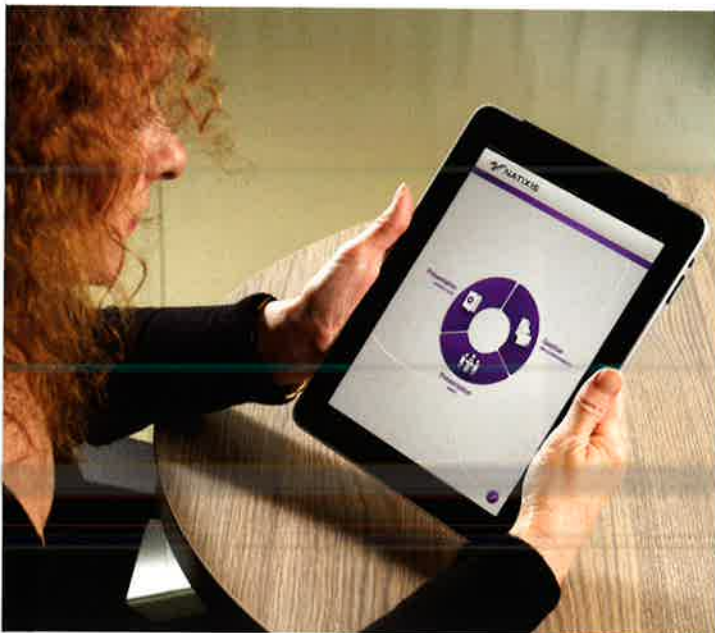


↓ SOGETI DÉVELOPPE POUR LA BANQUE FRANÇAISE NATIXIS UNE APPLICATION DE RELATIONS CLIENTS SUR IPAD.

Avec la solution MyMediatheque, les commerciaux pourront, en déplacement, préparer les rendez-vous en sélectionnant les documents, vidéos et autres supports, présenter les offres à leurs clients, et ainsi renforcer l'interaction dans les échanges à partir de leur tablette.

↑ CAPGEMINI ACQUIERT LA SOCIÉTÉ SUÉDOISE SKVADER SYSTEMS AB.

Skvader assure l'installation et la gestion de 400 000 compteurs « intelligents » grâce à sa propre solution logicielle. Ces prestations sont facturées au nombre d'appareils installés, un nouveau business model pour le Groupe. (Voir page 54)



→ AU 31 DÉCEMBRE 2010, LE GROUPE COMPTE 108 698 COLLABORATEURS, après 30 139 recrutements dans l'année. Une croissance qui s'accompagne d'un effort de formation renouvelé (en 2010, plus de 84 000 collaborateurs en ont bénéficié, pour un total de 3,5 millions d'heures). (Voir page 69)





← **CAPGEMINI CONSULTING PLACE LA « TRANSFORMATION NUMÉRIQUE » AU CŒUR DE SA STRATÉGIE** et s'associe au Center for Digital Business du MIT (ici le bâtiment principal du MIT, à Boston), dans le cadre d'un programme de recherche de trois ans destiné à identifier les processus à mettre en œuvre dans les entreprises pour qu'elles tirent au mieux parti de cette révolution, (Voir page 61)



↑ **CAPGEMINI ENRICHI SA LIGNE DE SERVICES MONDIALE BIM (BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT) AVEC TROIS NOUVELLES OFFRES**: Global Business Analytics Service for Telecommunications Companies, développée en partenariat avec Oracle, Smart Analytics, destinée aux *utilities*, et Capgemini Collaboration+ qui propose des portails collaboratifs reposant sur les solutions des éditeurs américains EMC et Microsoft. (Voir page 58)



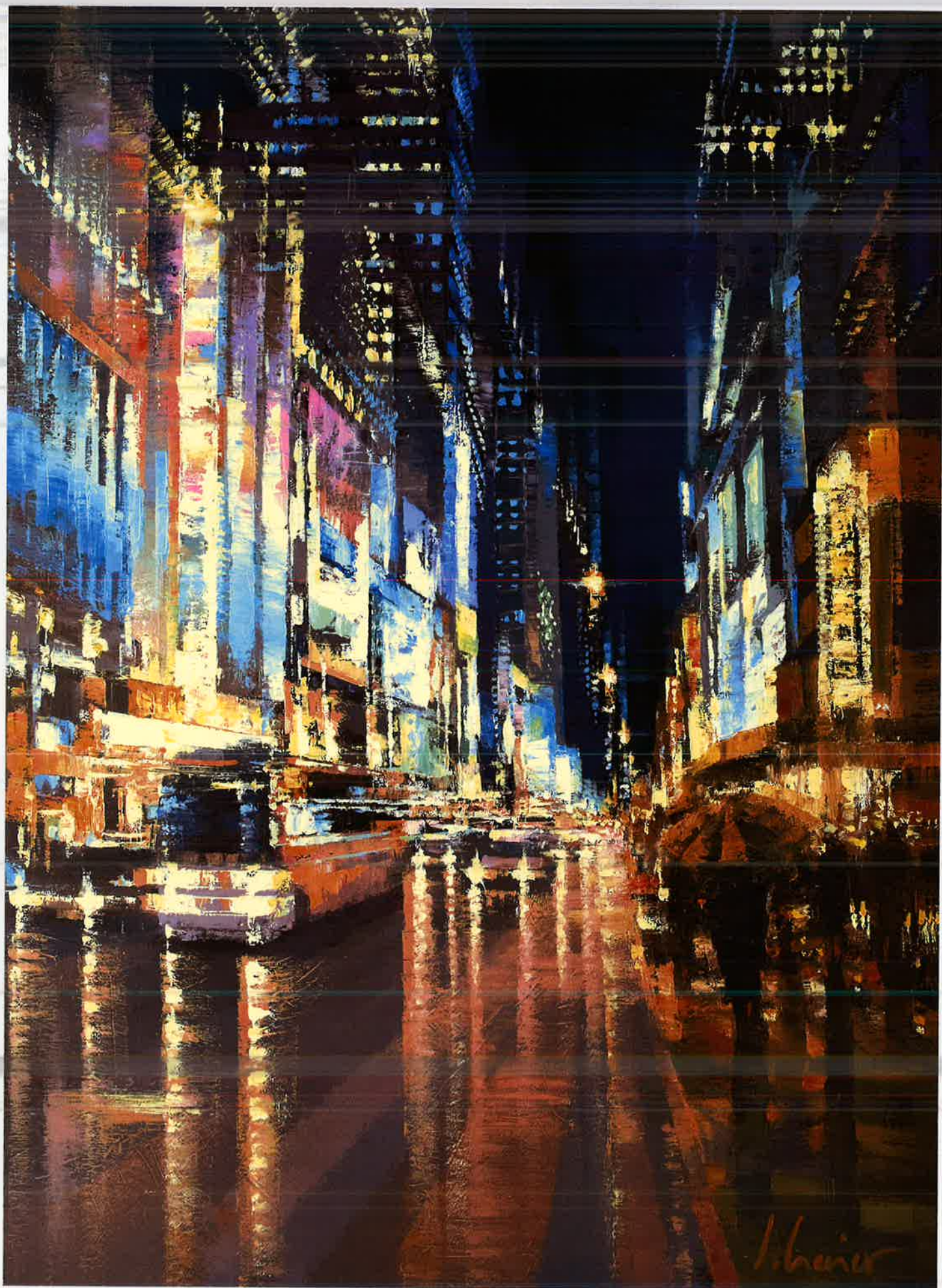
↑ **LE GROUPE SIGNE AVEC LE MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE DES ÉTATS-UNIS UN CONTRAT CADRE DE SEPT ANS** pour 100 millions de dollars. Les prestations concernent des services de support de vérification et de validation indépendantes pour les applications de progiciels de gestion intégrée. Pour le secteur public, le Groupe a également signé d'importants contrats avec l'État du Nevada et le ministère du Budget en France (projet Chorus), et l'extension pour trois ans du contrat avec la Metropolitan Police de Londres.



↑ **CAPGEMINI ACQUIERT LA SOCIÉTÉ SUÉDOISE IBX.**

La plate-forme d'e-procurement de cette dernière permet de signer avec l'américain Kraft Foods un contrat de BPO portant sur la gestion d'une partie de ses achats. D'autres grands groupes industriels ont fait confiance à Capgemini en 2010 pour le BPO: BlueScope Steel (Australie), Nokia Siemens Networks (Finlande)... (Voir page 63)





**Isabelle CREVIER, N.Y.** - *Around midnight*



---

# CROISSANCE ET CONQUÊTE

**L'année 2010** a été marquée par le retour de la croissance pour le Groupe. Au sortir de la crise économique mondiale, alors que les clients reprennent progressivement confiance et recommencent à investir, Capgemini peut afficher de nouvelles ambitions. Avec un objectif clairement énoncé : jouer dans la Ligue des champions de son secteur... et gagner !

Avec la « niaque » de ses femmes et de ses hommes, fort de ses expertises sectorielles, de sa maîtrise des innovations technologiques et d'une marque toujours mieux reconnue, le Groupe a tous les atouts en main pour aider ses clients à l'heure où leur transformation s'avère décisive. Deux experts de réputation mondiale apportent leur éclairage sur les profondes mutations qui vont redessiner le monde des entreprises. Des entreprises plus intelligentes, irriguées par les réseaux sociaux, pour Thomas W. Malone. Des entreprises réinventées autour de leur actif le plus important, les données numériques, pour Shashi Upadhyay.

---



EMARD, Venise #101223



# LES NOUVELLES AMBITIONS DU GROUPE

Dans la vie du Groupe, les Rencontres auront indéniablement constitué le point fort de l'année 2010. Cette vingt-troisième édition a réuni à Barcelone, du 29 septembre au 2 octobre, quelque 450 cadres dirigeants de Capgemini autour de Paul Hermelin, Directeur Général, en présence du Président-Fondateur Serge Kampf, et des membres du Conseil d'Administration. L'occasion de réaffirmer l'attachement du Groupe à ses valeurs fondamentales et ses principes éthiques. Mais aussi celle d'annoncer clairement un double objectif pour ces prochaines années : l'accélération de la croissance et l'amélioration de la rentabilité. En clair, jouer dans la Ligue des champions du secteur... et gagner ! Quelques mots d'ordre résument l'ambitieuse feuille de route.

## Gagner en Ligue des champions

Le Groupe a le cerveau, les jambes et la volonté de jouer dans la « Ligue des champions » mondiale. Mais, pour gagner, les actifs et un programme crédible ne suffiront pas. « Nous devons changer nos comportements », prévient Paul Hermelin.

## Renforcer la présence sur les économies à croissance rapide

La Chine, l'Inde et l'Amérique latine représentent des marchés vitaux pour l'expansion du Groupe dans les prochaines années. Après l'acquisition en 2010 de CPM Braxis, la première SSII brésilienne, ces marchés correspondent à 5 % du chiffre d'affaires de Capgemini. Ce ratio devrait doubler d'ici à 2015.

## Être « lean »

En 2010, la généralisation du *lean management* (gestion « allégée » ou « sans gaspillage ») chez Capgemini a commencé à porter ses fruits en termes de gains de productivité. Il s'agit d'en faire une pratique quotidienne au sein du Groupe.



## La « niaque » !

En 2009, une des directives du plan Business as Unusual était de faire de Capgemini une « *talented company* » (une « compagnie talentueuse »). Mais la victoire du Groupe passe aussi par la combativité, la volonté de gagner, en bref la « niaque », qui doit animer chacun, dans chacune de ses tâches.

## Poursuivre le développement de l'offshore

En 2010, le Groupe a franchi la barre des 100 000 collaborateurs, dont plus de 35 % en offshore.

## Adapter l'organisation

Le Groupe évolue pour rester au plus près des demandes de ses clients. Quatre nouvelles grandes unités stratégiques opérationnelles sont créées : deux regroupant par zone géographique la maintenance et le développement d'applications, une pour les services d'infrastructure et une pour les services de BPO (gestion des processus métiers).

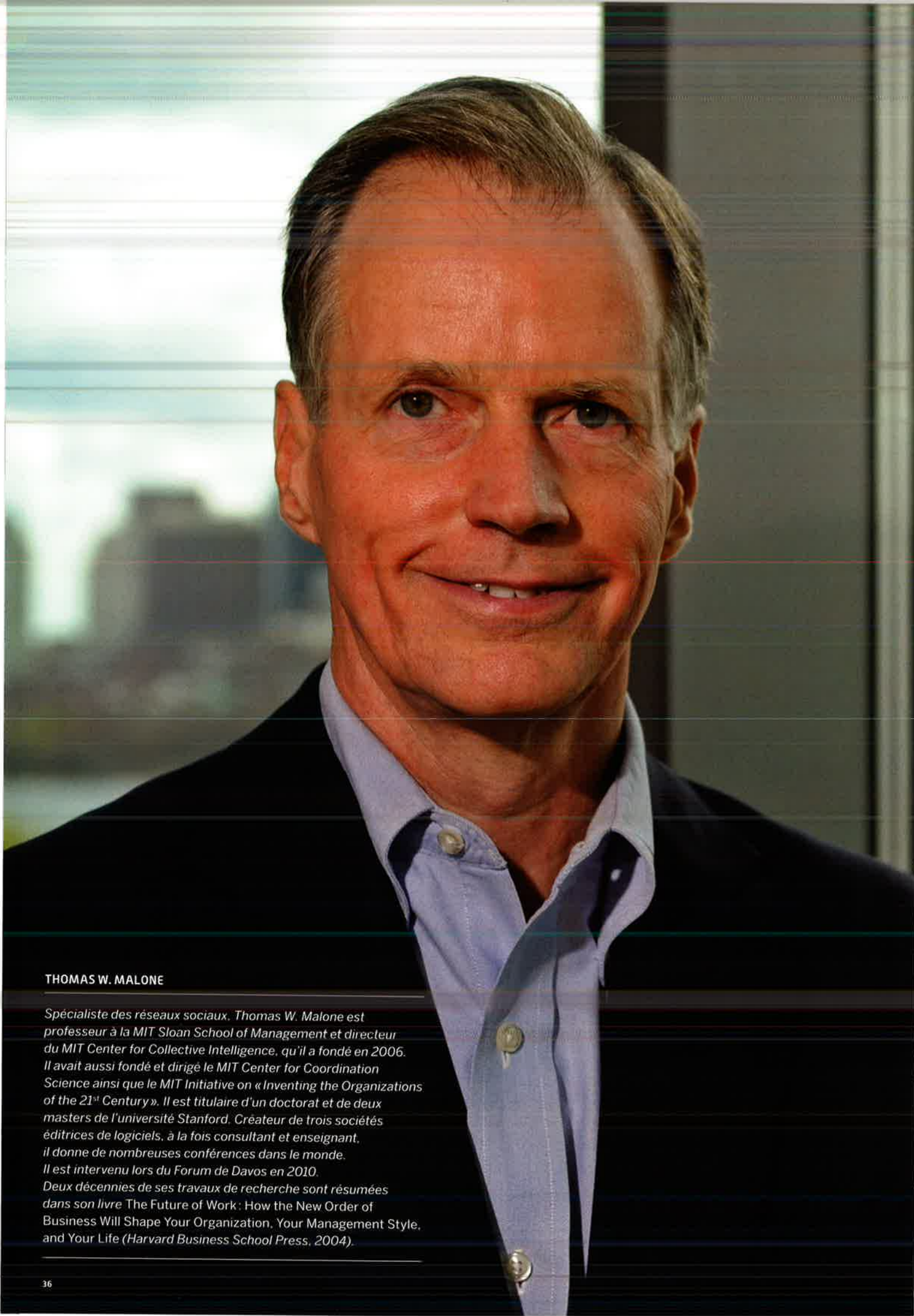
## Développer de nouveaux business models

L'innovation technologique ouvre la voie à l'innovation commerciale. Le Groupe doit pouvoir proposer à ses clients de nouveaux types de contrats. Par exemple, la facturation à l'usage, dans le cadre de services de *cloud computing*, ou au nombre d'utilisateurs dans le domaine de l'énergie « intelligente ».

## « People matter, results count. »

La place des hommes au cœur de la technologie, le goût des résultats : la nouvelle devise du Groupe reflète sa culture, basée sur ses valeurs et son histoire. Il est mis en exergue d'une campagne de publicité internationale « 100 % digital » pour la marque.





#### THOMAS W. MALONE

*Spécialiste des réseaux sociaux, Thomas W. Malone est professeur à la MIT Sloan School of Management et directeur du MIT Center for Collective Intelligence, qu'il a fondé en 2006. Il avait aussi fondé et dirigé le MIT Center for Coordination Science ainsi que le MIT Initiative on « Inventing the Organizations of the 21<sup>st</sup> Century ». Il est titulaire d'un doctorat et de deux masters de l'université Stanford. Créateur de trois sociétés éditrices de logiciels, à la fois consultant et enseignant, il donne de nombreuses conférences dans le monde. Il est intervenu lors du Forum de Davos en 2010. Deux décennies de ses travaux de recherche sont résumées dans son livre The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life (Harvard Business School Press, 2004).*



## « DONNER À PLUS DE COLLABORATEURS LA POSSIBILITÉ DE PRENDRE DES DÉCISIONS »

En permettant l'émergence d'une intelligence collective émancipée des hiérarchies, les réseaux sociaux vont bouleverser l'organisation des entreprises. L'analyse de Thomas W. Malone, professeur et chercheur au MIT.

Le tout récent mais considérable succès des réseaux sociaux n'est-il qu'un phénomène de mode ou s'inscrit-il dans un mouvement à long terme ?

Nous sommes indéniablement dans le long terme. Dans *The Future of Work* (voir notice biographique page ci-contre), je parle de la façon dont nos sociétés se sont transformées au fil du temps, passant de bandes de vingt à trente personnes, dans lesquelles vivaient nos ancêtres chasseurs-cueilleurs, aux monarchies, puis, au cours des derniers siècles, aux démocraties.

Ces transitions successives dans l'organisation de nos sociétés humaines sont le fruit d'évolutions spectaculaires des moyens de communication, reposant sur l'apparition de nouvelles technologies. Les trois plus importantes sont : l'invention de l'écriture, qui a permis à un grand nombre d'individus de vivre et travailler ensemble ; l'invention de la presse écrite, qui a permis la diffusion à grande échelle de l'écrit, aussi bien dans le temps que dans l'espace ; l'invention d'Internet – aussi importante que les deux autres réunies –, ou plus généralement des moyens électroniques de communication, qui permettent une diffusion de l'écrit et de l'information beaucoup plus rapide, beaucoup moins onéreuse et beaucoup plus large que les technologies précédentes. Les démocraties ont essaimé quand la presse écrite est apparue. Le processus a commencé il y a quelque deux cents ans, mais il n'est pas à son terme, loin s'en faut.

