

# RAPPORT ANNUEL 2011



 Capgemini  
CONSULTING TECHNOLOGY OUTSOURCING

**C**réé en 1967 à Grenoble, en France, par Serge Kampf, Capgemini est devenu un Groupe d'envergure mondiale profondément multiculturel, avec quelque 120 000 collaborateurs présents dans quarante pays. Depuis sa naissance, ses sept valeurs fondatrices ont toujours accompagné son développement.

Capgemini, un des leaders mondiaux du conseil, des services informatiques et de l'Infogérance, propose un large portefeuille d'offres constamment renouvelées. Pour servir ses clients – raison d'être et fierté du Groupe –, il associe la maîtrise de ses quatre métiers à son expertise dans six grands secteurs d'activité. Depuis peu, il élargit son activité et développe de nouveaux modèles de services reposant sur la propriété intellectuelle.

Afin de mieux répondre aux attentes des entreprises face aux évolutions technologiques, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la Collaborative Business Experience™, et s'appuie sur un mode de production mondialisé, le Rightshore®. De plus, le Groupe a noué des partenariats avec les plus grands noms de l'informatique.

En 2011, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires proche des dix milliards d'euros, en progression de 11,4 % par rapport à 2010, et un résultat net de plus de quatre cents millions d'euros, en hausse de 44,3 %.

**Chiffre d'affaires  
9 693**  
millions d'euros (2011)

**RÉSULTAT NET  
404**  
millions d'euros (2011)

**7** valeurs fondatrices  
l'honnêteté, l'audace,  
la confiance, la liberté,  
la solidarité, la simplicité, le plaisir



**119 707**  
collaborateurs  
dans  
**40** pays  
au 31 décembre 2011

**6** partenaires stratégiques  
**EMC<sup>2</sup> - HP - IBM - MICROSOFT - ORACLE - SAP**

**UNE EXPERTISE** dans **6** grands secteurs d'activité  
**SECTEUR PUBLIC** **ÉNERGIE, UTILITIES ET CHIMIE**  
**SERVICES FINANCIERS** **COMMERCE, DISTRIBUTION ET TRANSPORT**  
**INDUSTRIE** **TÉLÉCOMMUNICATIONS, MÉDIAS ET DIVERTISSEMENT**

LA SIGNATURE DE LA MARQUE CAPGEMINI : **People matter, results count.**  
*L'homme est vital, le résultat capital.*



Georges ROUDNEFF, *Jours heureux*

## PROFIL

 Capgemini en bref	1
---	---

## LES DIRIGEANTS

 Mots croisés	5 - 16
--	--------

- Le message de Serge Kampf
- L'interview de Paul Hermelin

 La gouvernance	18 - 22
--	---------

- Le Conseil d'Administration
- Le Comité Exécutif
- Les principaux directeurs du Groupe

## CE QU'IL FAUT RETENIR

 Les chiffres-clés 2011	24 - 28
---	---------

- Les résultats financiers
- Les ressources humaines
- L'actionnariat

 Repères	30 - 45
---	---------

De « A comme Acquisitions » à « Z comme Zones de croissance rapide » : une année d'activité du Groupe

## LES DÉFIS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

 La transformation numérique	47
---	----

 La vision des experts	48 - 55
---	---------

Les réflexions de l'économiste français Philippe Aghion et du Canadien Don Tapscott, spécialiste de la transformation des entreprises face aux nouvelles technologies

 Les attentes des clients	57 - 63
--	---------

Le néerlandais Philips et le norvégien EnterCard apportent leurs témoignages

 Les solutions de Capgemini	65 - 74
--	---------

Les *big data*, le *cloud computing* et la mobilité poussent les organisations à se transformer

Où nous joindre dans le monde	76 - 79
-------------------------------	---------

Les peintres du rapport annuel	80
--------------------------------	----



Alain CHEVAL, *Chaudron du soir*

## “D'une discussion avec un ami qui m'est cher et qui parfois me dit être mon frère...”

Serge Kampf,  
Président-Fondateur  
de Capgemini



**C'est par les journaux que j'ai appris ta décision de rendre ton tablier : pourquoi ne m'en avais-tu pas parlé avant ?**

Peut-être parce que je ne voulais pas que toi et quelques-uns de nos bons amis tentiez de me faire changer d'avls. Cette décision a longtemps mûri mais elle a quand même été difficile à prendre, et je n'étais pas vraiment convaincu de la nécessité d'en faire une telle annonce. Mais il fallait bien le faire un jour et, pour ne plus être tenté de repousser l'échéance, je me suis mis moi-même devant le fait accompli.

**Je te connais assez pour savoir que tu n'as pas pris cette décision de gaieté de cœur : en as-tu aujourd'hui un peu de regret ?**

Aucun ! D'autant que cette annonce m'a valu un très grand nombre de témoignages d'amitié, d'émotion sincère et de compliments sur ma façon de faire et même sur le moment choisi pour le faire. Je dois avouer que ces messages m'ont beaucoup touché, venus aussi bien d'un grand banquier que j'admire, d'un client de la première heure, d'un des grands "anciens" du Groupe ou encore d'une secrétaire un peu plus expressive que la mienne. Et puis je préfère recevoir ces preuves d'affection ou de respect de mon vivant que le jour de mes obsèques.