Vous avez écrit *The Future of Work* en 2004. Depuis, le phénomène des réseaux sociaux a effectivement changé la vie des individus. Mais quelles en sont les conséquences en 2011 dans la façon dont les entreprises sont organisées et dirigées ?

Nous vivons les débuts d'un accroissement de la liberté dans le travail, qui pourrait à long terme apparaître comme un changement aussi important que l'avènement des démocraties pour les gouvernements. Je crois que c'est le fruit d'une nouvelle génération de technologies de l'information – Internet, le World Wide Web, les réseaux sociaux –, qui réduit les coûts de communication à un point tel qu'il est maintenant possible, pour un nombre d'individus toujours plus important, d'avoir accès à suffisamment d'informations pour prendre eux-mêmes les décisions, plutôt que de s'en remettre à leur seule hiérarchie. Cela signifie que, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous pouvons bénéficier simultanément des avantages des grandes organisations – les économies d'échelle – et de ceux, sur le plan humain, des microstructures – liberté, flexibilité, créativité et motivation.

Le Centre d'intelligence collective du MIT a été créé en 2006 autour de la question : « Comment hommes et ordinateurs peuvent-ils être connectés de façon à ce que collectivement, ils agissent plus intelligemment qu'ils ne le font individuellement ? » Quelle pourrait être la réponse aujourd'hui ?





CET ENTRETIEN (ICI, LES PRÉPARATIFS) A ÉTÉ RÉALISÉ LE 21 AVRIL EN VISIOCONFÉRENCE ENTRE THOMAS W. MALONE, BASÉ À BOSTON, ET L'ÉQUIPE ÉDITORIALE DE CAPGEMINI, BASÉE À PARIS.

Cette question n'aura jamais de réponse définitive. La quête d'intelligence et de performance est sans fin. Et la question elle-même suggère la possibilité permanente d'imaginer de nouvelles frontières. Wikipedia, Google, eBay, InnoCentive, ou encore la communauté qui a développé Linux... Tous sont des exemples d'intelligence collective qui n'existerait pas sans Internet.

Pour vous répondre autrement que par une liste, je pense qu'il faut regarder plus précisément ce qu'il peut y avoir de commun dans ces exemples. Au cours de nos recherches, nous avons sélectionné plus de deux cents exemples d'intelligence collective et, en leur sein, nous avons identifié seize formes différentes de fonctionnement que nous appelons « gènes », en référence aux gènes biologiques. Ce qui nous permettra d'établir des « génomes » d'intelligence collective, comme les biologistes ont décrypté le génome humain ou celui d'autres espèces animales.

Les seize « gènes » que nous avons définis – foule, contestation, collaboration, prévision des marchés, etc. – peuvent être combinés de différentes façons dans ces systèmes d'intelligence collective. En approfondissant la connaissance que nous en avons, en parvenant à en identifier de nouveaux, nous pourrions définir plus rigoureusement le cadre dans lequel nous travaillons, ce qui nous permettra d'affiner nos réponses à la question fondamentale de nos recherches.

**Que pensez-vous des entreprises qui ont intégré les réseaux sociaux dans leur stratégie et leur mode de fonctionnement ? Qu'ont-elles en commun ? Réussissent-elles mieux que leurs concurrentes ?**

Les entreprises ne doivent pas toutes changer radicalement leur mode de fonctionnement. Mais, dans certains secteurs, ces changements sont indispensables. Je pense que l'une des tendances fortes, une des plus largement partagées, revient à donner plus de liberté à plus de personnes, ce qui donne à plus de personnes la possibilité de prendre des décisions. Le mot

qui pourrait qualifier cela est « décentralisation ». Mais je ne parle pas ici de donner seulement la possibilité à quelques cadres dirigeants de prendre des décisions qui auparavant étaient du ressort du PDG. Je parle de milliers d'employés, au sein d'une entreprise, qui deviennent capables de prendre des décisions relevant auparavant de plus hauts niveaux dans la hiérarchie. Cela correspond dans notre nomenclature au gène « foule ». Dans notre définition, cela signifie qu'il ne s'agit plus au sein d'un groupe d'assigner une tâche à un individu, mais que celui-ci choisit, en fonction de ses compétences et de son intérêt, la tâche qu'il a envie d'accomplir. Le bon exemple est Wikipedia : personne ne demande à qui que ce soit d'écrire un article sur tel sujet. Mais chacun, s'il le désire, peut écrire et éditer un article sur le sujet de son choix.

Évidemment, ce type de changement n'intervient pas du jour au lendemain. Cela demandera des décennies à la plupart des entreprises pour évoluer d'un système hiérarchiquement centralisé à un mode de réseau décentralisé. Mais il s'agit d'une tendance forte, en dépit des réticences que peuvent avoir certains managers à déléguer une partie de leurs pouvoirs.

**Quelle bonne stratégie l'entreprise doit-elle utiliser pour tirer avantage des réseaux sociaux ?**

Les réseaux sociaux ne sont qu'une partie d'un phénomène plus large incluant de nouvelles technologies de l'information pour aider les individus à mieux communiquer, mieux collaborer et mieux se coordonner. L'a meilleure façon pour les entreprises d'utiliser au mieux ces nouvelles possibilités n'est pas de penser en termes de technologies, mais plutôt de repenser ce qu'elles veulent accomplir, ce que sont leurs buts, leurs stratégies et les procédures qu'elles veulent suivre pour atteindre ces buts à travers ces stratégies. Dans un grand nombre d'entreprises, les meilleures idées sur l'utilisation judicieuse des réseaux sociaux viennent de leurs plus jeunes employés, et souvent des plus fraîchement recrutés, quel que soit le poste qu'ils occupent.

**Les réseaux sociaux ne sont pas simplement faits de câbles et d'ordinateurs. De nombreuses disciplines, comme l'anthropologie, les neurosciences, la sociologie et la biologie, aident à en saisir les richesses. Quel peut être le rôle de ces disciplines dans la conception et le développement des systèmes et des organisations dont le monde économique a besoin ?**

Les réseaux sociaux et l'intelligence collective sont à l'évidence bien plus que de simples imbrications de câbles et d'ordinateurs. Ils ont pour objet les personnes et la manière dont ces personnes communiquent entre elles. C'est ce qui est au cœur des recherches du Centre pour l'intelligence collective du MIT que j'anime. Nous faisons travailler ensemble des chercheurs venant d'horizons différents, de l'économie, de l'informatique, des neurosciences, des sciences cognitives et de bien d'autres secteurs. Je crois à cette approche multidisciplinaire. Dans notre monde de plus en plus fondé sur l'information et la connaissance, on ne peut plus évaluer les organisations sur le seul critère de leur productivité. Il convient également de prendre en compte leur intelligence. Pouvons-nous créer des systèmes qui ne soient pas seulement productifs, mais de plus intelligents ? Pouvons-nous créer des systèmes qui répondent rapidement aux changements de leur environnement, qui pensent bien en utilisant les informations dont ils disposent ?

Nous travaillons sur la mesure de l'intelligence collective de groupes de personnes. Nous utilisons les mêmes techniques que celles qu'emploient les psychologues pour mesurer le QI d'une personne. Nous avons découvert que l'on peut évaluer pour les groupes, tout comme pour les individus, un simple facteur statistique qui permet de prévoir leur performance dans un grand nombre de tâches. Nous avons aussi trouvé que ce facteur d'intelligence collective n'est pas nécessairement lié à l'intelligence individuelle des membres du groupe. Nous avons étudié des groupes de deux à cinq personnes, et nous avons constaté que les groupes qui réunissaient

« Nous avons découvert que l'intelligence collective d'un groupe est directement liée à la proportion de femmes dans le groupe. »



les individus avec le plus haut QI n'étaient pas forcément les groupes collectivement les plus intelligents.

#### Comment l'expliquez-vous ?

Nous avons découvert trois facteurs influençant significativement l'intelligence du groupe. Le premier est la sensibilité. Les groupes où chaque membre prend en compte les émotions des autres et travaille effectivement avec les autres sont plus intelligents que ceux qui n'ont pas cette capacité. Le deuxième facteur concerne la répartition de la parole. Les groupes dans lesquels une personne monopolise ou dirige la conversation sont en général moins intelligents que les groupes où la parole circule librement. Et, enfin, nous avons découvert que l'intelligence collective d'un groupe est directement liée à la proportion de femmes dans le groupe. Je dois ajouter que ce dernier point est directement lié au premier que j'ai évoqué, la sensibilité.

Il serait à présent intéressant – et nous y pensons – de mesurer l'intelligence collective de groupes au sein d'une entreprise et d'utiliser les résultats pour prévoir comment une équipe pourrait se comporter dans telle ou telle circonstance. Il serait peut-être plus intéressant encore de tester l'équipe de direction d'une entreprise et de prévoir comment cette équipe se

comporterait face aux défis qu'elle pourrait avoir à affronter dans un proche avenir.

Nous aimerions utiliser des logiciels spécialement conçus pour aider les membres d'un groupe à travailler ensemble plus efficacement dans des domaines variés. Nous pensons qu'à terme, il sera possible d'utiliser des ordinateurs pour aider des groupes de grande taille à progresser en intelligence en même temps qu'ils croîtraient en nombre de membres : de 5 à 50, de 50 à 500 et pourquoi pas à 5000.

#### Quel peut être le rôle de Capgemini dans des transformations aussi complexes que profondes ?

Nous sommes à l'aube d'une période de profondes transformations dans l'organisation du travail et des entreprises. Cette mutation sera aussi importante que l'a été celle qui a conduit des monarchies aux démocraties. Cela signifie que de profonds changements seront nécessaires, à tous les niveaux, dans tous les secteurs. Et je suis sûr que les organisations auront besoin d'aide pour aborder ces changements. Je pense que Capgemini, comme d'autres sociétés de conseil, comme de grands instituts universitaires, pourra aider ces entreprises à tirer parti des changements qui se profilent et qui, dans certains cas, peuvent encore leur apparaître comme des menaces. www.capgemini.com

« On ne peut plus évaluer les organisations sur le seul critère de leur productivité. Il convient de prendre également en compte leur intelligence. »





**Jeremy BARLOW**, *Back Canal with Gondoliers, Venice*





Centre BPO de Capgemini à Bangalore, en Inde.

« Il y a un appétit des entreprises pour investir à nouveau dans la technologie. »

Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini

## UNE NETTE REPRISE DES COMMANDES

La signature ou le renouvellement de nombreux contrats confirme la reprise des investissements. Nos clients continuent à plébisciter la qualité de l'accompagnement par Capgemini.

L'exercice 2010 a été marqué par une nette reprise des commandes, avec 9,86 milliards d'euros, en croissance de 9 % par rapport à l'exercice précédent. La reprise a été plus soutenue dans les trois métiers de Capgemini les plus sensibles à l'évolution de la conjoncture économique (Consulting, Intégration de systèmes, Services informatiques de proximité), qui ont connu au quatrième trimestre une hausse moyenne de 11 % des prises de commandes par rapport au quatrième trimestre 2009. La tendance a été particulièrement favorable dans le secteur qui regroupait l'industrie, le commerce et la distribution, avec sur l'année une progression des prises de commandes de +28,6 %.

« Aujourd'hui, si la demande est bien orientée et portée par les innovations technologiques profondes comme le cloud computing, nous estimons que la reprise sera progressive », prévient Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini. Ce scénario de reprise progressive est déjà en œuvre : le marché a très bien accueilli les cinq nouvelles lignes de services mondiales lancées par le groupe fin 2009 et début 2010 (Business Information Management, Application Lifecycle Services, Testing, Smart Energy Services et Infostructure Transformation Services). Elles ont ainsi généré 37 % du total des prises de commandes sur l'ensemble de l'exercice. De nombreux renouvellements de contrats sont intervenus en 2010 (avec le constructeur automobile General Motors, le distributeur

d'électricité canadien Hydro One, la Metropolitan Police de Londres, le groupe énergétique français GDF Suez...), signe que nos clients poursuivent leur transformation et plébiscitent la qualité de l'accompagnement par Capgemini. « Il y a un appétit des entreprises pour investir à nouveau dans la technologie », commente Paul Hermelin. Les dépenses informatiques sont devenues un investissement indispensable pour transformer et rendre plus compétitives les entreprises. » Le Groupe a particulièrement consolidé ses positions dans les secteurs stratégiques tels que les *utilities* (avec Anglian Water au Royaume-Uni), dans le secteur public aux États-Unis (ministère de l'Agriculture, État du Nevada...) et dans l'industrie, notamment autour de contrats de BPO (avec le finlandais Nokia Siemens Networks, l'américain Kraft Foods...).

VIDÉO « CLIENTS »  
À VOIR SUR :  
<http://www.capgemini.com/annual-report/2010/fr>  
RUBRIQUE « ESPRIT DE CONQUÊTE »

### UNE CROISSANCE DES PRISES DE COMMANDES QUI SE CONFIRME AU PREMIER TRIMESTRE 2011

Les prises de commandes enregistrées au premier trimestre 2011 s'élèvent à 2 422 millions d'euros, en progression de 5,4 % par rapport à celles du premier trimestre 2010. Poursuivant la tendance déjà observée au quatrième trimestre 2010, les métiers les plus sensibles à la conjoncture (le Consulting, l'Intégration de systèmes et les Services informatiques de proximité) connaissent la plus forte progression, avec une moyenne de +12,5 %.

### AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES CLIENTS

En 2010, de grands clients ont renouvelé leur confiance à Capgemini comme partenaire stratégique pour les accompagner dans leur transformation, à l'instar de **General Motors** (voir page 42). De nouveaux clients ont fait appel au Groupe en raison de ses expertises sectorielles et du haut niveau d'innovation de ses solutions, tel **Anglian Water** (voir page 46). Par ailleurs, Capgemini, s'appuyant sur son **modèle de production Rightshore®** (voir page 44), s'affirme comme un des leaders mondiaux du BPO.





General Motors dispose d'unités de production dans plus de trente pays. Ici, une Chevrolet Camaro sur un banc de montage à Oshawa, au Canada.

## CAPGEMINI ACCOMPAGNE LE RENOUVEAU DE GM

La renaissance de General Motors s'accompagne d'une transformation de son système d'information. Le constructeur automobile poursuit sa collaboration avec Capgemini pour l'infogérance applicative et la standardisation de ses processus.

Le constructeur automobile General Motors (GM) a renouvelé ses contrats d'intégration applicative et d'infogérance avec Capgemini. Depuis 2006, le Groupe accompagne GM dans la transformation de ses systèmes d'information. En juillet 2010, deux contrats ont été reconduits pour la fourniture des services d'infogérance applicative à la division Ventes et Marketing et au réseau de concessionnaires, pour une valeur globale de 250 millions de dollars (environ 190 millions d'euros). Capgemini assurera les services de gestion et de développement des applications, l'assistance aux utilisateurs et l'hébergement des serveurs de test et de développement pour les activités du constructeur dans trente-cinq pays.

Dans le cadre de son programme Next Generation Systems Factory Operating Model, GM a également renouvelé sa confiance au Groupe avec la reconduction de trois contrats d'intégration applicative, pour un montant total de 100 millions de dollars (environ 75 millions d'euros), pour les divisions Ventes et Marketing, Achats et Logistique, et Contrôle et Suivi des ventes.

Capgemini élabore des processus standardisés pour la gestion des applications. Concrètement, le Groupe apporte à GM son expertise en matière de planification stratégique, de gestion des données, de conception de systèmes, de génie logiciel, de gestion de programmes et de services de vérification et de validation.

GM prévoit des investissements « *significatifs* » dans le domaine des technologies de l'information. Objectif, simplifier et optimiser les systèmes d'information : « *Nous avons déjà réduit de 35 % le nombre de nos applications depuis quinze mois* », précise Terry Kline, vice-président en charge des technologies de l'information de GM.

Pour Terry Kline, l'apport du Groupe est essentiel : « *Capgemini représente pour GM un vrai partenaire stratégique du fait de sa présence mondiale et de ses expertises sectorielles et technologiques pointues. La capacité d'innovation et d'excellence, la capacité d'anticipation pour réduire nos coûts et la flexibilité de ses équipes contribuent à accroître notre efficacité.* »



« Capgemini représente pour GM un vrai partenaire stratégique du fait de sa présence mondiale, et de ses expertises sectorielles et technologiques pointues. »  
Terry Kline, en charge des technologies de l'information de General Motors

**GENERAL MOTORS (GM)** est l'un des plus grands constructeurs automobiles mondiaux. Basé à Detroit, dans le Michigan, aux États-Unis, le Groupe emploie 202 000 salariés. Il exploite des usines dans plus de 30 pays et a des activités commerciales dans plus de 120 pays. Depuis 2009, le Groupe a entrepris une réorganisation totale.





Isabelle CREVIER, *Rue d'Hanoi*



# RIGHTSHORE® AU SERVICE DU BPO

DIAPORAMA  
« PRODUCTION » À VOIR SUR  
<http://www.capgemini.com/annual-report/2010/fr>  
RUBRIQUE « ESPRIT  
DE CONQUÊTE »

Lancée il y a sept ans, l'activité de BPO (*Business Process Outsourcing*, gestion des processus métiers) de Capgemini s'appuie sur une expertise reconnue, avec une palette de solutions qui englobe les fonctions finance et comptabilité, service client, approvisionnements, gestion de la chaîne logistique, services de contrôle, audit et conformité, ressources humaines, ainsi que des solutions sectorielles pour les acteurs de la banque et de l'assurance,



Un réseau de plus de  
**11 400** collaborateurs

Hubert Giraud, responsable de l'unité stratégique opérationnelle BPO, détaille : « Dans le cadre du modèle mondial de production Rightshore® de Capgemini, les quelque soixante grands clients internationaux (au nombre desquels BlueScope Steel, Bombardier, Coca-Cola, Dell, Hydro One, International Paper, Kraft Foods, Nokia Siemens Networks, Unilever ou encore Syngenta) ont à leur service 11 400 spécialistes en BPO (10 % des effectifs totaux du Groupe) dans vingt centres répartis sur quatre continents, assurant une production 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et communiquant en 36 langues différentes. »

La plate-forme technologique BPOpen® de Capgemini, qui supporte une solide méthodologie de gestion de la transition, permet une démarche de gestion des services commune à tous ses centres de production. Elle comprend aussi le Global Process Model®, référence unique de Capgemini intégrant ses connaissances des meilleures pratiques dans le domaine de la gestion des processus, les cadres de contrôle et les mesures des performances-clés du marché. Ce modèle permet également d'accroître l'efficacité et d'effectuer un suivi transparent de la qualité, de la valeur et du contrôle des services délivrés.