**Pourquoi parles-tu d'obsèques ? Aurais-tu des inquiétudes sur ta santé ?**

Qui, à 77 ans révolus, peut prétendre avoir en ce domaine davantage de certitudes que d'inquiétudes ? Mais là, je pensais plutôt à ce que les sportifs de haut niveau appellent la "petite mort", le jour où ils arrêtent la compétition, où ils jouent leur dernier match. Ou encore le jour de leur "jubilé", cette fête organisée en l'honneur du champion mais qui généralement ne fait jubiler que ses invités.

**Toi aussi tu es un champion, chacun s'accorde à dire que tu as créé à partir de zéro un des plus grands groupes européens, les autres patrons te tiennent en grande estime, tu fais figure de modèle et pourtant tu ne parles pas, tu ne donnes pas de conseils : n'as-tu rien à apprendre aux autres ?**

Quelqu'un m'a dit un jour (je crois que c'était lors de mes débuts d'Ingénieur commercial chez Bull) : "l'important, ce n'est pas de parler mais d'écouter". Alors j'ai écouté, écouté les clients, les amis, les anciens, des gens intelligents et d'autres qui l'étaient moins. Et cela m'a convaincu qu'écouter les autres c'est instructif et puis c'est reposant ! Et ça leur fait tellement plaisir de parler que je n'ai pas envie ni ne me reconnaît le droit de les interrompre. Quant à apprendre quelque chose aux autres c'est plus par l'exemple que par les paroles qu'on y arrive... parfois !

**On dit que tu ne fais jamais les choses à moitié, que tu n'es jamais content de toi, que tu ne te contentes pas d'à-peu-près, que tu n'aimes pas les dilettantes, mais aussi que tu parais parfois investi d'une mission : qu'attends-tu donc des autres ?**

Rien d'autre qu'un peu de cette "chalume"<sup>(1)</sup> qui aide à traverser les moments difficiles de la vie. Et aussi beaucoup de sincérité dans les rapports sociaux, qu'ils soient professionnels, familiaux ou simplement amicaux. Mais rassure-toi, je ne suis pas dupe. J'ai compris depuis longtemps qu'il ne faut pas trop attendre des autres, ni même de ses amis. Tant que tu es en situation de les aider, de leur rendre service – ou l'inversement de leur nuire –, tu es courtisé et encensé par tous. Dès que ce n'est plus le cas, on a vite fait de te ranger dans un placard.

**On te sait généreux, voire même prodigue. Sais-tu qu'au Moyen Âge la prodigalité était sévèrement punie par les tribunaux de l'époque ?**

En réalité elle n'était punie que si les cadeaux jugés excessifs venaient grever des biens familiaux hérités par le donateur et qu'il se devait de transmettre à la génération suivante. Je n'ai hérité de rien, je peux donc disposer de tout. Et rassure-toi : même si on n'est plus au Moyen Âge, la générosité est encore de nos jours lourdement taxée.



**Revenons à Cap Gemini : c'est une extraordinaire réussite, mais que tu n'avais certainement pas prévue. Cette réussite t'a-t-elle dépassé ?**

Non, j'ai grandi avec elle. Jusqu'au jour où j'ai réalisé qu'elle avait d'un seul coup grandi plus vite que moi. C'était en 2000 lorsque nous avons acheté pour 11 milliards de dollars – heureusement payés en actions – la Division Consulting d'Ernst & Young. Quelques jours après l'Assemblée Générale qui avait entériné la fusion, se tenaient à Berlin les XX<sup>es</sup> Rencontres Cap Gemini que, bien entendu, je présidais. Le matin du premier jour, du haut de la tribune, j'ai soudain réalisé que la salle était littéralement envahie par deux bonnes centaines de consultants américains parlant haut et fort une langue que je connaissais mal. Et là, j'ai eu le sentiment que j'étais en train de perdre le contrôle du Groupe

en perdant celui du verbe. C'était le 26 mai 2000, et cinq jours plus tard – coïncidence ? – un infarctus me clouait sur un lit d'hôpital. Heureusement, j'avais déjà choisi celui qui me succéderait et j'avais même pris depuis plusieurs mois la précaution de faire entériner mon choix par Ernest-Antoine Seillière, mon principal partenaire de l'époque.

**Cette acquisition d'Ernst & Young a bien failli tuer le Groupe : n'est-ce pas là la principale erreur que tu aies commise en 45 ans de règne ?**

Cette décision a été prise par le Directoire qui gouvernait le Groupe à l'époque, mais si c'est une erreur, j'en porte l'entièr responsabilité. Cela dit, je crois que c'était en fait une excellente décision stratégique mais prise au plus mauvais moment. Et il est évident aujourd'hui que cette acquisition a été payée beaucoup trop cher. Cependant le bilan reste positif car cette opération a instantanément donné au Groupe la crédibilité nécessaire à une spectaculaire "montée en gamme" qui lui a permis (et lui permet encore aujourd'hui) de gagner et de réaliser des contrats auxquels il n'aurait pas eu accès auparavant. Sur les 16 000 consultants intégrés ce jour-là dans les effectifs du Groupe, il doit en rester aujourd'hui moins de 5 000, conséquence du fort "turnover" constaté depuis toujours dans ce métier du conseil. Mais, regroupés au sein de Capgemini Consulting ou répartis dans les différentes unités opérationnelles de Capgemini, ils constituent une des principales richesses de ce Groupe.

**Au risque de te choquer, puis-je te demander si Paul [Hermelin] a toutes les qualités qu'on attend d'un N° 1 ?**

Cette question ne me choque pas : en effet, au cours de ma carrière professionnelle, j'ai rencontré (ou promu) beaucoup d'excellents N° 2 qui se sont complètement "plantés" le jour où ils ont dû assumer les fonctions de N° 1 d'une filiale ou d'une région. Mais pour Paul, je n'ai aucun doute : il a toutes les qualités nécessaires à la fonction... plus quelques autres que je n'ai pas. Et ceux qui en doutaient il y a dix ans et qui ont essayé de le "dézinguer" reconnaissent depuis longtemps leur erreur.

# Le message de Serge Kampf

**Une question cependant : un quotidien français généralement bien informé<sup>(2)</sup> le présente aujourd'hui, photo à l'appui, comme un "membre du réseau" du nouveau Président de la République.**

**Celui-ci ne risque-t-il pas de lui proposer un emploi ou une mission comme Jacques Chirac l'avait fait en mai 2008 pour ton Secrétaire Général de l'époque, Frédéric Lemoine ?**

Deux différences : la première c'est que Jacques Chirac m'avait d'abord demandé mon accord et que je le lui avais donné (il est vrai aussi que je pouvais difficilement faire autrement !) : or jusqu'à présent, le nouveau Président de la République ne nous a rien demandé. La seconde est que cette hypothèse – ou plutôt cette hypothèque – a été levée depuis longtemps. Hier encore, Paul me confirmait ce qu'il m'avait déjà dit plusieurs fois (il avait même demandé que ce soit consigné dans le procès-verbal d'une récente réunion du Conseil d'Administration), à savoir qu'il souhaitait terminer sa carrière professionnelle dans le Groupe Cap Gemini et n'avait nulle intention et nulle envie de retourner dans la sphère publique, fût-ce à un poste important qui lui serait proposé. Il ferait sans doute merveille, mais il fera merveille aussi dans ses fonctions de P.-D.G. Et je reste avec lui pour l'y aider si besoin est. Nous vivons une entente parfaite depuis plus de 10 ans et nous avons envie que cela continue. Mais maintenant, le patron c'est lui.

**Effectivement, tu as dit et répété que, même après le 24 mai, date prévue pour son intronisation, tu resterais près de lui, mais n'est-ce pas un peu une façon de le surveiller ?**

Si je reste proche de lui, ce n'est certainement pas pour le surveiller ! Sache que j'ai au moins 3 bonnes raisons de le faire : la première, c'est qu'il me l'a demandé. La deuxième, c'est que je n'ai pas envie de n'avoir d'autre à faire que participer 6 fois par an à une réunion du Conseil d'Administration. La troisième est que je veux continuer à pouvoir répondre à ceux qui me sollicitent d'être Président ou administrateur de ceci ou de cela, que j'ai bien assez à faire avec le Groupe Cap Gemini. Quand j'ai créé cette entreprise en 1967, ce n'était pas pour devenir riche ni pour avoir ma photo dans les magazines, mais pour être libre : et libre, j'entends bien le rester.

**Quelle est aujourd'hui la décision dont tu es le plus fier ?**

Il n'y en a pas qu'une évidemment : en 45 ans passés à la tête de ce Groupe, j'ai pris un très grand nombre de décisions que je ne regrette pas et dont parfois même je m'enorgueillis ! Mais je me souviens que cette question m'a naguère été posée dans les mêmes termes par un journaliste italien et que je lui avais répondu alors – ce qui l'avait beaucoup étonné – que c'était d'avoir résisté à la tentation (et aux conseils sans cesse répétés) d'aller m'établir hors de France et même d'y établir aussi le siège de la société, cela pour trouver ailleurs une fiscalité plus encourageante et plus stable, mais aussi pour ne plus subir les caricatures et les agressions proférées en France contre les "riches" et contre les patrons du CAC 40, indistinctement tenus d'expliquer ensemble des fautes dont la rumeur n'accusait pourtant que quelques-uns d'entre eux. Suisse d'origine, j'aurais pu sans grande difficulté récupérer un passeport auquel mon père avait trop tôt renoncé et au besoin, faire à bicyclette les 150 kilomètres qui séparent Grenoble et Genève. Immigré de la 3<sup>e</sup> génération, j'ai voulu être plus français que les Français et je suis resté en France, ancré sur mon rocher grenoblois. De cette décision, je reste fier aujourd'hui.