- AA Achats et approvisionnements
- FC Finance et comptabilité
- RH Ressources humaines
- RM Services de tarification flexible (*Revenue Management*)
- SC Service client
- SCM Gestion de la chaîne logistique (*Supply Chain Management*)
- SF Services financiers

● Hub (centre multiclient délivrant plusieurs types de services)

● Satellite (centre servant un nombre réduit de clients et/ou délivrant un nombre limité de services)

## ÉTATS-UNIS

- > Dallas
- > 650 collaborateurs
- > 6 clients
- > 1 langue
- > SC, FC, SCM, RM

## CANADA

- > Toronto
- > 545 collaborateurs
- > 3 clients
- > 1 langue
- > FC, SC, RH, SCM, RM

## GUATEMALA

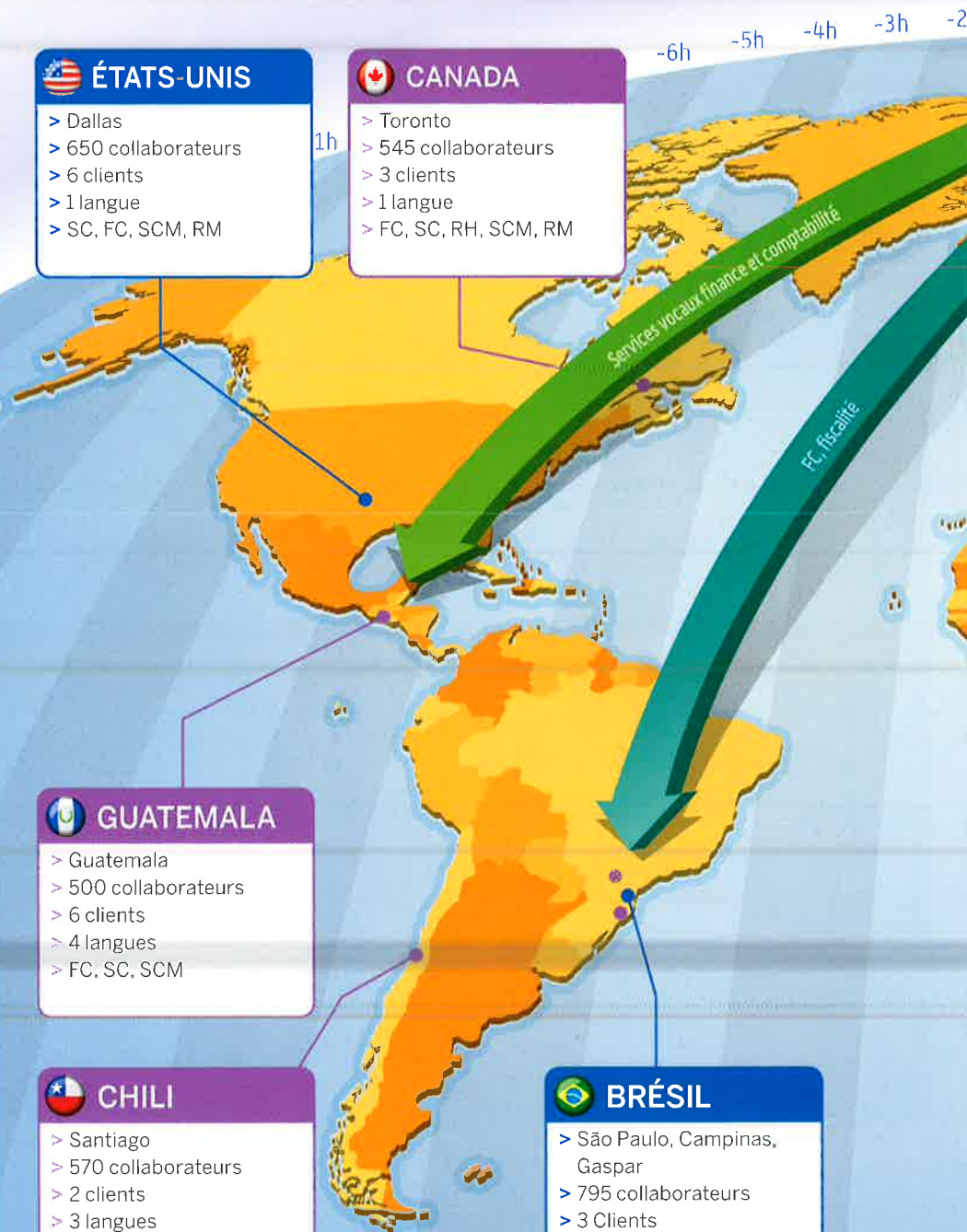
- > Guatemala
- > 500 collaborateurs
- > 6 clients
- > 4 langues
- > FC, SC, SCM

## CHILI

- > Santiago
- > 570 collaborateurs
- > 2 clients
- > 3 langues
- > FC

## BRÉSIL

- > São Paulo, Campinas, Gaspar
- > 795 collaborateurs
- > 3 Clients
- > 4 langues
- > FC, fiscalité, SCM





## L'exemple d'un client de Capgemini dans le BPO

Les transactions de ce client étaient effectuées au niveau de chacun de ses pays d'implantation par ses services comptables locaux. Il n'existait ni procédures harmonisées ni supervision centralisée du traitement de ces transactions.

Dans le cadre du contrat initial avec Capgemini, le traitement des transactions a été centralisé dans deux sites du Groupe, avec un *front-office* accom-

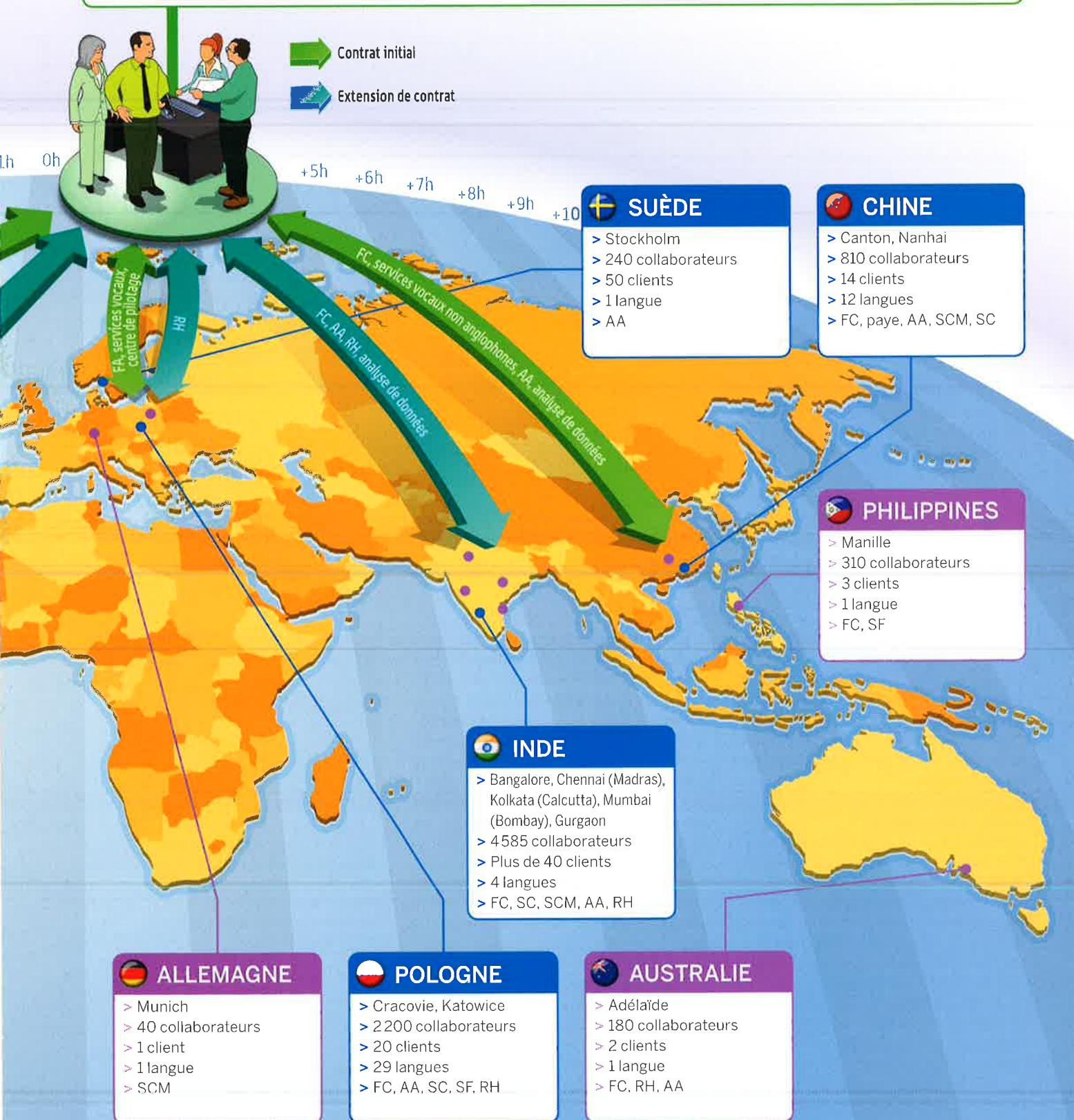
pagné d'un *back-office* en support. Le *front-office* de Cracovie est chargé de la résolution des problèmes, du recouvrement et des autres fonctions impliquant un contact régulier avec les clients et les divers intervenants extérieurs. Le *front-office* de Guatemala gère le centre d'appels et assure le recouvrement pour l'Amérique du Nord. Les tâches relatives aux transactions sont effectuées à Canton. Le

centre de pilotage de l'ensemble des trois sites est situé à Cracovie : c'est là que sont effectués des contrôles supplémentaires et les améliorations apportées aux processus, ainsi que les conférences téléphoniques opérationnelles avec les clients.

Le périmètre de prestations prévu dans ce premier contrat a par la suite été étendu. Désormais, l'ensemble des services de la fonction « res-

sources humaines » et notamment la plupart des processus de recrutement liés aux départs en retraite sont pris en charge par Capgemini, dans deux sites, à Cracovie et à Mumbai (Bombay), tandis que le suivi fiscal est assuré à São Paulo.

**Au total, 750 collaborateurs de Capgemini sont affectés aux services de ce client, délivrés en 30 langues dans 60 pays.**







Anglian Water a investi plus de 2 milliards d'euros ces cinq dernières années dans son réseau de distribution et d'assainissement d'eau.

## ANGLIAN WATER MISE SUR L'EXPERTISE DE CAPGEMINI DANS LE SECTEUR DES UTILITIES

La compagnie a confié son infogérance à Capgemini, séduite entre autres par le degré d'innovation du nouveau centre de traitement de données Merlin, un des plus écologiques au monde.

Anglian Water, compagnie des eaux britannique, a confié pour cinq ans à Capgemini l'infogérance de ses infrastructures informatiques, ainsi que de l'ensemble des applications liées à son cœur de métier. Pour cette entreprise, il s'agit d'améliorer encore sa qualité de service et ses performances.

« Les équipes de Capgemini ont su démontrer leurs capacités à entreprendre et à innover, prouver leur excellence technique, en faisant preuve d'une grande réactivité », précise Chris Boucher, directeur des systèmes d'information d'Anglian Water. Capgemini a pu faire valoir son approche collaborative, la qualité de ses références clients et son alliance mondiale avec SAP, fournisseur de logiciels de la compagnie. Chris Boucher ajoute : « Non seulement nous avons pu bénéficier de l'expertise de Capgemini dans le secteur des utilities, mais ses équipes nous ont également permis de capitaliser sur des expériences d'autres secteurs en matière de gestion des actifs informatiques et de la relation client. »

Les prestations de Capgemini s'appuieront sur le modèle mondial de production Rightshore®. Le Groupe hébergera les infrastructures informatiques d'Anglian Water dans les centres de traitement de données de Bristol et de Swindon. Ce dernier, baptisé Merlin, est l'un des plus écologiques au monde, un fort atout pour Anglian Water, qui place le respect de l'environnement au cœur de son développement. Ce centre est composé de blocs amovibles qui le rendent totalement modulable en fonction des besoins des clients. Merlin consomme deux fois moins d'électricité qu'un centre de traitement de données classique et ses coûts de maintenance sont quatre fois moindres. « L'impressionnant degré d'innovation de Merlin a été un critère de choix important pour nous », assure Chris Boucher. Capgemini gèrera également les applications d'Anglian Water dans des centres en Inde, en s'appuyant sur la ligne de services mondiale ALS (Application Lifecycle Services) destinée à la gestion de l'ensemble du cycle de vie des applications. Le support informatique, pour sa part, sera assuré depuis la Roumanie. ■



Chris Boucher, directeur des systèmes d'information d'Anglian Water :

« Les équipes de Capgemini nous ont permis de capitaliser sur des expériences d'autres secteurs. »

**ANGLIAN WATER** est l'une des plus importantes compagnies des eaux britanniques, présente en Angleterre et au Pays de Galles. Ses 4000 collaborateurs servent plus de 6 millions de clients.





**Christian FERDINAND**, *Saint-Jacques-de-Compostelle*





#### SHASHI UPADHYAY

Shashi Upadhyay est diplômé de l'Institut indien de technologie de Kanpur et docteur en physique de l'Université Cornell (New York). Il a travaillé pendant huit ans comme consultant chez McKinsey avant de créer en 2006, avec Kent McCormick et Andrew Schwartz, Lattice Engines, société spécialisée dans la gestion et la valorisation des données dans l'entreprise, dont il est aujourd'hui directeur général. Il est, par ailleurs, conseiller d'Amar Chitra Katha, le principal éditeur d'ouvrages pour enfants en Inde.





## « L'ACTIF LE PLUS IMPORTANT D'UNE ENTREPRISE, CE SONT SES DONNÉES »

Dans un monde de mobilité et de virtualisation croissantes, les entreprises se trouvent littéralement submergées par un déluge de données numériques. Comment maîtrisent-elles ce flot ? Et surtout, comment en tirent-elles parti ? Les réponses de Shashi Upadhyay, un expert du « Big Data ».

Le préfixe « téra », que l'on retrouve dans « téraoctet », vient du grec *teras* (« monstre »). Pourtant, ce préfixe qui indique une quantité « monstrueuse » (soit mille milliards) ne suffit plus pour mesurer le volume de données qui inonde la planète chaque année. Comment s'explique une telle abondance d'information ?

L'information a toujours existé. Ce qui a changé, ce sont les moyens de la capter, de la stocker, de l'analyser et de lui donner une signification. Si l'on s'intéresse à des sciences comme la biologie ou l'astronomie, on constate que dans chacun de ces domaines, les spécialistes ont développé des capteurs capables de fournir une grande quantité de données.

Ce qui relevait des sciences physiques s'est transformé en sciences de l'information ; c'est cette tendance que nous voyons aujourd'hui se répandre dans l'entreprise. Internet facilite la création d'information comme cela n'a jamais été le cas auparavant. Prenez par exemple nos *smartphones* actuels : ils ont une capacité à capter les données que nous n'aurions même pas imaginée il y a encore peu. Selon moi, cette tendance va perdurer dans l'avenir prévisible car il n'existe pas de limite technologique à la quantité d'informations que nous allons continuer à générer, à stocker et à analyser.

**Est-il possible d'imaginer jusqu'où ira la production de données numériques ?**

Qu'il s'agisse de sciences, de sociologie, d'économie ou de quelque autre système complexe, on estime que plus on aura

de données, meilleur sera le processus décisionnel. Étant donné que les moyens de recueillir les données voient leur coût diminuer, on peut les utiliser de bien des manières, dans des secteurs différents. J'affirme que nous ne sommes qu'au début de cette évolution.

**Quel genre de problèmes cela risque-t-il d'engendrer ?**

Sur un plan technique, nous avons provoqué un goulot d'étranglement. Nous avons la capacité de générer et de stocker des masses gigantesques de données, mais la question est maintenant d'y accéder assez rapidement. Et si de gros progrès sont réalisés, cette contrainte subsistera quand même étant donné que nous utilisons les données pour résoudre les problèmes du quotidien. Il y a une dizaine d'années, dans les pays en développement, on pouvait encore fantasmer sur l'*Encyclopedia Britannica*, sans savoir pour autant si on avait les moyens de l'acheter. Aujourd'hui, n'importe quel enfant ou presque dans le monde peut accéder à Wikipedia, et c'est un outil bien meilleur que ne l'a jamais été l'*Encyclopedia Britannica*. Donc les avantages dépassent de beaucoup tous les inconvénients. Il existe encore des soucis de confidentialité liés à l'apparition des réseaux sociaux – et touchant les particuliers, mais également les entreprises – mais il s'agit d'une question plus sociétale que technologique.

**Comment le cloud computing peut-il répondre à cette explosion de la masse de**





CET ENTRETIEN A ÉTÉ RÉALISÉ LE 30 MARS EN VISIOCONFÉRENCE ENTRE SHASHI UPADHYAY, BASÉ À SAN FRANCISCO, PAUL NANNETTI (À GAUCHE SUR L'ÉCRAN), RESPONSABLE DES OFFRES DE CAPGEMINI AU NIVEAU MONDIAL, BASÉ À UTRECHT, AUX PAYS-BAS, ET L'ÉQUIPE ÉDITORIALE DE CAPGEMINI, BASÉE À PARIS.

### données disponibles, à ce phénomène que l'on nomme désormais le « Big Data » ?

Le *cloud computing* joue sur la notion d'échelle. Il est bâti sur l'idée de rassembler en une seule et même organisation toutes les infrastructures et tous les talents afin de résoudre un problème de la même manière pour tout le monde. Il permet de réduire les coûts et donne la possibilité aux entreprises de monter rapidement en puissance. Apportant un service standardisé et modulaire, le *cloud computing* peut aider les organisations à pallier certaines de leurs carences en leur fournissant les compétences dont elles ne disposent pas encore ou dont elles ne souhaitent pas se doter.