**J'évite de trop m'attarder sur le rugby, ta seconde passion, mais j'ai l'impression que tu y avais retrouvé les mêmes valeurs que celles que tu as imposées à Cap Gemini : est-ce toujours le cas ?**

Je veux le croire. Les 7 valeurs dont j'ai obtenu qu'elles soient respectées par toutes les unités du Groupe Cap Gemini – y compris dans ses filiales les plus lointaines – constituent toujours l'ardente obligation de ses managers et plus généralement de tous ses salariés. Le rugby, lui, est devenu "professionnel" au début des années 2000 et, depuis lors, il s'est affranchi de certaines contraintes et s'est parfois éloigné de ses valeurs traditionnelles. Ainsi il a par exemple importé beaucoup de joueurs étrangers – notamment venus de l'hémisphère Sud – qui ont contribué à sa plus grande popularité en même temps que se diluait l'identification d'une équipe à son "village" et que s'uniformisait le style de jeu. Cela dit, il faut reconnaître que s'il passionne les Britanniques et les habitants de certaines contrées de France, le rugby n'est pas un sport universel et ne saurait donc prétendre servir de référence à l'ensemble du monde ni à l'ensemble du Groupe. Quelqu'un a calculé qu'il n'intéresse vraiment que 20 % à 25 % de nos 120 000 collaborateurs : c'est moins que le cricket... s'il est vrai que celui-ci est le sport favori de nos 36 000 Indiens.

# Le message de Serge Kampf

## **Alors, pourquoi le rugby ?**

Pour deux raisons au moins. La première, c'est qu'il s'agit d'un sport collectif, un sport où la solidarité est une obligation, où l'on ne peut rien sans les 14 autres (s'agissant du rugby à XV), où celui qui marque un essai ne se prend pas pour le roi du monde parce qu'il sait très bien que cet essai est l'aboutissement d'un travail collectif, d'une envie partagée, d'une stratégie à laquelle chacun adhère. La seconde, c'est que c'est un sport de combat et que parmi les valeurs que je prétends nécessaires au succès de l'entreprise, il y a cet esprit de combat, cette envie de se battre, de s'engager, de prendre des risques... et de gagner ! Paul Hermelin a trouvé le mot qui traduit bien cet état d'esprit : la "nlaque". Et aujourd'hui, dans ce Groupe, tout le monde a la nlaque !

## **L'équipe qui entoure aujourd'hui Paul Hermelin est-elle de cette trempe ?**

Oui, je le crois. Il y a même dans cette équipe quelques fameux combattants qui ont déjà fait leurs preuves mais qui ne demandent qu'à continuer à se battre pour permettre au Groupe de grandir encore tout en respectant ses valeurs et en continuant sa recherche de l'excellence. Malheureusement, elle va perdre prochainement l'un de ses membres dont la discrétion et la modestie ont pu faire sous-estimer l'importance du rôle : il s'agit d'Alain Donzeaud, Secrétaire Général du Groupe qui, à 63 ans, cédant à de fortes pressions familiales, va prendre sa retraite dans le courant de l'été. Ce départ va probablement entraîner l'embauche ou la promotion de nouveaux managers de fort calibre. Mais de cela, c'est à Paul maintenant d'en décider.

## **Ta présence à la tête du Groupe constituait une sorte de protection contre de possibles prédateurs car ceux-ci savaient que tu te battrais bec et ongles pour défendre ton indépendance et celle du Groupe. Le risque n'est-il pas plus grand maintenant d'être la cible de l'un de ces prédateurs ?**

Je ne crois pas que ce risque soit plus important sous la présidence de Paul que sous le mienne. En réalité, il tient principalement à la persistante faiblesse de notre cours de Bourse. A 29 euros l'action, il valorise le Groupe à 4,6 milliards d'euros, c'est-à-dire moins de 6 mois de chiffre d'affaires et une petite douzaine de fois son bénéfice net. Mais aujourd'hui, qui se souvient encore (c'était en août 2000, une année décidément pas banale !) que la capitalisation de Cap Gemini était de 30 milliards d'euros (40 milliards de dollars) ? Six fois plus pour un Groupe qui était 2 fois plus petit ! Je reconnaiss - et j'avais dit à l'époque - que cette valorisation était un peu "flatteuse" mais celle d'aujourd'hui est dangereusement basse. Contre cette sous-évaluation des entreprises par les Bourses européennes, nous ne pouvons pas faire grand-chose si ce n'est de serrer les rangs et d'améliorer nos performances, en termes à la fois de croissance et de rentabilité.

## **Qu'attends-tu d'autre du Groupe dans les années qui viennent ?**

Qu'il reste fidèle à ses valeurs, et qu'il garde pour ambition d'être le meilleur plutôt qu'être le plus gros. Enfin qu'il reste le plus longtemps possible seul maître de son destin.

Quelque part en province, le 11 mai 2012

Serge Kampf  
Président-Fondateur de Capgemini

(1) "chalume" : chaleur humaine.

(2) "Le Monde" daté du samedi 12 mai 2012.





Gordon SEWARD, *Rêves et Réverences*

## « Serge est et restera mon conseil le plus précieux »



À QUELQUES JOURS DE LA PUBLICATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2012 DU GROUPE CAPGEMINI, PAUL HERMELIN, SON DIRECTEUR GÉNÉRAL ET VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, S'EST PRÊTÉ AU JEU DES QUESTIONS-RÉPONSES. IL REVIENT SUR LE BILAN DE 2011 ET DÉTAILLE SES PROJETS POUR LE GROUPE.