### Maîtriser la « chaîne de valeur » des données confère-t-il vraiment un avantage concurrentiel décisif ?

Il n'est pas si évident pour une entreprise de savoir comment s'y prendre. Prenons l'exemple de la librairie. Ce secteur a été bouleversé par la présence d'Amazon, qui a utilisé des informations en grandes quantités pour pouvoir « suggérer » à ses clients quels livres ils devraient acheter. La manière dont Amazon a utilisé l'information a entraîné un tel bouleversement dans le secteur que Borders, l'une des principales chaînes de librairies des États-Unis, a déposé son bilan. Dans le secteur de la distribution, les stratégies des plus grands acteurs sont guidées par des modèles mathématiques extrêmement sophistiqués, qui vont jusqu'à cibler les offres spéciales et les produits au niveau de chaque client. La chaîne de valeur des données est ici un sujet essentiel. Et pourtant, chacun avance à son propre rythme. Ici aussi, je pense que l'évolution ne fait que commencer.

### Les entreprises ont-elles pris conscience du fait que leurs données représentent leur actif le plus important ?

Oui, je crois qu'un grand nombre d'entreprises ont maintenant conscience que leurs données sont tout aussi importantes que leurs actifs matériels, leurs brevets, leurs marques, leurs licences et autres propriétés intellectuelles, et qu'elles les traitent donc comme il convient. D'autres, allant plus

loin, ont intégré le fait que leur modèle économique repose entièrement sur ce nouvel actif. Je pense particulièrement aux réseaux sociaux, aux moteurs de recherche et aux entreprises dont l'activité est basée sur Internet. Plus globalement, j'ai l'impression que l'idée fait son chemin et que les chefs d'entreprise prennent progressivement conscience de l'importance que revêtent les données, même si tous ne se rendent pas encore compte qu'il s'agit de leur principal actif.

### Concrètement, au quotidien, que peut-on attendre d'une utilisation plus efficace et plus générale des données à grande échelle ?

La décennie qui a commencé verra l'émergence de développements que nous ne pouvons pas encore imaginer à ce jour. La congestion du trafic routier, par exemple, est un problème qui peut être résolu facilement. Avec des capteurs sur les routes, on peut comprendre les causes des embouteillages et apprendre à gérer le flux de la circulation en le ralentissant à certains endroits et l'accélération à d'autres afin d'éliminer les bouchons des heures de pointe. D'ici à dix ans, la circulation ne sera plus pour nous une préoccupation, pas plus qu'aujourd'hui, grâce au GPS, la recherche d'itinéraire pour nous rendre quelque part,

### Si seulement 5 % de l'information qui circulera via Internet d'ici deux ou trois ans est structurée – autrement dit, « lisible » par les ordinateurs –, comment allons-nous tirer parti des 95 % restants ?

Il y a cinq ans, le monde était basé uniquement sur des données structurées. Ce n'est plus le cas maintenant. Des progrès énormes ont été réalisés dans le traitement et l'interprétation des données non structurées. Un exemple : les services de traduction que l'on trouve sur le Web. Ils ont beaucoup progressé depuis cinq ans. Les systèmes de reconnaissance vocale commencent à faire du bon travail, ils interprètent à peu près ce dont nous parlons ; pas dans le sens de l'émotion ou de l'empathie, mais au moins au niveau de ce qui est dit. L'analyse des émotions et des sentiments humains, de

même que les masses de données non structurées que contiennent les e-mails, sera intégrée par la suite dans le cadre général du « Big Data ». Les techniques d'interprétation et de traitement se développent à grande vitesse, ce qui fait que ce n'est qu'une question de temps, et même de peu de temps.

### Jusqu'où peuvent aller les machines, non seulement pour stocker et analyser les données, mais également pour prendre des décisions ?

Une bonne part de ce que nous évoquons ici soulève la question de l'homme face à la machine. Qui est le meilleur ? Bien évidemment, cela dépend de la tâche à accomplir. L'homme et la machine vont coexister. Il est certaines décisions qui nécessitent une réponse très rapide et précise : la machine est mieux placée pour les traiter. D'autres décisions – comme la détection de fraude – demandent d'analyser des sentiments, ce qui implique par exemple de lire sur un visage : à ce jour, nous croyons que cela ne peut être résolu que par une intervention humaine. Mais ne vous y trompez pas : ce que les machines seront capables de faire demain, nous n'en sommes même pas à l'imaginer aujourd'hui.

### N'est-on pas à l'aube d'une nouvelle révolution industrielle, où l'exploitation des données serait l'équivalent de la machine à vapeur ?

Sans aucun doute, et cette révolution va changer la manière dont les entreprises s'attaquent à leurs marchés et dont elles s'y prennent avec leurs clients. La disponibilité et la consommation de données vont transformer chaque élément de la chaîne de valeur. Les entreprises doivent repenser leur activité et leur manière de gagner en productivité.

Est également posée la question de savoir comment améliorer l'analyse et l'interprétation du très grand volume des données archivées. Nous nous reposons trop sur des êtres humains pour ces tâches, ce qui se heurte au manque d'analystes compétents. Le monde va passer à un modèle où une grande part du travail d'analyse pourra se



« Ne vous y trompez pas : ce que les machines seront capables de faire demain, nous n'en sommes même pas à l'imaginer aujourd'hui. »

faire de façon automatique, où le rôle de l'homme consistera à examiner les exceptions et les écarts. Mais ce passage ne s'est pas encore réalisé.

**Comment voyez-vous le rôle d'une entreprise telle que Capgemini par rapport à ces changements profonds ?**

Les opportunités sont, je crois, infinies et seul le manque d'imagination leur donne une limite. Chaque fois qu'il se produit un changement majeur dans l'économie, les grandes sociétés de conseil y trouvent à la fois une opportunité et l'obligation de collaborer avec leurs clients pour les aider à intégrer ce changement.

Les entreprises sont confrontées au défi de poursuivre leur activité de façon normale tout en s'adaptant à un environnement dans lequel la gestion des données joue un rôle central et où le processus décisionnel repose sur une association de l'homme et de la machine. Je vois Capgemini assister ses clients dans la conception et la mise en place d'infrastructures informatiques qui les aideront à exploiter pleinement tous ces changements. Cela veut aussi dire les aider à adapter et modifier leur culture en cas de besoin. Capgemini devra s'appuyer sur toutes ses compétences, ses talents, son expérience et son savoir-faire pour guider ses clients à travers cette évolution.

**L'univers des données sera-t-il le moteur de l'innovation et de la croissance économique pour cette décennie ?**

Certainement ! C'est, et de loin, la voie la plus porteuse de gains de productivité. La croissance économique découlera d'une



plus grande productivité à la fois des individus et des actifs. Le meilleur moyen de réaliser des gains de productivité est d'utiliser les données et leur analyse pour comprendre comment optimiser les performances de ces actifs. Aider les entreprises à faire progresser de 15 % à 20 % l'efficacité de leurs commerciaux, réduire la durée des inventaires, faire monter une production en régime, améliorer les processus décisionnels, toutes ces actions concourent à améliorer la productivité. Dans l'univers des données, chaque dollar investi à bon escient apportera un gain de productivité, et les entreprises qui montrent la voie auront une longueur d'avance sur les autres. Celles qui méconnaissent ce défi risquent de rester à la traîne. —

« Le passage de l'analyse humaine vers l'analyse automatique, plus rapide, instantanée, va transformer notre façon de travailler et notre mode de vie. »

## « BIG DATA » : LE GRAND DÉFI INFORMATIQUE DE LA DÉCENNIE 2010-2020

En 2010, l'univers numérique (l'ensemble des données créées sous forme de documents écrits, audio, vidéo...) aura généré 1,2 zettaoctet (1,2.10<sup>21</sup> ou 1200 milliards de milliards d'octets) de données. Les analystes s'accordent à prévoir qu'en 2020, il sera au moins

quarante fois plus volumineux et que le nombre de fichiers aura été multiplié par plus de soixante. Et certains experts estiment que ces chiffres sont bien inférieurs à ce que sera la réalité. Un organisme illustre bien le phénomène de l'explosion de données : le Cern

(Organisation européenne pour la recherche nucléaire), situé à la frontière franco-suisse près de Genève, « produit » 40 téraoctets (40 000 milliards d'octets) de données numériques chaque seconde. Un volume tel qu'il excède les capacités actuelles de stockage et d'analyse.

Le phénomène du « Big Data » conduit de nombreux chercheurs et industriels à réfléchir à une refondation profonde des architectures des réseaux, de la logique des bases de données, de l'algorithmique et même des règles d'interprétation de ces données.





Jean-Michel CAVALLI, *Le Gange*





# 37%

La part représentée par les cinq lignes de services mondiales dans le montant total des prises de commandes du Groupe, qui s'est élevé à près de 10 milliards d'euros en 2010.



## LE PORTEFEUILLE D'OFFRES, NOUVEL ACTIF DU GROUPE

Capgemini a construit, à partir des cinq lignes de services mondiales, lancées fin 2009, un portefeuille d'offres permettant de répondre aux besoins de rationalisation des systèmes d'information des entreprises et administrations ainsi qu'à leur appétit d'innovation. Ce portefeuille se spécialise et se sectorise au fil du temps pour mieux accompagner les clients.

*« Il nous faut tirer avantage du regain d'intérêt des entreprises pour l'innovation technologique. Pour cela, nous devons faire émerger des offres particulièrement attractives. »* C'est en ces termes que Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini, s'exprimait lors du lancement, fin octobre 2009, de la première des lignes mondiales de services. Au total, cinq lignes seront lancées jusqu'en mars 2010 :

> **Business Information Management (BIM)** : gestion optimisée des informations de l'entreprise, tout au long de leur cycle de vie ;

> **Application Lifecycle Services (ALS)** : prise en charge complète du cycle de vie des applications, du développement jusqu'à l'exploitation et la maintenance en passant par les tests et l'intégration ;

> **Testing Services** : industrialisation des tests et contrôle de l'assurance qualité des logiciels, s'appuyant sur une plate-forme industrialisée offshore ;

> **Infrastructure Transformation Services (ITS)** : quatre solutions complémentaires pour aider les clients à optimiser progressivement les infrastructures et tirer le meilleur parti du *cloud computing* ;

> **Smart Energy Services (SES)** : l'accompagnement des fournisseurs et distributeurs d'énergie dans la transformation de leurs opérations avec

l'installation de compteurs et autres capteurs « intelligents ».

La décision de lancer ces nouvelles offres, prise en 2009, au plus fort de la crise économique, reflète une ambition : Capgemini veut jouer dans la Ligue des champions mondiale du secteur des services informatiques. Pour porter sa croissance, il lui fallait donc investir sur des segments de marché porteurs et proposer des solutions qui marquaient un changement avec les pratiques habituelles du Groupe, dans le domaine commercial, mais aussi en termes de management et d'organisation. Un changement que résume le nom du programme dans lequel s'inscrivait le lancement de ces lignes de services : « Business as unusual » (que l'on peut traduire par « Changeons nos habitudes dans notre activité »).

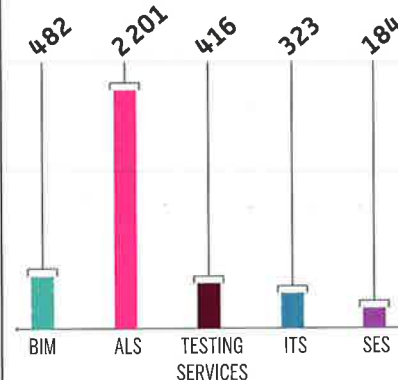
Les segments choisis pour les nouvelles offres se sont avérés très dynamiques : en 2010, les cinq grandes lignes de services mondiales ont en effet représenté 30 % du chiffre d'affaires total de Capgemini, soit environ 2,5 milliards d'euros, et 37 % des prises de commandes.

### L'ATTRACTIVITÉ COMMERCIALE DES CINQ LIGNES DE SERVICES

Mais l'attractivité ne résidait pas seulement dans l'investissement dans des solutions technologiques. Il fallait aussi proposer aux entreprises d'autres formes de tarification, d'autres formes de contrats pour

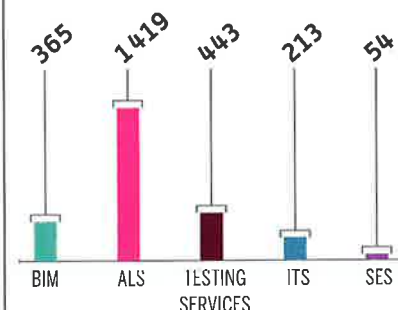
### LES CINQ LIGNES MONDIALES DE SERVICES SELON LES PRISES DE COMMANDES

en millions d'euros, en 2010



### LES CINQ LIGNES MONDIALES DE SERVICES PAR CHIFFRE D'AFFAIRES

en millions d'euros, en 2010





## « L'offre Collaboration+ de Capgemini va considérablement améliorer la gestion de l'information non structurée dans les entreprises. »

Paul Nannetti, responsable des offres de Capgemini au niveau mondial

que l'attractivité soit également « commerciale ». Ce qui a eu pour conséquence de faire évoluer les modes de tarification traditionnels du Groupe, à savoir le prix à la journée et le forfait, notamment vers des systèmes d'abonnement.

Ces offres transversales sont gérées au niveau mondial par un manager et une équipe spécifique, ce qui permet d'en assurer la cohérence, tout en s'appuyant sur les structures existantes de commercialisation et de production du Groupe.

Avec l'acquisition de la société suédoise Skvader Systems AB, le Groupe est devenu propriétaire d'une solution logicielle – une première pour Capgemini – qui lui permet, dans le cadre de l'offre SES, de proposer aux distributeurs d'électricité des services de gestion de compteurs « intelligents » tarifés en fonction du nombre de compteurs installés.

Il s'agit d'un nouveau *business model* pour Capgemini. « Nous avons deux contrats de gestion de parcs de compteurs "intelligents" en Suède, avec Fortum pour 860 000 unités, et, grâce à notre acquisition de Skvader, avec E.ON, pour 400 000 unités », précise Perry Stoneman, responsable en 2010 de la ligne de services mondiale SES. Aruna Jayanthi, responsable de l'unité stratégique opérationnelle Inde, ajoute : « En outre, nous disposons d'un centre d'excellence en Inde spécialisé dans "l'énergie intelligente", qui regroupe nos savoir-faire et nos capacités d'innovation et nous permet de standardiser nos solutions et propositions afin qu'elles soient disponibles à travers l'ensemble du Groupe. »

Ce double « sceau », technologique et commercial, qui marque les cinq lignes de services mondiales, s'explique par la volonté d'être totalement en phase avec le marché et de lui proposer des services qu'il est réellement prêt à acheter. En effet, la demande des entreprises, marquée par deux crises économiques, s'est portée vers la rationalisation des systèmes d'information, un strict encadrement budgétaire

(notamment en raison du poids croissant des directions achats dans le mécanisme de décision), une flexibilité accrue en fonction des objectifs métiers et des résultats mesurables pour chaque projet. Il faut aujourd'hui ajouter à cette liste la volonté de transformer des investissements destinés à acquérir des infrastructures informatiques coûteuses en dépenses opérationnelles où le principe est de payer ce que l'on consomme. En résumé, les entreprises expriment à la fois leur souci de contrôler les coûts, une forte demande d'innovations et une volonté renforcée de savoir ce qu'elles achètent.

Autour des cinq lignes mondiales de services, Capgemini a constitué un portefeuille d'offres qui s'est étoffé dans deux directions pendant l'année 2010, évolution qui se poursuit en 2011.

### LES OFFRES « HORIZONTALES » POUR TOUS LES MÉTIERS DES ENTREPRISES

Par exemple, ALS a été enrichi de l'offre SAP Lifecycle. « Unique sur le marché, ce nouveau type de service permet d'optimiser l'utilisation du progiciel SAP Business Suite et de réduire considérablement les coûts associés à la gestion du cycle de vie des applications ainsi que le délai de mise en service, détaille John Brahim, responsable en 2010 de la ligne de services ALS. Cela permet par ailleurs de donner aux clients un accès permanent aux nouvelles fonctionnalités SAP et à leurs mises à jour. » Le Groupe propose ainsi une véritable « *Innovation as a Service* » : ses clients peuvent choisir sur catalogue, parmi les 300 fonctionnalités du progiciel, les services les mieux adaptés à leurs besoins et bénéficier des dernières nouveautés à travers le *cloud* de Capgemini, le tout sur la base d'un abonnement mensuel.

Eddy Schmitt, directeur général pour la France de Steelcase, le leader mondial du mobilier de bureau, commente : « Capgemini a joué un rôle-clé dans l'évolution et la redéfinition de la stratégie informatique de Steelcase en Europe, notamment autour



Avec ses partenaires Microsoft et EMC, Capgemini a développé pour ses clients une nouvelle solution destinée à améliorer la gestion de l'information dans les entreprises. Une initiative à laquelle a pris part CUBE, le centre d'excellence et d'innovation du Groupe spécialisé dans ce domaine, implanté à Mumbai (Bombay), en Inde.





*Le Groupe fait bénéficier son partenaire américain HP de sa méthodologie de test des logiciels dans un de ses centres de Mumbai.*

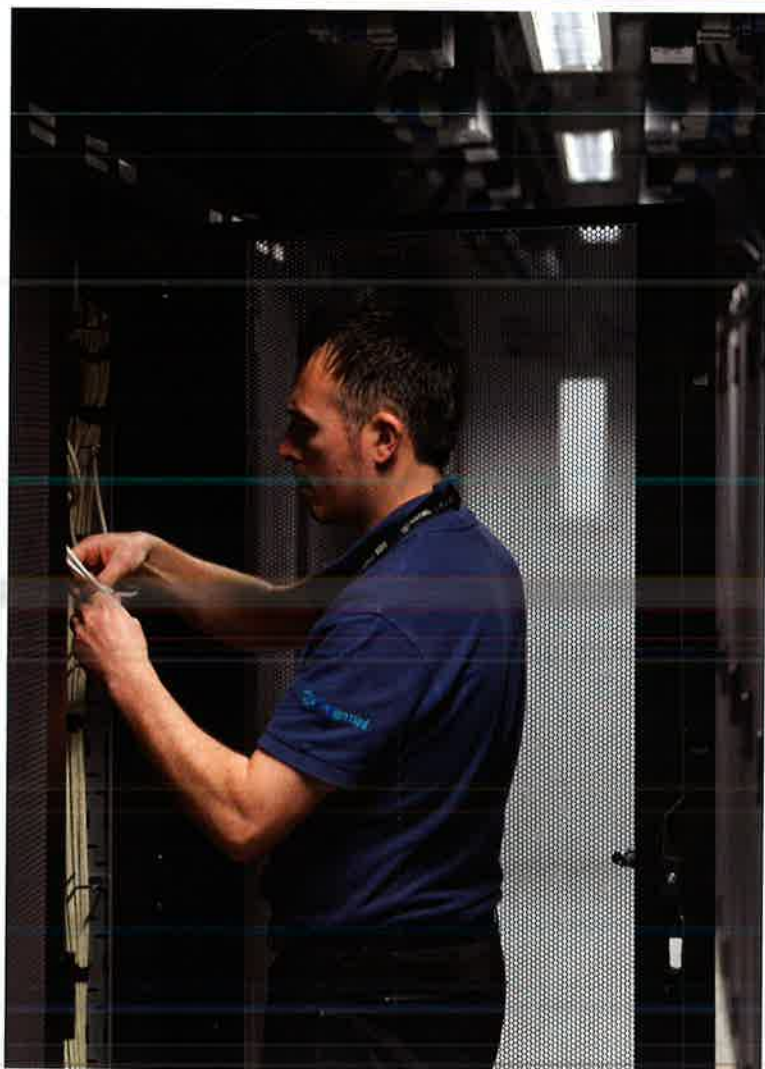


*Calorie, le centre d'excellence de Capgemini situé à Mumbai, est spécialisé dans les développements de solutions pour les secteurs de l'énergie et des utilities. C'est à la fois un espace de démonstration, de test et d'innovation.*





VIDEO « GREEN IT »  
À VOIR SUR :  
<http://www.capgemini.com/annual-report/2010/fr>  
RUBRIQUE « ESPRIT  
DE CONQUÊTE »



#### MERLIN, EN POINTE DANS L'INFORMATIQUE « VERTE »

Capgemini a ouvert en Angleterre en octobre 2010 un des centres de traitement de données les plus écologiques au monde. Baptisé Merlin, ce centre bénéficie d'un système de refroidissement par apport d'air extérieur (*photo du haut*), ce qui lui permet d'afficher un Indice de consommation énergétique annualisé de 1,08, alors que la moyenne pour les centres existants se situe entre 2 et 2,5 (l'indice de consommation énergétique est le rapport entre l'énergie totale consommée par le centre et l'énergie utile consommée par les seuls équipements informatiques). Merlin est composé de différents blocs amovibles (*photo ci-dessus*) qui le rendent entièrement modulable en fonction de la demande de ses clients. Avec une superficie totale de 9 290 m<sup>2</sup>, Merlin peut héberger des serveurs sur 5 574 m<sup>2</sup> (avec 24 modules d'environ 232 m<sup>2</sup> chacun).



des applications SAP. Notre collaboration repose sur une solide relation de partenariat qui dure depuis maintenant près de dix ans, fondée sur des valeurs communes de transparence, d'ouverture, de courage et la volonté d'améliorer continuellement les services. Grâce à ses compétences informatiques, sa connaissance des processus métiers et sa forte capacité d'innovation, Capgemini a su nous conseiller pour que nous adoptions les dernières technologies. Au-delà de la gestion des infrastructures, la gestion et le développement des applications, Capgemini est devenu un réel partenaire SAP Lifecycle. » Une offre similaire est en cours de déploiement dans le Groupe en partenariat avec l'éditeur américain Oracle.

Pour sa part, la ligne de services BIM a été enrichie avec l'offre Capgemini Collaboration+, proposant des portails collaboratifs reposant sur les solutions d'EMC et de Microsoft. « Les alliances étroites que nous avons tissées avec Microsoft et EMC en matière de gestion des contenus vont nous permettre de proposer une solution qui va considérablement améliorer la gestion de l'information non structurée dans les entreprises », commente Paul Nannetti, responsable des offres de Capgemini au niveau mondial.

Network Rail, un des plus grands opérateurs d'infrastructures ferroviaires en Grande-Bretagne, a retenu cette nouvelle offre: « Utilisateurs des solutions SQL et SharePoint de Microsoft et Documentum d'EMC, nous souhaitons développer une approche intégrée de la gestion de l'information, explique Dennis Rocks, en charge de la gestion de l'information. L'expertise de Capgemini dans ces deux environnements et sa connaissance de l'intégration des deux produits nous ont conduits à retenir Collaboration+. L'objectif est de bâtir une plate-forme qui va nous permettre d'exploiter vraiment notre information d'une manière globale et cohérente. »

Lancée en février 2011, l'offre Master Data Management (MDM) inclut une large palette de services allant du conseil à l'info-

gérance, en passant par l'intégration, destinés à aider les entreprises à faire face au volume toujours croissant d'information à traiter et à intégrer les réseaux sociaux utilisés par les consommateurs à la stratégie et la conduite opérationnelle au jour le jour des métiers. General Motors est le premier client de cette offre. Le constructeur automobile va bâtir avec l'aide de Capgemini un « concentrateur » d'information, basé sur la plate-forme Infosphere d'IBM, afin d'acheminer les remontées d'information de ses clients directement vers ses centres d'appels et son dispositif de marketing.

Dans le domaine du test logiciel, le Groupe a ouvert en Inde, en collaboration avec l'éditeur américain Oracle, l'Oracle Software Testing Center of Excellence afin d'aider les clients à mieux gérer et standardiser leurs processus de test. « La méthodologie Tmap NEXT®, développée par Sogeti, filiale de Capgemini, sera intégrée aux programmes de test de l'éditeur, précise Luc-François Salvador, président-directeur général de Sogeti. Hans van Waayenburg, responsable de l'offre de Testing Services, ajoute: « Un accord du même type a par ailleurs été conclu avec HP et a vu le lancement par Capgemini et Sogeti de Tmap® Accelerator for HP Quality Center, un outil de test basé sur plusieurs modules pour permettre aux entreprises de gérer toutes les phases de l'approche qualité des logiciels. »

Dans le domaine du cloud computing, le Groupe a développé Capgemini Immediate, qui fait partie de la ligne de services mondiale ITS. David Boulter, responsable en 2010 de cette ligne, explique: « Cette nouvelle offre permet de mettre en place un véritable "écosystème", réunissant plusieurs fournisseurs informatiques indépendants, dont les prestations sont intégrées au sein d'une solution globale, Capgemini jouant le rôle d'intégrateur et de donneur d'ordres. Cet écosystème pourra évoluer rapidement, au rythme de la transformation de l'activité du client. ». En effet, avec le cloud computing, des services peuvent être ajoutés ou modifiés en l'espace de quelques jours ou de quelques semaines,

## LE LANCEMENT DES OFFRES SECTORIELLES

### JUIN 2010

Oracle Tax & Welfare Service  
(Secteur public)

Health Information Exchanges  
(Santé)

Meter to Cash Management  
(Utilities)

### JUILLET 2010

Retail and Consumer Products  
Software Transformation  
(Commerce et distribution)

### AOÛT 2010

Communications Transformation  
Platform (Télécommunications)

Testing for Telco's (Télécommunications)

Business Intelligence for Telco's  
(Télécommunications)

### SEPTEMBRE 2010

One Manufacturer (Industrie)

### NOVEMBRE 2010

Airlines & Airports Offerings  
(Transport)

### DÉCEMBRE 2010

e-Visas (Secteur public)

### JANVIER 2011

Infrastructure management  
(Énergie et utilities)



L'offre SAP Lifecycle de Capgemini est destinée à optimiser l'utilisation du progiciel SAP Business Suite dans les entreprises.

là où il fallait compter plusieurs mois, voire plusieurs années en informatique traditionnelle. Cette technologie réduit également les risques liés aux choix de solutions en permettant de les explorer rapidement et à moindre coût durant une phase pilote avant de procéder à leur déploiement.

En matière d'infrastructures, Capgemini avait déjà investi 100 millions d'euros dans la construction de ses vingt-cinq premiers centres de traitement de données en Allemagne, au Canada, en Chine, en Espagne, aux États-Unis, en Finlande, en France, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suisse. Dans ces centres, Capgemini gère plus de 26 000 serveurs physiques. Et en octobre 2010, la ligne ITS a été renforcée par l'ouverture en Angleterre d'un vingt-sixième centre. Baptisé Merlin, il se caractérise par son excellente efficacité énergétique : il consomme deux fois moins d'électricité qu'un centre traditionnel équivalent et ses coûts de maintenance sont quatre fois inférieurs. « Nous devons étendre notre parc de centres de traitement de données afin de répondre à la forte hausse de la demande pour les services d'infogérance et de cloud computing », indique Richard Dicketts, responsable de la gestion des infrastructures de Capgemini.

Enfin, une sixième ligne de services mondiale a vu le jour en mars 2011 : Business Process Management. Il s'agit de prendre en charge et d'optimiser les processus métiers à fort contenu technologique (par

exemple la transformation des processus de réclamation d'une compagnie d'assurances en vue de leur automatisation).

### LES OFFRES VERTICALES

Capitalisant sur ses expertises sectorielles et sa maîtrise des technologies, Capgemini a commencé à commercialiser de nouvelles offres spécialisées dans certains secteurs d'activités (voir page 57). Lancée en 2010, l'offre Smart Analytics Service donne aux *utilities*, les compagnies de service public, les moyens de disposer de capacités d'analyse et de reporting à travers toutes les fonctions métiers et leur fournit une plate-forme intégrée pour la gestion des données. Dans un univers de plus en plus concurrentiel, les *utilities* doivent pouvoir tirer le meilleur parti des données complexes générées par leurs organisations ainsi que par les réseaux et terminaux « intelligents ». « Notre rapport "Smart Analytics for Utilities Sector" a mis en lumière l'urgence pour les entreprises d'interpréter les usages des consommateurs avec une plus grande précision et de développer des compétences pour prévoir les évolutions de la demande et anticiper efficacement les nouveaux besoins », explique Paul Nannetti. L'offre Smart Analytics Service apporte des solutions d'aide à la décision et de planification des investissements stratégiques. »

Au début 2011, toujours dans la gestion intelligente des données, Capgemini a mis sur le marché, en partenariat avec Oracle,

Business Analytics Service for Telecommunications Companies, une offre d'informatique décisionnelle spécialisée destinée aux opérateurs de télécommunications.

Le portefeuille d'offres de Capgemini est donc appelé à évoluer constamment en fonction des objectifs de croissance du Groupe, des tendances technologiques et des priorités métiers des entreprises, comme l'explique Paul Nannetti : « Le Groupe a lancé, au deuxième trimestre 2011, un programme de renouvellement de ses offres afin de pouvoir juger de leur pertinence par rapport au marché, de se concentrer sur les segments les plus porteurs et de diminuer en parallèle notre attention et nos investissements sur des segments moins dynamiques. Chaque grande unité opérationnelle va développer des actions de renouvellement de son portefeuille d'offres dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et d'améliorer sa marge. »





**Jeremy BARLOW**, *Steps at St. Paul's Cathedral, London*



En 2010, Microsoft a décerné le titre d'« Entreprise partenaire de l'année » à Capgemini et sa filiale Sogeti.

# 1,1 milliard d'euros,

c'est le montant que devrait atteindre en 2011 le chiffre d'affaires de Capgemini associé à ses alliances. Les offres lancées par le Groupe avec ses partenaires ont généré 800 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010.



## LES ALLIANCES DU GROUPE, UN ATOUT MAJEUR POUR SES CLIENTS

Les partenariats technologiques enrichissent les expertises de Capgemini, lui permettant de toujours mieux répondre à la demande d'innovation de ses clients.

En 2010, Capgemini a renforcé sa dynamique politique d'alliances. « C'est une source précieuse de création de revenus, qui, en 2010, a généré 800 millions d'euros de chiffre d'affaires, grâce aux différentes offres lancées avec nos partenaires », assure Paul Spence, directeur général adjoint du Groupe, en charge du développement et de l'action commerciale. Capgemini a ainsi bâti un écosystème autour des plus grands noms de l'informatique : les partenaires stratégiques (HP, IBM, Microsoft, Oracle, SAP), les autres grands partenaires (Cisco, EMC, VMware, SAS, Salesforce, Intel...) et les partenaires régionaux ou sectoriels (Fujitsu, Nokia, Novell, Palantir...). « La grande proximité avec nos partenaires nous permet d'identifier très tôt les innovations technologiques importantes et ainsi de bâtir de nouveaux services adaptés aux besoins de nos clients et de faire la différence face à nos concurrents », explique Paul Spence. C'est là un atout fort de Capgemini pour assurer sa mission, aider ses clients à se transformer et améliorer leurs performances. Par ailleurs, Capgemini préserve son indépendance en travaillant avec la plupart des grands noms de l'informatique.

La stratégie d'alliance vise à rester toujours au plus près des grandes innovations technologiques. Par exemple, dans le domaine de la virtualisation, problématique qui a figuré, avec le *cloud computing*, en tête des priorités des DSI en 2010, selon l'étude EXP's CIO Survey du cabinet d'analyses américain Gartner, Capgemini a conçu une

nouvelle offre de services de virtualisation V2B (*Virtualization to Business*) en s'alliant avec le spécialiste du domaine, VMware. « Le Groupe a aussi conclu un partenariat avec Microsoft afin d'aider les entreprises à s'approprier le *cloud computing*, avec une offre de services professionnels, basée sur Microsoft Business Productivity Online, en mode SaaS (*Software as a Service*) », explique Patrick Nicolet, responsable de l'unité stratégique opérationnelle Infrastructure Services. D'autre part, Capgemini a pu enrichir sa ligne de services mondiale BIM (*Business Information Management*) avec l'offre Capgemini Collaboration+, proposant des portails collaboratifs basés sur les solutions d'EMC et de Microsoft. Enfin, Capgemini est désormais habilité à délivrer et à héberger des services de *cloud computing* dans l'environnement SAP.

Ainsi, fort de ses alliances, Capgemini peut proposer des solutions adaptées à toutes les nouvelles problématiques auxquelles sont confrontés ses clients. En matière de gestion de données, le Groupe a par exemple étendu son alliance avec l'éditeur français Exalead, spécialiste des applications basées sur un moteur de recherche, pour accompagner ses clients dans la gestion, l'agrégation et l'interprétation de données, notamment issues de sources disparates.

À travers le renforcement des partenariats existants et la finalisation de nouvelles alliances, la stratégie du Groupe vise



« La grande proximité avec nos partenaires nous permet d'identifier très tôt les innovations technologiques importantes et ainsi de bâtir de nouveaux services adaptés aux besoins de nos clients. »

Paul Spence, directeur général adjoint du Groupe, en charge du développement et de l'action commerciale





À Mumbai (Bombay), Cube est le centre d'analyse décisionnelle de Capgemini. Ici, traitement de données dans l'environnement Oracle.

également à renforcer ses expertises sectorielles. Capgemini a par exemple étendu son alliance stratégique avec Oracle autour de l'offre Revenue Management de l'éditeur, destinée à améliorer la collecte des recettes dans le secteur public. « Nous avons développé nos relations avec la société chinoise eBaoTech pour accélérer la transformation des compagnies d'assurances avec des nouvelles offres de consulting et de déploiement. De même, la récente alliance avec l'éditeur suisse Temenos combine les outils et méthodologies de ce dernier avec l'expertise du Groupe dans le secteur des services financiers », précise Salil Parekh, responsable de l'unité stratégique opérationnelle Application Services 1.

#### GESTION INTELLIGENTE DE L'ÉNERGIE

Dans le domaine de la sécurité, le Groupe a noué une alliance avec Palantir Technologies, éditeur américain de solutions

d'analyse de données en temps réel. Capgemini et Palantir travaillent d'ores et déjà avec l'Agence britannique des frontières sur des solutions permettant de lutter plus efficacement contre l'immigration illégale. Capgemini a également lancé une nouvelle offre basée sur le tableau de bord domotique mis au point par Intel. Ce nouveau système de gestion intelligente de l'énergie s'adresse aux entreprises de service public (utilities) dans le cadre de l'offre mondiale SES (Smart Energy Services) du Groupe.

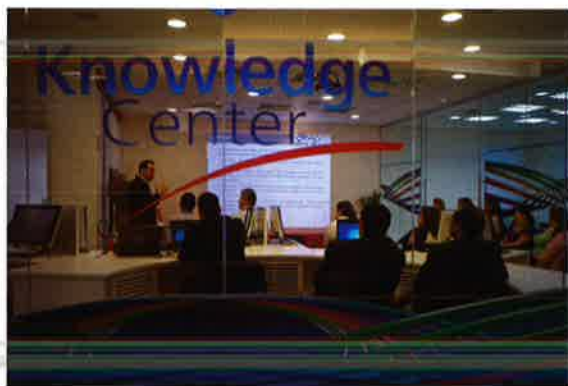
Enfin, au-delà de la technologie, le Groupe entend accompagner globalement ses clients dans leur transformation vers « l'entreprise numérique ». C'est le sens de l'accord conclu avec le MIT Center for Digital Business, dont l'objectif est de conduire sur trois ans un ambitieux programme de recherche sur les problématiques de la transformation numérique, en s'appuyant sur une enquête auprès

des cadres dirigeants de trente grands groupes internationaux. « Cette transformation numérique concerne l'ensemble de l'entreprise : sa stratégie, ses opérations et ses collaborateurs », résume Pierre-Yves Cros, responsable de l'unité stratégique opérationnelle Consulting (Capgemini Consulting).



Jeremy BARLOW, *Study, Siena*





Une salle de réunion de CPM Braxis à Alphaville, dans la région de São Paulo, au Brésil.

# 10%

c'est la part que les pays à croissance rapide devraient représenter dans le chiffre d'affaires de Capgemini d'ici à 2015, contre 5% aujourd'hui.

VIDÉO « ACQUISITIONS »  
À VOIR SUR :  
<http://www.capgemini.com/annual-report/2010/fr>  
RUBRIQUE « ESPRIT DE CONQUÊTE »

## UNE CROISSANCE EXTERNE POUR SERVIR LES AMBITIONS DU GROUPE

En 2010, le Groupe a accéléré sa politique de croissance externe. Outre l'acquisition de CPM Braxis, la plus grosse SSII d'origine brésilienne, elle repose sur des acquisitions ciblées, répondant à des critères tant sectoriels que géographiques.