*Capgemini a réalisé en 2011 une performance supérieure aux attentes. Comment se présente le début de l'année 2012 ?*

Dans un contexte incertain, nous avons pu réaliser en 2011 une croissance de 11,4 % de notre chiffre d'affaires. Cette progression est au total supérieure de deux points aux prévisions faites en début d'année, malgré la crise de l'euro. La bonne tenue de la demande et une tendance positive au second semestre nous ont aidés. Le début de l'année 2012 ne marque pas de discontinuité. Si nos clients restent toujours vigilants, à ce jour, ils ne freinent pas leurs commandes. Ils considèrent les dépenses informatiques comme des investissements de compétitivité. Cela dit, face aux aléas macroéconomiques qui demeurent notamment en Europe, nous devons être prêts à réagir rapidement. Autres points très positifs à souligner en 2011 : avec une croissance organique de 5,6 % sur l'année, Capgemini se place parmi les meilleurs acteurs occidentaux du secteur. Et notre marge opérationnelle aura progressé dans tous nos métiers et atteint 7,4 % sur l'ensemble de l'année et 8,6 % au second semestre. Nous nous rapprochons donc de notre ambition : un taux de marge opérationnelle à deux chiffres.

## *Quels sont les leviers sur lesquels se joue l'amélioration de votre profitabilité ?*

Notre modèle d'activité évolue peu à peu. Depuis 2005, nous avons amélioré la résilience du Groupe face aux variations cycliques et nous sommes à présent capables de maintenir notre taux de marge dans une fourchette de 6 % à 8 %. Mais il nous faut franchir un nouveau palier.

Aujourd'hui, nous enrichissons notre portefeuille d'offres. Nous privilégions les plus innovantes, à forte valeur ajoutée. À l'inverse, nous nous efforçons de réduire le poids de nos activités en voie de banalisation, qui ont vocation à être réalisées dans des centres à coût très compétitif, et nous adaptons en permanence notre outil de production.

Face à des concurrents, américains, européens ou indiens, qui sont loin de rester inertes, nous devons redoubler de dynamisme pour devenir, dans la durée, le partenaire de référence des clients les plus exigeants en leur apportant à la fois innovation, expertise et souplesse. Et je me réjouis qu'en 2011 de nouvelles grandes marques et administrations nous aient fait confiance.

Plus que sur la taille du Groupe, nous comptons sur cette excellence pour attirer les meilleurs talents et continuer de jouer, pour y gagner, dans ce que nous appelons la « Ligue des Champions » de notre industrie.

**« L'INDE EST LE PAYS QUI FORME LE PLUS GRAND NOMBRE DE JEUNES INFORMATICIENS. SON EFFORT INÉGALÉ DE FORMATION L'IMPOSE COMME LE "CŒUR DU RÉACTEUR" HUMAIN DE NOTRE INDUSTRIE. LE GROUPE Y COMPTERA BIENTÔT 40 000 COLLABORATEURS. »**

## *Quel a été le rôle de la gestion des hommes dans la croissance du Groupe en 2011 ?*

D'abord un chiffre : notre effectif total a progressé de plus de 10 % en 2011 pour atteindre 120 000 collaborateurs. Mais le point majeur de l'année restera la forte reprise du recrutement de jeunes diplômés, et c'est un signe de bonne santé ! Et nous les avons recrutés partout, dans les pays dits « offshore » mais aussi dans l'ensemble des régions historiques du Groupe. Cette reprise joue un rôle-clé pour notre compétitivité. En 2011, ces jeunes ont représenté 42 % de nos 33 000 embauches. À moyen terme, nous pouvons, je pense, aller au-delà. Capgemini est un employeur majeur de ces jeunes diplômés dont il assure en quelque sorte la postformation. Après cinq ou dix ans, certains nous quittent pour entreprendre une carrière dans d'autres entreprises, parfois clientes, mais une minorité de passionnés par le métier du service continuent chez nous. Ceux-là, nous voulons les retenir et nous élaborons à cet effet des plans d'évolution de carrière dans le Groupe.

## *La reprise des embauches dans les pays historiques va-t-elle se confirmer ?*

L'année 2011 s'est caractérisée par une demande solide, grâce à laquelle nous avons réussi à concilier une croissance de nos effectifs dans les pays émergents et dans les pays historiques. Je souhaite que nous poursuivions nos efforts de recrutement de manière équilibrée entre l'« offshore » et l'« onshore », mais nous ne pourrons évidemment renouveler cette performance en 2012 qu'à la condition que le marché, en France, au Royaume-Uni ou aux États-Unis, conserve son rythme actuel. En Inde comme au Maroc, en Pologne, au Guatemala ou en Argentine, nos effectifs continueront à croître. J'aime à le répéter, car nous y sommes désormais bien implantés et reconnus. L'Inde est le pays qui forme le plus grand nombre de jeunes informaticiens, 400 000 chaque année ! Son effort inégalé de formation l'impose comme le « cœur du réacteur » humain de notre industrie. Le Groupe y comptera bientôt 40 000 collaborateurs.

# L'interview de Paul Hermelin

*Vous avez réalisé en 2011 une très bonne performance aux États-Unis, mais vous n'y êtes pas parmi les premiers acteurs. Comment changer la donne ?*

Nous avons en effet réalisé dans le premier marché informatique mondial une croissance de 11,5 % sur l'année et une marge opérationnelle de 8,8 %, en progression de 3,6 points par rapport à 2010. Les équipes y sont stables et dynamiques. Elles se positionnent sur les bons segments, et nous avons enregistré des succès commerciaux importants. Je pense à ce que nous avons signé dans l'intégration des grands progiciels comme ceux d'Oracle et de SAP, domaine dans lequel nous sommes le troisième ou le quatrième acteur du marché américain. En outre, nous avons été particulièrement dynamiques dans les secteurs du commerce, de la distribution, de l'assurance ou du textile et de l'habillement. Mais il est vrai que nous restons un acteur de taille moyenne. Au-delà d'une croissance organique que nous voulons rapide, nous saisirons les opportunités d'acquisitions qui se présenteront lorsque les prix seront redevenus plus raisonnables.

*Après le Brésil, allez-vous poursuivre l'expansion du Groupe dans d'autres pays à forte croissance ?*

Au Brésil, notre premier travail est de consolider notre percée et de développer notre nouvelle filiale, CPM Braxis Capgemini. Bien implantés dans les activités d'infrastructure, nous devons opérer un rééquilibrage vers l'intégration de systèmes. Nous comptions aussi la doter à terme d'une activité de consulting. En Amérique latine, nous nous développons sans procéder à d'autres acquisitions, avec des progrès rapides au Mexique par exemple. Autre région à forte croissance : l'Asie. Nous avons réalisé en 2011 une première acquisition en Chine, avec Praxis Technology. Nous cherchons d'autres opportunités similaires, de petites sociétés faciles à intégrer, et qui constituent des accélérateurs de croissance rentable au-delà de leur seule dimension géographique. Nos acquisitions visent à renforcer notre valeur ajoutée. Nous voulons acquérir de la propriété intellectuelle et des savoir-faire innovants afin d'enrichir nos offres.



**« DEPUIS 2005, NOUS AVONS AMÉLIORÉ LA RÉSILIENCE DU GROUPE FACE AUX VARIATIONS CYCLIQUES. »**

*Capgemini est historiquement une société de services et n'a pas fait le choix de se positionner comme éditeur de logiciels. Vous avez pourtant désormais l'ambition de développer la « propriété intellectuelle ».*

*Quelles sont vos ambitions à l'horizon 2015 ?*

C'est une question stratégique majeure. Dans le passé, éditeurs de progiciels et sociétés de services faisaient des métiers totalement séparés. Aujourd'hui, pour faire gagner du temps et de l'argent à nos clients, un acteur comme nous doit disposer de solutions de référence.

Ces solutions seront enrichies pour tenir compte des besoins spécifiques à chaque client. Elles nous aident donc à mieux faire notre métier de services, plus vite et moins cher. À cette première évolution s'en ajoute une deuxième : l'émergence de plates-formes dites « multi-clients » qui peuvent être commercialisées telles quelles. Mutualisées, elles deviennent donc extrêmement compétitives et attirent de plus en plus de comptes. Nous détenons déjà une telle plate-forme multiclient pour la fonction achat, et nous avons acquis en 2011 la société Prosodie, leader français de la relation client et des solutions transactionnelles. Nous visons à réaliser, d'ici à 2015, un milliard d'euros de chiffre d'affaires dans ces nouveaux modèles de services. Mais si nous voulons être parmi les premiers à tirer parti de cette mutation profonde du monde du service en promouvant ces « solutions », nous nous garderons de devenir éditeur pour autant.



*Le cloud computing entre-t-il dans vos nouveaux territoires de conquête pour les années à venir ?*

Le *cloud computing* est une évolution sans précédent que tous les métiers de Capgemini – le conseil (avec Capgemini Consulting), les services applicatifs, les services d'infrastructure, le BPO et les services informatiques de proximité (avec Sogeti) – ont d'ores et déjà intégré dans leur approche du service aux clients. De manière générale, nous voulons jouer un rôle d'orchestrateur, d'agrégateur de « *cloud services* ». C'est par exemple le sens de notre alliance avec l'américain EMC<sup>2</sup>, numéro un mondial du stockage de données.

Il est fondamental de nous positionner comme un acteur stratégique du *cloud computing*. D'abord parce que c'est pour les clients une manière différente d'organiser leur informatique

qui leur apporte deux bénéfices principaux : agilité et moindre coût. Mais surtout, c'est en partie grâce au *cloud computing* que les entreprises pourront maîtriser les évolutions auxquelles elles doivent faire face : par exemple, la mobilité, mais aussi les réseaux « intelligents » de distribution d'énergie ou encore les réseaux sociaux... Le *cloud computing* leur permet, en effet, de choisir entre plusieurs modes d'organisation des infrastructures et des applicatifs, et par là même différents modes de collaboration avec des entreprises de services comme Capgemini, impliquant par exemple le choix entre paiement à la demande ou au forfait.

**« LE CLOUD COMPUTING EST UNE ÉVOLUTION SANS PRÉCÉDENT QUE TOUS LES MÉTIERS DE CAPGEMINI ONT D'ORES ET DÉJÀ INTÉGRÉ DANS LEUR APPROCHE DU SERVICE AUX CLIENTS. »**

# L'interview de Paul Hermelin

*Vous évoquez deux enjeux prioritaires pour Capgemini, les big data et la mobilité. Vous avez d'ailleurs lancé en mars 2012 une nouvelle offre mondiale, Mobile Solutions. Quel rôle joue l'enrichissement de votre portefeuille d'offres dans votre stratégie ?*

La montée en valeur de notre portefeuille d'offres est fondamentale pour compenser la banalisation d'autres prestations informatiques moins différencierées et dont les prix s'érodent. En 2011, nous avons accéléré. Cela a porté ses fruits puisque nos offres majeures ont affiché une croissance à deux chiffres pour la deuxième année consécutive. Muscler notre portefeuille demeure cette année une de nos principales priorités.