L'année 2010 s'est révélée riche dans le domaine de la croissance externe. Dix entreprises ont rejoint Capgemini l'an dernier, contre deux en 2009. Elles apportent 534 millions d'euros de chiffre d'affaires au Groupe. Et ce mouvement devrait se poursuivre en 2011. Au début de l'année, Paul Hermelin, Directeur Général du Groupe, précisait : « Nous voulons réaliser chaque année une ou deux acquisitions de taille moyenne, c'est-à-dire d'une centaine de millions d'euros, notamment pour nous développer dans les pays émergents, et racheter parallèlement de petites sociétés axées sur les métiers du futur comme le cloud computing. »<sup>1</sup>

Dans le détail, les entreprises visées par le Groupe correspondent à trois profils différents. Premièrement, des sociétés originaires de pays à forte croissance où le marché local des services informatiques connaît un développement rapide. Signe de l'ambition de Capgemini dans ce domaine, une entité « pays émergents » a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2011, dont la responsabilité a été

confiée à Paul Spence, directeur général adjoint du Groupe. Deuxième profil, des sociétés opérant sur des activités d'avenir ou proposant de nouveaux *business models* (*cloud computing*, gestion « intelligente » des réseaux électriques...). Enfin, des sociétés de petite taille actives sur les mêmes métiers que Capgemini et présentant des taux de rentabilité élevés ou de très forts potentiels de croissance. « Nous choisissons des entreprises pour enrichir notre portefeuille d'activités comme on sélectionnerait des perles pour composer un collier », explique Cyril Garcia, le directeur de la stratégie de Capgemini, éclairant ainsi le nom de code donné en interne à la stratégie de croissance externe, « *string of pearls* » (« collier de perles » en français).

### UNE ACQUISITION MAJEURE AU BRÉSIL

Tout l'art de l'équipe chargée des fusions et des acquisitions est de composer un collier harmonieux. Concrètement, elle doit identifier les entreprises qui pourraient participer à la réalisation des objectifs du

Groupe (croissance des ventes, marge, part de chaque zone géographique dans les ventes...). Par exemple, d'ici à 2015, Capgemini devra réaliser 10% de son chiffre d'affaires dans les pays à forte croissance, contre 1% au début de 2010, selon l'objectif fixé par le Conseil d'Administration. Le Groupe continuera donc de renforcer et, quand il le faut, d'acheter des entreprises dans ces pays, comme il l'a fait en octobre 2010 en entrant pour 233 millions d'euros à hauteur de 55% dans le capital de CPM Braxis, la première SSII d'origine brésilienne. Le choix du Brésil n'est pas un hasard. Le marché intérieur des services informatiques devrait y passer de 10 milliards de dollars en 2009 à plus de 18 milliards en 2015. De leur côté, à cette date, les marchés chinois et indien s'élèveraient respectivement à un peu plus de 16 et 12 milliards de dollars.

CPM Braxis affiche une forte croissance, qui a bondi de 12% en 2009 à environ 20% en 2010. Cette acquisition a déjà fait passer de 1% à 5% la part des pays émergents dans le chiffre d'affaires de Capgemini.

### 10 ACQUISITIONS EN 2010 (représentant un total de 534 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel)

Positionnement stratégique	Sociétés acquises	Chiffre d'affaires 2010 (en millions d'euros)
Nouveau business model	Skvader (Suède)	4
BPO	IBX (Suède), Filiale BPO d'Unilever	29
Renforcement des activités de cœur de métier	Strategic Systems Solutions (Royaume-Uni), Uphantis (Pays-Bas), BluWater (États-Unis), Thesys (Inde), Abaco Mobile (États-Unis), Plaisir Informatique (France)	75
Économies à croissance rapide	CPM Braxis (Brésil)	426



Première SSII d'origine brésilienne, CPM Braxis emploie près de 6 000 collaborateurs (ici, le siège de la société à São Paulo).



« Les clients de Capgemini savent que le Groupe peut désormais les accompagner au Brésil dans les meilleures conditions. »

José Luiz Rossi, directeur général de CPM Braxis - Capgemini Brésil

#### À quoi attribuez-vous la vitalité du marché des services informatiques au Brésil ?

Le Brésil est un immense pays en rapide développement et dont le marché intérieur des services informatiques progresse de 10 % par an. La demande autour des ERP (progiciels de gestion intégrée) et du cloud computing est vive. Les besoins d'infrastructures dans l'énergie, les transports et les réseaux de communication sont immenses... Les investissements d'infrastructures vont atteindre 1600 milliards de dollars dans les prochaines années. Autant de secteurs où l'informatique est fortement présente. C'est une opportunité pour nous, car nous sommes très bien placés dans ces secteurs.

#### Quels sont les atouts de CPM Braxis ?

J'en citerai trois. Nous sommes l'un des seuls acteurs au Brésil à être aussi fort dans les infrastructures que dans les applications. Ensuite, nous disposons d'un portefeuille de clients très bien positionné. Nous réalisons 70 % de notre chiffre d'affaires avec des clients opérant dans les télécommunications et la finance, secteurs qui sont parmi les plus consommateurs de services informatiques. Ainsi, plus de 2 000 de nos collaborateurs travaillent dans le domaine des services financiers. Enfin, nous avons su rester souples et réactifs, « agiles », comme on dit aujourd'hui, ce qui est plutôt rare pour une entreprise de 6 000 personnes.

#### Quelles synergies allez-vous créer avec Capgemini ?

Les bénéfices seront partagés. Les clients de Capgemini savent que le Groupe peut désormais les accompagner au Brésil dans les meilleures conditions. De notre côté, nous comptons sur Capgemini pour accompagner nos clients, à 80 % brésiliens, dans leur développement international. Par ailleurs, nous attendons du Groupe qu'il nous aide à développer les activités de conseil, que nous n'exerçons pas encore aujourd'hui.



Grâce à CPM Braxis, le Groupe gagne des clients dans la banque et les télécoms, deux secteurs très consommateurs de services informatiques. La société a notamment pour principal client, et désormais deuxième actionnaire après Capgemini, Bradesco, la troisième banque brésilienne. Enfin, cet achat a fait forte impression sur les managers et actionnaires d'autres sociétés du secteur, d'après José Gonzalo, le directeur Fusions et Acquisitions de Capgemini. « Ils ont apprécié la rapidité avec laquelle nous avons conclu l'opération. Cela parlera pour nous lors de rachats futurs. »

#### L'ANNÉE 2011 S'ANNONCE AUSSI ACTIVE QUE 2010

Les autres acquisitions de 2010 répondent à différents critères. Géographiques, d'abord. Six des dix acquisitions de l'année se sont faites en Europe, marché historique de Capgemini, et où le Groupe réalise encore plus des deux tiers de ses ventes. En France, l'achat en 2010 de Plaisir Informatique a été suivi de deux autres (Artesys et Avantias), en avril 2011. Avec les acquisitions réalisées en 2010, Capgemini s'est renforcé dans des métiers et des secteurs-clés. Dans le BPO (*Business Process Outsourcing*, gestion des processus métier), le Groupe a acheté la société suédoise IBX, propriétaire d'une plate-forme logicielle de gestion des achats en ligne (*procurement as a service*).

Dans le domaine de la mobilité, il a acquis l'américain Abaco Mobile, qui développe des applications pour téléphones mobiles et tablettes autour du progiciel SAP. Dans le domaine des réseaux d'électricité dits « intelligents », l'intégration du suédois Skvader alimente l'offre de Capgemini Smart Energy Services. Enfin, dans le secteur des services financiers, Capgemini a acquis, outre Plaisir Informatique, le britannique SSS, l'indien Thesys Technologies et l'allemand CS Consulting<sup>2</sup>.

Nicolas Dufourcq, directeur général adjoint, directeur financier de Capgemini, précise : « Pour 2011, Capgemini prévoit une croissance de son chiffre d'affaires de 9 % à 10 %. Les acquisitions réalisées précédemment contribueront pour près de la moitié à cette croissance. » Ainsi, en mai 2011, le Groupe a acquis l'américain BI Consulting Group, spécialisé dans l'intégration de solutions d'informatique décisionnelle et de gestion de la performance. Un mouvement qui devrait se poursuivre dans les années à venir. « Nous prévoyons d'ajouter chaque année entre 600 et 700 millions d'euros de chiffre d'affaires à notre activité par croissance externe, et ce jusqu'en 2015 », annonce Cyril Garcia. ■

(1) La Tribune, 18 février 2011. (2) L'acquisition de CS Consulting a été finalisée en février 2011, mais l'accord de cession avait été signé en décembre 2010.



« Pour 2011, Capgemini prévoit une croissance de son chiffre d'affaires de 9 % à 10 %. Les acquisitions réalisées précédemment contribueront pour près de la moitié à cette croissance. »

Nicolas Dufourcq, directeur général adjoint du Groupe, directeur financier



**CPM BRAXIS**  
RÉALISE 70 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC DES CLIENTS DES SECTEURS DE LA FINANCE ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS, DONT L'OPÉRATEUR DE TÉLÉPHONIE MOBILE VIVO.



# 270 millions,

le nombre d'internautes qui ont vu la campagne de publicité, entre décembre 2010 et mars 2011, chacun en moyenne 7 fois.



## LA MARQUE, INSTRUMENT DE CONQUÊTE DU GROUPE

Avec une nouvelle devise, la marque Capgemini est portée par une campagne internationale interactive. En direction des clients, mais aussi des jeunes diplômés. Et c'est sur le Web qu'elle affirme sa différence.

« Nous sommes ceux... » C'est ainsi que commencent les témoignages des experts de Capgemini qui portent la campagne de communication internationale du Groupe, lancée le 15 novembre 2010. Une campagne qui met résolument en avant des femmes et des hommes du Groupe et leur savoir-faire, et fait ainsi écho à la nouvelle devise « *People matter, results count.* » Cette formule prolonge et enrichit le concept de Collaborative Business Experience, lancé en 2004, en formalisant clairement le souci du résultat qui guide les équipes de Capgemini. Philippe Grangeon, directeur communication et marketing du Groupe, explique : « Dans tous les métiers, ce sont les hommes qui font le lien. Ceux de Capgemini enrichissent la technologie par une connaissance fine de leurs clients, technologie qui aide ces derniers à être plus efficaces dans leur travail. » Olivier Sevilla, responsable de l'unité opérationnelle (SBU) Application Services 2 de Capgemini, confirme : « Cette campagne s'appuie sur l'expertise et l'engagement de nos consultants au service de résultats tangibles pour nos clients. Cela correspond bien à ce que nous sommes et aux raisons qui font que nos clients nous choisissent. »

« La marque est un instrument de conquête pour le Groupe, explique Philippe Grangeon. Une marque qui investit dans la durée, c'est un signe de confiance, ce qui est entre autres attirant pour un jeune diplômé. »

La campagne s'est développée sur une centaine de sites Web dans dix pays

(Allemagne, Brésil, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède), parmi lesquels les sites de grands journaux : le britannique *Financial Times*, le français *Le Monde*, l'espagnol *El Mundo*, l'américain *The New York Times*, l'allemand *Der Spiegel*, l'indien *The Times of India*...

Laurence Buchanan, un des experts mobilisés pour la campagne, témoigne : « J'ai pris conscience du formidable impact de cette campagne quand des collègues et amis du monde entier m'ont m'envoyé par e-mails et MMS des visuels où l'on me voit, et qu'ils avaient glanés sur les sites de journaux à Londres, Paris, Copenhague, Francfort ou New York. »

Emmanuel Lochon, le responsable de la marque, de la publicité et du Web chez Capgemini, explique le choix d'une campagne « 100 % digital » : « Nous voulons être dominants sur le média Web, plutôt que nous disperser sans émerger. » D'autant que le Web est la première source d'information professionnelle pour près de neuf dirigeants d'entreprise sur dix<sup>(1)</sup>. D'autre part, le Web ouvre sur la communication interactive avec les clients et les prospects. Une dimension que Capgemini exploite pleinement dans cette campagne, en redirigeant les internautes intéressés vers sa plate-forme de contact Expert Connect. Charles Georges-Picot, directeur adjoint de l'agence française Publicis Conseil, remarque : « En mettant à la disposition des internautes ses experts et de l'information susceptible de répondre à leurs questions, Capgemini évite la publicité intrusive pour offrir du service. »

**PRÈS DE 500 000 PAR MOIS,**  
le nombre moyen de visiteurs  
uniques qui consultent les sites  
Web du Groupe dans le monde  
depuis que la campagne a démarré.  
C'est deux fois plus qu'auparavant.



Laurence Buchanan, de Capgemini Royaume-Uni, spécialiste des nouvelles solutions de relations clients et du cloud computing, est l'un des experts mis en avant dans le cadre de la campagne internationale de promotion de la marque. On peut le contacter sur : <http://thecustomerrevolution.blogspot.com/> <http://twitter.com/#!/buchanla> <http://www.linkedin.com/in/laurencebuchanan>

(1) Source : Financial Times  
(Global C - Suite Sentiment Survey 2009-2010)



# People matter, results count.



«L'homme est vital, le résultat capital.» La nouvelle devise de Capgemini est mise en exergue dans une large campagne internationale.

## JEFFREY RAYPORT : « LES ENTREPRISES DOIVENT SE TRANSFORMER EN ÉDITEURS D'INFORMATIONS. »

### Quelle place occupe aujourd'hui le Web dans les schémas de communication entre entreprises (B-to-B) ?

On observe un gros décalage entre les médias sur lesquels le public passe son temps et ceux sur lesquels les entreprises investissent en communication. Il y a deux ou trois ans, ici, aux États-Unis, alors que le grand public passait sur Internet 30 % à 35 % du temps qu'il consacrait aux médias, les mille premières entreprises américaines n'y affectaient que 8 % à 9 % de leur budget de communication. Mais les temps changent. Les investissements dans la communication sur le Web augmentent, y compris dans le B-to-B. Et le secteur de la haute technologie montre la voie. C'est logique. Quand vous êtes fournisseur informatique, il y a de grandes chances que vous vendiez vos produits à des directeurs informatiques qui sont des fans de technologie. Or, les fans de technologie passent leur temps devant des écrans d'ordinateur !

### Quel intérêt les entreprises ont-elles à communiquer sur le Web ?

La dernière innovation du Web en vogue est, vous ne l'ignorez pas, celle des réseaux sociaux. En utilisant ce nouvel outil, les entreprises peuvent entrer directement en contact avec leurs clients et prospects, pour peu que le réseau vise davantage le monde professionnel que le grand public. Ce n'est pas le cas de tous, mais il en existe. C'est précisément le cas de LinkedIn. Par ailleurs, ces réseaux sont de formidables lieux de recrutement pour les entreprises, y compris pour des postes de haut niveau.

### Comment les entreprises peuvent-elles utiliser intelligemment le Net pour leur communication vers leurs clients et prospects ?

Toute entreprise doit se faire connaître par ses futurs acheteurs, puis éveiller leur intérêt avant de les amener à acheter ses produits. Internet permet cette progression dans la communication. Pour commencer, une entreprise peut diffuser vers des cibles identifiées des informations assez générales. Dès que les cibles manifestent



de l'intérêt, il faut nourrir le lien pour le transformer en relation. Des formes de communication plus riches prennent alors le relais. L'entreprise peut organiser des séminaires sur Internet ou mettre en ligne des livres blancs ou des comptes-rendus de veille en accès réservé. On voit des entreprises créer des extranets pour partager des informations avec des publics extérieurs, en majorité des fournisseurs. Avec Internet, l'avantage est que l'on peut cerner le profil du prospect avant même d'avoir établi le contact avec lui. Il suffit de tracer les documents qu'il télécharge pour déduire les sujets qui l'intéressent. Les entreprises ont intérêt à organiser ces échanges sur leurs sites, mais, pour cela, elles doivent se transformer en éditeurs d'informations.

### JEFFREY RAYPORT

Expert en marketing sur les médias numériques, Jeffrey F. Rayport est le fondateur et le président de la société de conseil Marketspace LLC. Il a publié plusieurs ouvrages sur l'e-commerce, et collabore régulièrement à la Harvard Business Review. En 1996, son article « The Virus of Marketing » a popularisé l'expression de « marketing viral ».





Jean-Michel CAVALLI, *In the city*





Une équipe de Capgemini à Katowice, en Pologne.

## LES COLLABORATEURS AU CŒUR DE LA RÉUSSITE DU GROUPE

Une enquête est réalisée tous les ans par un cabinet indépendant auprès de l'ensemble des collaborateurs. En 2010, 66 % des salariés y ont répondu. L'enquête révèle notamment que :

**91% des collaborateurs** se sentent personnellement responsables de la satisfaction des clients ;

**70% ont le sentiment** d'obtenir de leur manager le soutien dont ils ont besoin.



# DES ÉQUIPES FORTES DE LEUR DIVERSITÉ

La qualité des prestations apportées par Capgemini à ses clients passe par l'excellence et la motivation de ses équipes. Le Groupe investit dans ses collaborateurs, son premier atout, dès leur recrutement, et tout au long de leur carrière.

*« People matter, results count. »* Le nouveau slogan du Groupe met en exergue le rôle primordial de ses collaborateurs dans sa réussite et dans celle de ses clients. Alain Donzeaud, Secrétaire Général de Capgemini, souligne : *« Au-delà de l'excellence technologique, du savoir-faire et de la connaissance de leur métier, nos clients attendent un partenaire qui les aide à atteindre les meilleurs résultats. Ainsi, nous mobilisons à leur service des collaborateurs aptes à anticiper et à innover, en d'autres mots, à faire la différence et à gagner. »*

La politique de ressources humaines (RH) du Groupe repose sur la promesse d'offrir à tous les collaborateurs un environnement où chacun puisse mobiliser son talent, son expérience et son expertise au profit des clients. *« L'enquête annuelle de satisfaction réalisée dans le Groupe démontre la grande proximité de nos collaborateurs avec leurs managers et avec leurs clients »*, indique Jeremy Roffe-Vidal, directeur RH du Groupe.

## DES RECRUTEMENTS À LEUR PLUS HAUT NIVEAU

En 2010, les équipes RH se sont concentrées sur trois priorités : le recrutement ; le renforcement des compétences et la construction de parcours professionnels motivants et épanouissants ; le développement de la diversité.

Le Groupe a recruté plus de 30 000 personnes, un niveau record. L'Inde, avec

15 400 recrutements, a largement contribué à cette forte dynamique. La France, ainsi que le Brésil, le Royaume-Uni, la Pologne et les États-Unis ont compté chacun plus de 1 000 recrutements.