À titre d'exemple, je vous cite deux chiffres qui donnent la mesure du « big bang numérique » qui est en train de transformer la vie des entreprises et de la société tout entière. Dans trois ou quatre ans, il y aura plus d'un milliard de smartphones dans le monde et 300 milliards d'euros de transactions seront réalisés chaque année depuis ces smartphones. Pour accompagner cette évolution majeure, nous concevons des offres d'architecture, de gestion de la confidentialité, de sécurisation et de migration. Et nous devons aller plus loin : au-delà du recueil, de la protection et de l'analyse des données, nous allons à partir de ces données numériques concevoir des offres de services pour le compte de nos clients. Et ce sera un des leviers majeurs de notre croissance.

## **« LE POINT MAJEUR DE L'ANNÉE 2011 RESTERA LA FORTE REPRISE DU RECRUTEMENT DE JEUNES DIPLÔMÉS, ET C'EST UN SIGNE DE BONNE SANTÉ ! »**

*Capgemini a réussi à devenir un des leaders mondiaux du BPO<sup>(1)</sup> finance et comptabilité. Le BPO est-il aussi un levier de croissance et de rentabilité à long terme ?*

Externaliser des processus non stratégiques est devenu pour les entreprises un atout majeur de leur compétitivité. Capgemini a construit une expertise sur la gestion des flux d'information touchant les back-offices – domaine dans lequel nous avons fait nos preuves –, mais aussi les front-offices et les relations client. Nous voulons être un des leaders mondiaux dans ce domaine. Vitesse, fiabilité et réduction de ce que l'on appelle le « time to market<sup>(2)</sup> » sont devenues indispensables pour nos clients. Pour faire face à ces exigences, nous avons construit des solutions qui permettent non seulement de répondre au cahier des charges des clients mais aussi de procurer à ces derniers un avantage compétitif en temps, en qualité, en fiabilité. Ces solutions font partie de notre patrimoine de propriété intellectuelle. C'est le sens de l'acquisition en 2011 de la division O2C<sup>(3)</sup> de la société américaine Vengroff, Williams & Associates, un des leaders sur le marché mondial du recouvrement. Je suis convaincu que le BPO va s'affirmer comme un levier majeur pour nourrir la croissance et la profitabilité du Groupe.

*Capgemini a développé un programme d'éthique. Quels en sont les résultats ?*

Aujourd'hui, la demande d'éthique ne se limite plus à l'Europe de l'Ouest ou à l'Amérique du Nord mais elle se développe partout. Quand nous décidons d'opérer dans un pays, nous exerçons une vigilance totale, notamment là où les risques éthiques sont plus forts. Nous analysons, nous vérifions et nous appliquons, sans aucun compromis, nos règles éthiques, extrêmement strictes, et elles sont valables pour nous comme pour nos sous-traitants locaux.

# L'interview de Paul Hermelin

Nous procémons au besoin à des investigations et veillons tout particulièrement à éviter les conflits d'intérêts. Nos collaborateurs connaissent d'ailleurs nos valeurs et nos règles éthiques, publiées dans une charte régulièrement mise à jour. Ils s'engagent à la signer, notamment lors de leur recrutement.

J'ajoute que ces questions d'éthique – et plus généralement la responsabilité sociale dans tous les pays où nous nous trouvons – figurent aujourd'hui parmi les éléments différenciateurs auxquels les jeunes diplômés qui nous rejoignent et les clients qui nous choisissent sont de plus en plus attentifs.

## **« AUJOURD'HUI, NOUS ENRICHISONS NOTRE PORTEFEUILLE D'OFFRES. NOUS PRIVILÉGIIONS LES PLUS INNOVANTES, À FORTE VALEUR AJOUTÉE. »**

*Votre Groupe est réputé pour les valeurs individuelles que vous demandez à vos collaborateurs de mettre en pratique. Cette singularité est-elle liée à la personnalité de Serge Kampf et va-t-elle perdurer ?*

Bien sûr. Nous en avons plus que jamais besoin. Le génie de Serge Kampf est d'avoir mis des valeurs très individuelles au service d'un projet collectif. Et nous sommes convaincus que c'est ainsi que les « Capgemiens » se sentent respectés et impliqués, et peuvent ensuite s'engager. Des valeurs individuelles, comme l'honnêteté ou la modestie, sont des valeurs gagnantes qui peuvent entraîner la préférence de nos clients et attirer les meilleurs. Qu'est-ce que la modestie, par exemple, dans une entreprise comme la nôtre ? C'est le refus de jargonner, de recourir à des sigles sans les expliciter. C'est donc le respect de l'interlocuteur et du client. Tout notre projet collectif repose sur l'engagement dont témoigne ce corpus de valeurs individuelles. Nous allons bien au-delà des valeurs un peu passe-partout d'excellence et de qualité. Quand vous dites à un collaborateur « Ce qui compte chez nous, c'est l'esprit d'équipe, la solidarité », vous vous engagez aussi vis-à-vis de lui. C'est cette singulière mise en relation du collectif et de l'individuel qui donne, selon moi, le sens des valeurs que Serge a mises en place chez Capgemini. C'est notre trait distinctif, notre personnalité d'entreprise, notre identité.