Afin de constituer les équipes les plus qualifiées et les plus motivées, les processus de recrutement ont été optimisés. Les équipes locales des RH ont notamment été déchargées de certaines tâches administratives, regroupées et traitées en Inde et en Pologne.

Avec son projet Active Sourcing India, Sogeti a constitué à Mumbai (Bombay) des binômes formés à son outil de gestion des recrutements et à la maîtrise de la langue française. Leur mission : approcher les profils intéressants à travers les sites de recrutement en ligne et les réseaux sociaux comme Weavlink, Viadeo, LinkedIn. *« Au premier trimestre 2011, nos sept binômes indiens nous ont adressé 600 candidats en moyenne par semaine »*, précise Éric de Saqui de Sannes, directeur RH de Sogeti France.

La reprise de l'embauche et l'intégration des 7 579 salariés des dix sociétés acquises en 2010, au premier rang desquelles CPM Braxis au Brésil, ont conduit à une augmentation de 20 % des effectifs, qui s'établissent, fin 2010, à 108 698 collaborateurs, dont 35 % en offshore. Le Groupe prévoit près de 30 000 recrutements en 2011, avec une très forte proportion de jeunes diplômés.

## L'INDE, PREMIER PAYS DU GROUPE EN TERMES D'EFFECTIFS

Au 31 décembre 2010, 38 400 collaborateurs travaillaient en offshore, dont près de 31 000 en Inde, où le Groupe comptait moins de 2 000 collaborateurs en 2004. Cette évolution reflète le développement du modèle de production Rightshore® du Groupe, combinant des ressources locales proches du client et celles des centres de production spécialisés plus éloignés.

## En 2010, le Groupe a passé la barre des 100 000 collaborateurs

— 108 698 au 31 décembre 2010

— 112 127 au 31 mars 2011



**29 MILLIONS DE CONNEXIONS**  
EN 2010, CONTRE 22 MILLIONS EN 2009, SUR LA PLATE-FORME INTRANET TALENT, QUI DIFFUSE INFORMATIONS ET ACTUALITÉS, MONDIALES OU LOCALES, À TRAVERS LE GROUPE. EN 2010, L'OUTIL A INTÉGRÉ DE NOMBREUSES FONCTIONNALITÉS SOCIALES ET LA VIDÉO.

## LA FORMATION, LEVIER DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

La formation reste plus que jamais une priorité pour Capgemini. Afin de renforcer l'innovation et la collaboration entre les métiers et les entités, le Groupe encourage le développement des solutions de partage des connaissances, telle sa plate-forme KM 2.0 (pour *Knowledge Management*, gestion des connaissances), et l'usage de réseaux sociaux comme Connect, pour Capgemini Consulting, TeamPark, pour Sogeti et, pour l'ensemble du Groupe, la plate-forme Yammer (l'équivalent de Twitter pour le microblogging d'entreprise). Autant de savoir-faire qui enrichissent son offre de services aux clients.

Les cursus de formation du Groupe et des programmes locaux sont accessibles sur le système de gestion en ligne MyLearning, utilisé par plus de 80 500 collaborateurs en 2010. Classes virtuelles et e-learning, consultation d'ouvrages, examens en ligne, inscription aux formations dispensées par l'Université Capgemini ou par des centres externes... : le catalogue propose un large choix de matières et de méthodes.

En 2010, 78 % des collaborateurs ont suivi une formation, contre 71 % en 2009. « Rapide à déployer, bien adapté à nos métiers et moins onéreux que les systèmes traditionnels, l'e-learning progresse, précise Jeremy Roffe-Vidal. Nous prévoyons de délivrer en mode virtuel 33 % des heures de formation en 2011 (contre 15 % en 2010 et 11 % en 2009). Nous mobilisons en Inde 80 collaborateurs qui assurent la conception et la diffusion des cours d'e-learning. »

## L'UNIVERSITÉ DU GROUPE AU PLUS PRÈS DES ATTENTES

Levier essentiel de la compétitivité du Groupe, l'Université Capgemini développe une démarche fondée sur les attentes des apprenants, les priorités stratégiques du Groupe et les besoins de ses métiers et unités.

Répondre à ces différentes demandes passe par des relations renforcées avec les

responsables de toutes les entités et par la construction de cursus faciles d'accès et centrés sur l'excellence opérationnelle. L'année 2010 a vu la création de la Learning Business Partner Team, avec le réseau des directeurs des ressources humaines, et le développement de nouvelles méthodes d'apprentissage axées sur les technologies mobiles, le partage d'expériences et l'utilisation des médias sociaux.

Centrées sur les priorités stratégiques, les Business Priority Weeks, organisées dans les trois centres de l'Université (Les Fontaines, au nord de Paris, en France, Chicago, aux États-Unis, et Hyderabad, en Inde), ont donné à 3 000 collaborateurs issus de cultures, d'entités et de métiers différents, l'opportunité de parfaire leur formation et, plus encore, de renforcer leurs liens ou d'échanger avec de grands clients de Capgemini comme Philips.

En 2010, le magazine américain *Chief Learning Officer* a décerné son trophée Golden Learning à l'Université, « L'implication de nos dirigeants, qui considèrent la formation comme un outil pour gagner sur les marchés, l'investissement important dans la qualité, notamment de l'e-learning, et l'adhésion des salariés sont les clés de notre réussite », affirme Steven Smith, directeur de l'Université Capgemini.

## LA DIVERSITÉ, UN ATOUT DE PERFORMANCE ET D'INNOVATION

Présent sur les cinq continents, Capgemini considère la diversité comme un levier de performance, d'attractivité et d'innovation. Bannissant toute forme de discrimination ou d'abus dans les relations de travail, le Groupe veille au respect de la diversité et de l'égalité des chances dans trois domaines d'attention particulière : l'égalité hommes-femmes, l'origine (ethnique, nationale, culturelle) et l'insertion des travailleurs handicapés. Conduit chaque année, l'audit des RH intègre des indicateurs de performance relatifs à la diversité et, en 2010, une large campagne interne d'information et de sensibilisation a rappelé les

## LES INTERNAUTES PLÉBISCITENT CAPGEMINI

Dans une enquête OpinionWay citée par l'hebdomadaire français *L'Express* (édition du 20 octobre 2010), plus de 9 000 internautes ont été interrogés sur près de 700 entreprises de la région Sud-Ouest de la France. Avec une note globale de 8,4, Capgemini se place en tête du classement général des employeurs de la région. Les salariés « saluent la qualité du management, une politique de ressources humaines qui leur confère un appréciable équilibre de vie personnelle, et perçoivent l'entreprise comme efficace en matière d'emploi des seniors ».

**En 2010, 3,5 millions d'heures de formation ont été assurées**  
(+ 22 % par rapport à 2009),  
suivies par près de **85 000 collaborateurs**

## UNE SOLUTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES PROPOSÉE AUX CLIENTS

En Inde et en Pologne, 180 collaborateurs assurent la gestion administrative de certaines fonctions RH du Groupe : paie, centre d'assistance, gestion des revues de performances, support au recrutement, etc. Ces services seront étendus à l'ensemble de la gestion des ressources humaines du Groupe et traités par une équipe de 300 personnes fin 2011. Une offre similaire a été développée pour le suisse Syngenta, premier producteur mondial de semences et de produits phytosanitaires.



UNE SESSION D'INTÉGRATION DE NOUVEAUX COLLABORATEURS DANS LES LOCAUX DE CAPGEMINI À HYDERABAD, EN INDE

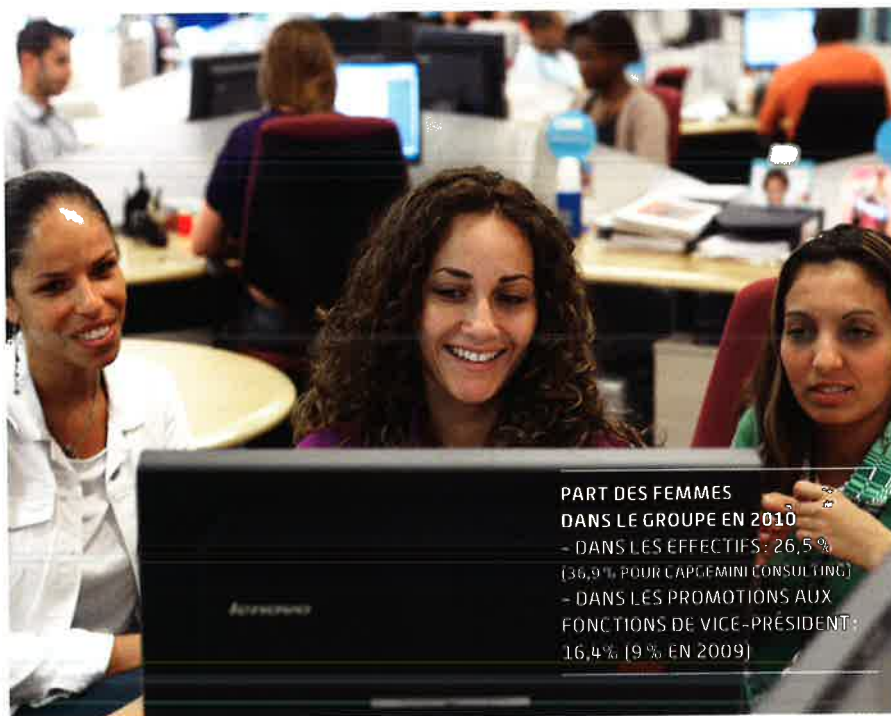


engagements du Groupe, notamment signataire en France de la Charte de la diversité.

La situation des femmes est attentivement suivie dans le Groupe. Par ailleurs, des conseils ou réseaux de femmes centrés sur le recrutement, la fidélisation et le management se sont constitués dans les principaux pays. Largement relayée à tous les niveaux, la célébration de la Journée internationale de la femme a suscité de multiples initiatives pour encourager l'égalité et distinguer le parcours de nombreuses collaboratrices.

En 2010, Capgemini Amérique du Nord a fait de la diversité et de l'intégration une de ses priorités stratégiques. Capgemini et Sogeti ont également conclu en France un partenariat avec l'université Paris XIII pour créer un diplôme universitaire et faciliter l'intégration professionnelle d'étudiants issus de filières scientifiques et venant d'horizons différents. Menée avec l'Institut Galilée et l'association Nos Quartiers ont des talents, cette initiative s'inscrit dans le cadre du Plan Jeunes lancé en 2009 pour recruter en deux ans 1000 jeunes qui seront formés en alternance.

Le Groupe continue de se mobiliser en faveur des personnes en situation de handicap. Capgemini Espagne a reçu le trophée Telefónica Ability Awards remis par la Reine et, en France, Capgemini et Sogeti ont signé un nouvel accord pour l'emploi des personnes handicapées. ■■■



**PART DES FEMMES DANS LE GROUPE EN 2010**  
 - DANS LES EFFECTIFS: 26,5 %  
 (36,9 % POUR CAPGEMINI CONSULTING)  
 - DANS LES PROMOTIONS AUX FONCTIONS DE VICE-PRÉSIDENT: 16,4 % (9 % EN 2009)

## FEMME DE TALENT, FEMME DE L'ANNÉE



En mars 2011, Christine Hodgson, présidente de Capgemini UK, a été élue Femme de l'année par Connecting Women in Technology, organisation qui distingue les talents féminins travaillant dans les secteurs de l'industrie et de la technologie. Christine Hodgson a rejoint le Groupe

en 1997 et a successivement occupé les postes de directrice financière de Capgemini UK, directrice financière de l'activité Infogérance au niveau mondial puis directrice de l'activité Intégration de systèmes (Technology Services) pour le Royaume-Uni, les Pays-Bas et la Belgique.



La Charte éthique de Capgemini, éditée en **13 langues**, que tout nouveau collaborateur s'engage à signer.



# CAPGEMINI, UN GROUPE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Après avoir publié et largement diffusé une charte éthique à l'attention de ses collaborateurs et de ses managers, Capgemini les mobilise toujours plus sur les principes d'intégrité, de responsabilité sociale et de développement durable. Ses engagements irriguent sa stratégie commerciale, ses procédures et ses méthodes de travail.

## L'ÉTHIQUE : UN ATOUT DE RÉPUTATION ET D'ATTRACTIVITÉ

La Charte éthique de Capgemini a été publiée en juin 2010. Éditée à l'initiative des membres du Conseil d'Administration et du Comité exécutif, elle a été soutenue et diffusée par les 1200 vice-présidents du Groupe. Ces derniers ont invité les collaborateurs à la télécharger sur un site intranet dédié, à la signer et à suivre un module d'e-learning sur le sujet. Depuis septembre, tout nouveau collaborateur s'engage à respecter ces procédures. Animé par Hervé Canneva, le directeur Éthique et Compliance du Groupe, un réseau mondial de vingt-quatre directeurs juridiques a été constitué pour mettre en œuvre ce programme.

Disponible en treize langues, la Charte explique et formalise les valeurs qui sont celles de Capgemini depuis sa création ainsi que les principes et règles de conduite inscrits dans son *Blue Book*, document interne actualisé chaque année. Elle met en avant vingt sujets susceptibles de soulever des dilemmes éthiques, énonce des principes clairs et, exemples pratiques à l'appui, indique ce qui est approprié ou non. « *En renforçant la culture éthique du Groupe dans ses sociétés, dans tous ses pays d'implantation, la Charte conforte la réputation d'intégrité de Capgemini, son avantage concurrentiel et son attractivité, notamment auprès des jeunes* », souligne Hervé Canneva.

Deux documents relatifs au droit de la concurrence et à la prévention de la corruption,

domaines où les dilemmes éthiques peuvent se révéler très complexes et entraîner des sanctions civiles et pénales, seront diffusés en 2011 et complétés par des modules d'e-learning. Un dispositif permettant de signaler tout comportement contraire à l'éthique sera déployé pays par pays. Déjà opérationnel aux États-Unis, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, en Belgique et en Australie, il permet à tout collaborateur de faire part de ses préoccupations à son directeur des ressources humaines, à son manager, au responsable Éthique et Compliance pour son pays, voire directement à Hervé Canneva.

## RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE : UNE MOBILISATION INTERNE ET DES SERVICES AUX CLIENTS

Le Groupe est engagé dans la réduction de son empreinte carbone et y sensibilise ses collaborateurs. Les efforts vont de la maîtrise des consommations énergétiques des bureaux et des centres de traitement de données à la limitation des déplacements grâce aux visioconférences et autres technologies collaboratives. « *La responsabilité environnementale et sociale est un critère de plus en plus important pour nos collaborateurs*, note James Robey, directeur Responsabilité sociale et environnementale du Groupe. *Au Royaume-Uni, c'est d'ailleurs la première question des candidats lors des entretiens d'embauche.* »

Le Groupe accompagne aussi ses clients dans la réalisation de leurs objectifs de

## 38 entités du Groupe certifiées ISO 14001

Cette norme constitue un ensemble de règles permettant de concilier les impératifs de fonctionnement d'une entreprise et le respect de l'environnement. Elle implique la mise en place d'un système de « *management environnemental* » qui inscrit les activités de l'entreprise dans une logique de développement durable en minimisant les effets dommageables sur l'environnement.





EN INDE, LE GROUPE ET SES COLLABORATEURS ONT PARRAINÉ EN 2010 PLUS DE 12 000 JEUNES FILLES DANS LE CADRE D'UN PROGRAMME ÉDUCATIF DE LA FONDATION NAANDI.

développement durable en renforçant ses offres de services « écologiques ». Par exemple, son centre de traitement de données Merlin consomme presque moitié moins d'électricité qu'un centre traditionnel équivalent, ce qui lui a valu d'être reconnu « centre de traitement de données le plus écologique d'Europe » aux UK's Datacenter-Dynamics Leaders Awards 2010. En partenariat avec un éditeur de logiciels, Capgemini a récemment lancé en BPO un service de gestion des données et de *reporting* dans le domaine du développement durable.

#### DES PARTENARIATS POUR UN MONDE PLUS SOLIDAIRE

Dans tous ses pays d'implantation, le Groupe agit auprès des communautés et collabore notamment avec des organisations nationales ou internationales pour des projets centrés sur l'éducation, l'égalité des chances et la formation aux technologies de demain. Il incite ses collaborateurs à y consacrer temps et énergie, tout en apportant son soutien à de multiples initiatives. Partenaire important de la Fondation Naandi en Inde, le Groupe et ses collaborateurs ont ainsi parrainé en 2010 plus de 12 000 jeunes filles dans le cadre d'un programme éducatif. Le Groupe est membre de la fondation PlaNet Finance, organisation internationale de microcrédit et de lutte contre la pauvreté, et plusieurs de ses entités apportent un appui financier à Niños del Lago, association qui vient en aide aux enfants déshérités du Guatemala.



Le site [capgeminigreen.com](http://capgeminigreen.com) présente les solutions informatiques permettant de bâtir un environnement de travail plus respectueux des principes de développement durable.



Honnêteté, audace, confiance, liberté, solidarité, modestie, plaisir : sept valeurs inscrites dans l'ADN du Groupe.





MITRO, *Sur l'Hudson*



# OÙ NOUS JOINDRE DANS LE MONDE

## CAPGEMINI

### 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](http://www.capgemini.com)

### Cap Gemini S.A.

Paris . . . . . +33 (0)1 47 54 50 00

Grenoble . . . . . +33 (0)4 76 59 63 00

### Université Capgemini

Les Fontaines . . . . +33 (0)3 44 62 91 00

Route de Chantilly

60270 Gouvieux

## GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

### Consulting (Capgemini Consulting)

Londres . . . . . +44 (0)20 7936 3800

### Infrastructure Services

Londres (Woking) . . . . . +44 (0)1483 764 764

### BPO

Paris . . . . . +33 (0)1 47 54 52 01

### Services informatiques de proximité (Sogeti)

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

### Application Services 1<sup>a</sup>

Mumbai (Bombay) . . . . . +91 22 6755 7000

### Application Services 2<sup>b</sup>

Paris La Défense . . . . . +33 (0)1 49 67 30 00

### Pays émergents à forte croissance

Londres (Woking) . . . . . +44 (0)1483 764 764

## DIRECTIONS SECTORIELLES

### Secteur public

Paris . . . . . +33 (0)1 47 54 52 00

### Énergie, Utilities et Chimie

Paris . . . . . +33 (0)1 49 67 30 00

### Services financiers

Paris . . . . . +33 (0)1 47 54 53 66

### Industrie

Utrecht . . . . . +31 30 689 00 00

### Commerce, Distribution et Transport

Utrecht . . . . . +31 30 689 00 00

### Télécommunications, Médias et Divertissement

Paris . . . . . +33 (0)1 49 00 44 30

(a) Amérique du Nord, Royaume-Uni, Asie-Pacifique (hors la Chine) et secteur des Services financiers

(b) France, Benelux, Pays nordiques, Allemagne et Europe centrale, Europe du Sud et Amérique latine (hors Brésil)

## POUR LES ACTIONNAIRES

### Fabienne Philippot

Relations actionnaires

E-mail: [fabienne.philippot@capgemini.com](mailto:fabienne.philippot@capgemini.com)

Tél.: +33 (0)1 47 54 50 82

## POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

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

## POUR LES INVESTISSEURS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

<http://www.capgemini.com/investisseur/bienvenue/>

### Walter Vejdovsky

Relations investisseurs et analystes financiers

E-mail: [walter.vejdovsky@capgemini.com](mailto:walter.vejdovsky@capgemini.com)

Tél.: +33 (0)1 47 54 50 87

## POUR LES JOURNALISTES ET LES ANALYSTES DE MARCHÉ

<http://www.capgemini.com/news-and-events/>

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

### Christel Lerouge

Relations presse et analystes de marché

E-mail: [christel.lerouge@capgemini.com](mailto:christel.lerouge@capgemini.com)

Tél.: +33 (0)1 47 54 50 76

**ALLEMAGNE (+49)**

Berlin	(0)30 88703-0
Berlin — ASE	(0)30 88703-690
Cologne — Capgemini Consulting	(0)221 912644-0
Düsseldorf	(0)211 5661-1000
Düsseldorf — BPO	(0)211 56623-0
Hambourg	(0)40 254491-810
Hanovre	(0)511 67692-0
Lübeck	(0)451 98985-100
Menden	(0)211 5661-1330
Munich	(0)89 63812-0
Munich — Capgemini Consulting	(0)89 9400-0
Nuremberg	(0)911 2528-120
Offenbach	(0)69 9515-0
Stuttgart	(0)711 50505-0
Troisdorf	(0)2241 9737-0

**ARGENTINE (+54)**

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

**AUSTRALIE (+61)**

Adélaïde	(8)8113 8000
Brisbane	(7)3121 3123
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 — BPO	11 2505 0900
-----------------	--------------

**BRÉSIL (+55) CPM Braxis - Capgemini**

Barueri	11 4196-0500
Belo Horizonte	31 3280 6600
Brasília	61 3214 3100
Florianópolis	48 3211 4800
Rio de Janeiro	21 3213 9400
Salvador	71 3350 9700
São Paulo	11 3708 9100
Volta Redonda	24 3343 4940

**CANADA (+1)**

Montréal	514 989 4100
Toronto	416 365 4400

**CHILI (+56)**

Santiago — BPO	2 897 5700
----------------	------------

**CHINE**

Foshan	+86 20 8939 7888
Canton	+86 20 8410 4300
Canton — BPO	+86 20 8410 4522
Hangzhou	+86 571 2880 5000
Hong Kong	+852 3512 3888
Kunshan	+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	70 11 22 00
Odense	70 11 22 00
Vallensbaek	70 11 22 00

**ÉMIRATS ARABES UNIS (+971)**

Dubaï	4 4335690
-------	-----------

**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
Séville	95 543 28 67
Valence	96 104 18 50
Saragosse	97 670 09 80

**ÉTATS-UNIS (+1)**

Atlanta (Géorgie)	404 806 4200
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700
Burbank (Californie)	818 736 8000
Charlotte (Caroline du Nord)	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 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
Phoenix (Arizona)	602 333 3000
Rosemont (Illinois) — FS	847 384 6100

**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**

Lyon	(0)4 72 21 30 30
Paris	(0)1 49 67 30 00
Paris — ASE	(0)1 49 00 34 84

**FRANCE (+33) Capgemini Technology Services**

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

**>> Application Services France - Aéropatiale & Défense**

Bayonne	(0)5 59 58 81 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
Paris	(0)1 49 67 30 00
Toulouse	(0)5 61 31 52 00

**>> Application Services France - Industries & Distribution**

Clermont-Ferrand	(0)4 73 28 23 81
Grenoble	(0)4 76 52 62 00
Lille	(0)3 20 65 34 34
Lyon	(0)4 72 21 30 30
Nancy	(0)3 83 95 85 85
Paris	(0)1 49 67 30 00
Strasbourg	(0)3 90 22 86 10

**>> Application Services France - Services**

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
Paris	(0)1 49 67 30 00
Rennes	(0)2 99 12 55 00
Rouen	(0)2 35 12 20 20
Tours	(0)2 47 60 67 60
>> <i>Application Services France - Télécom &amp; Media</i>	
Grenoble	(0)4 76 52 62 00
Paris (Suresnes)	(0)1 49 00 40 00
Rennes	(0)2 99 27 45 45
>> <i>Capgemini Institut</i>	
Paris	(0)1 44 74 24 10
>> <i>Services financiers (FSGBU)</i>	
Montpellier	(0)4 67 20 92 92
Nantes	(0)2 28 20 11 00
Paris	(0)1 49 67 30 00

#### FRANCE (+33) 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

#### GUATEMALA (+502)

Guatemala	2223 0010
-----------	-----------

#### HONGRIE (+36)

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

#### INDE (+91)

Airoli	22 3919 4000
Bangalore	80 6656 7000
Bangalore — BPO	80 3997 2200
Chennai (Madras)	44 6633 1000
Chennai (Madras) — BPO	44 3063 4700
Chennai (Madras) Campus — FS	44 6744 5000
Chennai (Madras) Ispahani — BPO	44 3983 9500
Chennai (Madras) Tidel Park — BPO	44 3060 8000
Gurgaon — BPO	124 383 1000
Gurgaon — FS	124 305 5006
Hyderabad	40 2312 5000
Hyderabad — FS	40 6652 6000
Hyderabad — Université	40 2312 6000
Ispahani Facility	44 3983 9177
Kolkata (Calcutta)	33 6621 5000
Mumbai (Bombay)	22 6755 7000
Pune	20 2760 1000
Salem — BPO	427 3013152
Thane	22 6690 5700

#### ITALIE (+39)

La Spezia	0187 28381
Milan	02 414931
Rome	06 231901
Stezzano	035 0184012
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	24 12 80 00
Stavanger	24 12 80 00
Trondheim	24 12 80 00

#### PAYS-BAS (+31)

Utrecht	30 689 00 00
---------	--------------

#### PHILIPPINES (+63)

Taguig City	2 667 6000
-------------	------------

#### POLOGNE (+48)

Cracovie I (Rondo Business Park)	12 634 70 00
Cracovie II (Quattro Business Park)	12 634 63 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	222803678
--------	-----------

#### ROUMANIE (+40)

Bucarest	21 209 8000
Iasi	232 317 000

#### ROYAUME-UNI (+44)

Standard général	(0)1483 764 764
Birmingham	(0)121 333 3536
Bristol	(0)1454 612211
Édimbourg	(0)131 339 9339
Glasgow	(0)141 221 7017
Inverness	(0)1463 238 434
Leeds	(0)113 389 2600
Liverpool	(0)151 224 7300
Londres (Holborn)	(0)20 7936 3800
Londres (Vauxhall)	(0)20 7735 0800
Nairn	(0)1667 458 640
Newcastle	(0)191 222 9000
Nottingham	(0)115 947 7000
Preston	(0)117 256 4200
Rotherham	(0)1709 710 071
Sale	(0)161 969 3611
Swansea	(0)1792 792 777
Swindon	(0)179 383 8600
Woking	(0)1483 764 764
Wynyard Park	(0)1740 645 500

#### SINGAPOUR (+65)

Singapour — FS	6224 6770
----------------	-----------

#### 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 5368 5000
Sundsvall	(0)8 5368 5000
Västerås	(0)8 5368 5000
Växjö	(0)8 5368 5000

#### SUISSE (+41)

Pratteln	(0)44 560-2400
Zurich	(0)44 560-2400

#### TAÏWAN (+886)

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

#### VIETNAM (+84)

Hô Chi Minh-Ville — FS	(0)8 39978103
------------------------	---------------

FS: Services financiers

41-43, rue Pergolèse  
75016 Paris – France

Tél.: +33 (0)1 58 44 55 66  
Fax: +33 (0)1 58 44 58 10

[www.sogeti.com](http://www.sogeti.com)

#### ALLEMAGNE (+49)

Düsseldorf	(0)211 52285-0
Francfort	(0)6102 3675-0
Hambourg	(0)40 2532934-0
Hambourg – High Tech	(0)40 492937-20
Munich	(0)89 200005-500

#### 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	94 424 12 39
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)	515 954 7678
Detroit (Michigan)	248 876 9738
Houston (Texas)	713 860 7400
Indianapolis (Indiana)	317 810 4400
Kansas City (Kansas)	913 451 9600
Minneapolis (Minnesota)	612 851 5500
New York (New York)	646 264 1600
Omaha (Nebraska)	402 492 8877
Phoenix (Arizona)	602 308 8900
Seattle (Washington)	425 691 2700
Southfield (Michigan)	636 530 1533
Tallahassee (Floride)	850 345 0175
Tampa (Floride)	813 402 7900

#### 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
Dompierre-sur-Mer – High Tech	(0)5 46 66 60 06
Grenoble	(0)4 76 52 62 00
Issy-les-Moulineaux	(0)1 55 00 12 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
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-Grégoire – High Tech	(0)2 23 25 36 40
Saint-Marcel – High Tech	(0)2 32 71 20 00
Sophia-Antipolis	(0)4 93 95 62 62
Strasbourg	(0)3 88 62 85 00
Toulouse	(0)5 61 30 60 00
Toulouse – High Tech	(0)5 34 46 90 00
Tours	(0)2 47 80 25 28
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	88 660 66 18
Diemen	88 660 66 02
Ede	318 439780
Groningue	88 660 66 04
Maastricht	433653588
Rotterdam	88 660 66 05
Vianen	88 660 66 00

#### ROYAUME-UNI (+44)

Londres	(0)207 014 8900
---------	-----------------

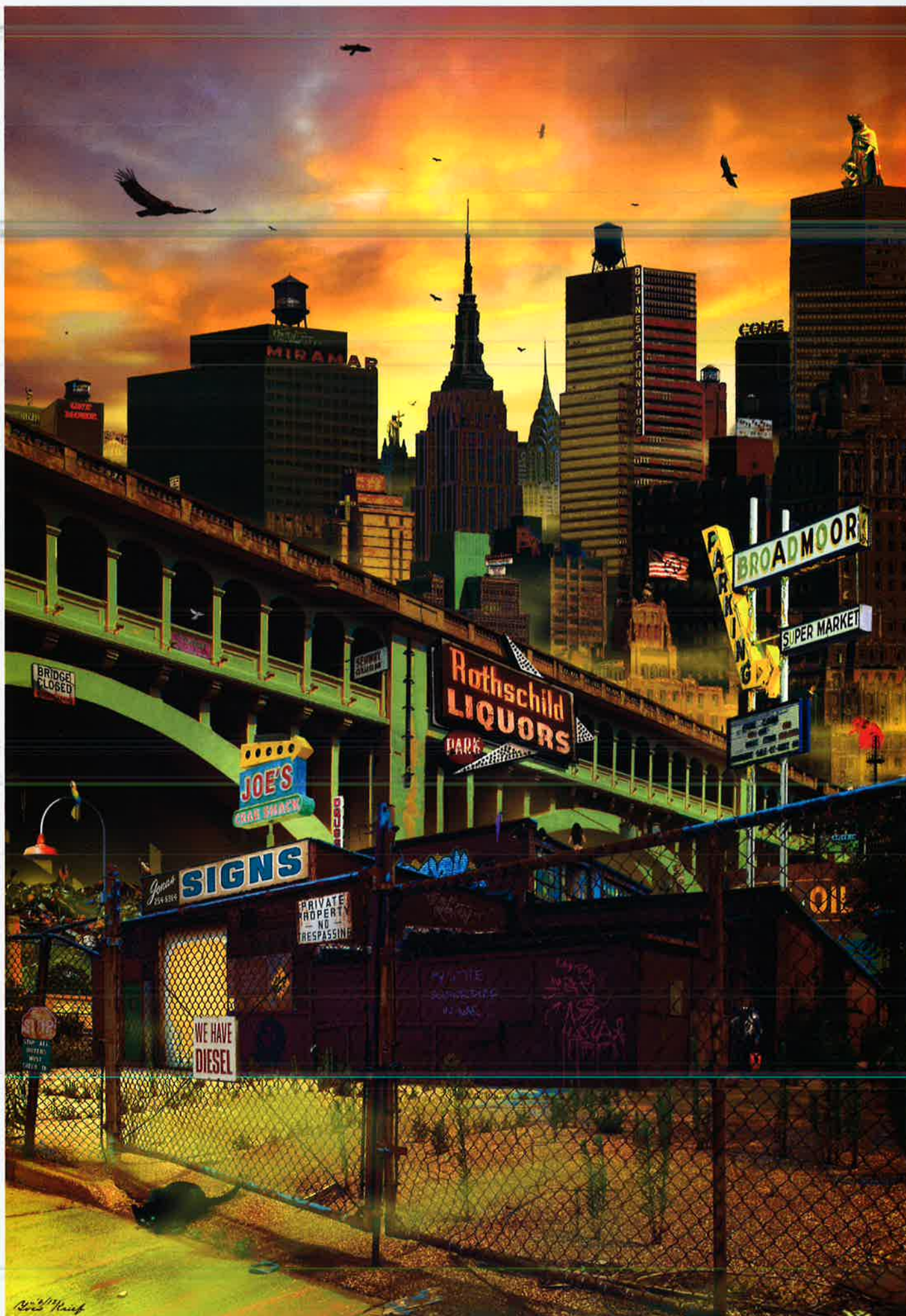
#### SUÈDE (+46)

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 5368 2000
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





KRIEFF, Cent Titres n°113



# AU CŒUR DE LA VILLE

Chaque année depuis 1987, le rapport annuel de Capgemini est illustré d'œuvres d'artistes contemporains. Certaines éditions, comme celle de l'an dernier, accueillent un artiste unique, retenu pour son talent et la richesse de son inspiration. D'autres, comme c'est le cas cette année, jouent sur la diversité en s'ouvrant à différentes signatures.

Les peintures de ce 36<sup>e</sup> Rapport Annuel sont les œuvres de huit artistes, d'écoles et de styles différents. Mais cette pluralité n'est voulue que pour mieux mettre en valeur un même thème, la ville. La ville, lieu de tous les échanges, de tous les contrastes, là où les femmes et les hommes inventent le monde de demain... De Hanoï à New York, de Londres à Venise, de Paris à Bénarès, de Rome à Tanger, c'est à un voyage à travers le monde que vous invitent ces quelques pages de respiration.

## LES PEINTRES

### JEREMY BARLOW

Né en 1945 en Angleterre, Jeremy Barlow a étudié l'illustration à la Northampton School of Art. À partir de 1977, il s'installe en Allemagne et pendant six ans, il voyage et peint des villes allemandes, françaises, belges et néerlandaises. De retour en Angleterre, il expose notamment à la Royal Academy of Arts et au Royal Institute of Painters in Water Colours. Il a été élu membre du Royal Institute of Oil Painters (ROI) et a remporté les prix Stanley Grimm (en 1994 et en 2000) et Alan Gourlay en 1999.

### JEAN-MICHEL CAVALLI

Né en 1964 à Béziers, en France, Jean-Michel Cavalli commence à dessiner et à peindre à l'âge de vingt ans. Sa carrière débute vraiment dans les années 1990 où son talent est remarqué dans de nombreux salons français et étrangers. Il expose en permanence à la galerie Roland Charton, à Avignon.

### ISABELLE CREVIER

Isabelle Crevier, née à Paris en 1957, a beaucoup voyagé en Afrique et en Asie dès son plus jeune âge. Diplômée de l'École nationale supérieure des arts appliqués, elle expose de façon permanente à la galerie Arsinoé (palais des Congrès de Paris).

### EMARD

Né en 1960, Dominique Emard a étudié les arts plastiques (peinture et cinéma) à l'Institut d'arts visuels d'Orléans. Il enseigne le dessin et la peinture et travaille comme scénographe. Il expose en permanence sur la galerie virtuelle Artfloor. Il a participé à des expositions collectives et personnelles à Paris, Orléans, Lille, Bruxelles...

### KRIEF

Yves Krief est né à Paris en 1959. Après le baccalauréat, il entame une carrière commerciale. Mais son goût pour les nouvelles technologies l'amène à s'entraîner sur les premiers logiciels graphiques. Après avoir entrepris des études de psychologie, tout en continuant à perfectionner sa maîtrise des outils numériques, c'est à quarante-cinq ans qu'il décide de se consacrer uniquement à l'art.

### MITRO

Né en Roumanie en 1957, Mitro est diplômé de l'Académie des beaux-arts de Bucarest. À partir de 1981, il expose dans son pays natal, et aussi en Allemagne, en Belgique, en France, en Suisse et à Singapour. Il participe à de nombreux salons, en compétition (plusieurs prix lui sont décernés) ou en qualité d'invité d'honneur. Il expose à la galerie Tatiana Tournemine, à Paris.

### LAURENT PARCELIER

Laurent Parcelier est né en 1962 à Chamalières, en France. Après des études à l'École nationale supérieure des arts appliqués, il publie plusieurs albums de bande dessinée, avant de se consacrer uniquement à la peinture.

### ROBERT G. SCHMIDT

Né à Paris en 1923, Robert G. Schmidt y étudie les beaux-arts à l'académie Julian. Coloriste et dessinateur, il a été président du salon Comparaisons de 1996 à 2002. Il a participé à des expositions aux États-Unis, au Canada, en Russie, en Suisse, en Arabie Saoudite, en Chine, au Liban et au Japon. Il expose en permanence à la galerie Saint-Roch, à Paris.

L'ACTUALITÉ DU GROUPE CAPGEMINI EST ACCESSIBLE SUR LE SITE [WWW.CAPGEMINI.COM](http://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, René Tanguy, DR | Conception graphique : Avant Midi | Suivi iconographique : Artcape | Infographie page 46-47 : IDÉ | Imprimé en France par Sego, 95155 Taverny.