*À partir du 24 mai 2012, Serge Kampf devient Président d'honneur et Vice-Président du Conseil d'Administration, et vous occuperez la fonction de Président-Directeur Général. Comment imaginez-vous votre nouveau mode de collaboration avec le fondateur du Groupe ?*

Serge Kampf l'a dit et écrit : Il ne quitte pas le Groupe, il reste à nos côtés. Nous allons donc travailler avec lui dans ce nouveau contexte. Serge sera non seulement Président d'honneur et Vice-Président mais, vu son expérience et notre connivence, il est et restera mon conseil le plus précieux et un atout inestimable pour le Groupe. C'est une force pour nous tous que l'homme qui a créé Cap Gemini il y a 45 ans y reste engagé.

(1) Business Process Outsourcing, externalisation des processus métiers.

(2) Décal de mise sur le marché d'un produit ou d'un service après la décision de son lancement.

(3) Order to cash, « de la gestion des commandes à l'encaissement », service de recouvrement.



Liisa CORBIÈRE, *Le Petit Port*

# Le Conseil d'Administration au 1<sup>er</sup> avril 2012

## LES 13 ADMINISTRATEURS



SERGE KAMPF  
Président



PAUL HERMELIN  
Vice-Président

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 se prononce sur toute question relative à la bonne marche de la société. En 2011, il s'est réuni huit fois, avec un taux moyen de participation des administrateurs de 88 %, dont une fois pour un séminaire de deux jours consacré à la stratégie du Groupe. Les travaux du Conseil sont préparés au sein de quatre comités spécialisés (Audit, Nominations et Rémunérations, Éthique et Gouvernance, Stratégie et Investissement) qui se sont réunis au total dix-huit fois en 2011.



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 UWIN

## LES 2 COMMISSAIRES AUX COMPTES



JEAN-LUC  
DECORNOY (KPMG)



SERGE VILLEPELET  
(PwC)

## LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL



PHILIPPE HENNEQUIN

POUR EN SAVOIR PLUS,

voir le document de référence [pages 95-99] et sa version PDF en ligne.



Pierrick TUAL, *Harmonie musicale*

# Le Comité Exécutif au 1<sup>er</sup> avril 2012

Le Comité Exécutif a pour mission d'aider la Direction Générale à définir les grandes orientations du Groupe qui seront présentées au Conseil d'Administration. Il prend toute décision permettant d'améliorer les résultats du Groupe. Il arrête dans ce cadre les actions à mener et les priorités à respecter, en coordonne la mise en œuvre, puis en surveille l'efficacité. Il évalue la performance des managers et prépare les plans de succession aux postes majeurs. Composé de quatorze membres, il se réunit au minimum une fois par mois et échange régulièrement lors de conférences téléphoniques.

**HUBERT GIRAUD**  
Business Process  
Outsourcing

**SALIL PAREKH**  
Application  
Services One<sup>(1)</sup>

**ARUNA JAYANTHI**  
Inde

**LUC-FRANÇOIS  
SALVADOR**  
Services  
Informatiques  
de proximité  
(Sogeti)

**NICOLAS DUFOURCQ**  
Directeur Général adjoint,  
Directeur financier

**OLIVIER SEVILLIA**  
Application  
Services Two<sup>(2)</sup>

**PAUL HERMELIN**  
Vice-Président  
du Conseil d'Administration,  
Directeur Général



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

**CYRIL GARCIA**  
Stratégie et Transformation

**PHILIPPE GRANGEON**  
Marketing et Communication

**AYMAR DE LENCQUESAING**  
Développement

**ALAIN DONZEAUD**  
Secrétaire Général

**PATRICK NICOLET**  
Infrastructure Services

**PAUL MANNETTI**  
Ventes  
et Portefeuille d'offres

**PIERRE-YVES CROS**  
Conseil  
(Capgemini Consulting)



# Les principaux directeurs du Groupe

## FONCTIONS OPÉRATIONNELLES

	PETER BARBIER Coordination commerciale Suède		TOM BLACKSELL Consulting		JEAN-PHILIPPE BOL Application Services Two <sup>(2)</sup> France		JOHN BRAHIM Application Services Two <sup>(2)</sup> Allemagne et Europe centrale
	DANIEL CHAFFRAIX Infrastructure Services		LANNY COHEN Coordination commerciale États-Unis		GEORGES CROIX Prosodie		THIERRY DELAPORTE Application Services One <sup>(1)</sup>
	RICHARD DICKETTS Infrastructure Services		AIMAN EZAT Application Services One <sup>(1)</sup> Services financiers		CHRISTIAN GLEYO Sogeti		NAVIN GOEL Coordination commerciale Amérique latine
	XAVIER HOCHET Consulting France		CHRISTINE HODGSON Coordination commerciale Royaume-Uni		BARU RAO Application Services Two <sup>(2)</sup>		JOSÉ LUIZ ROSSI CPM Braxis Capgemini
	MICHAEL SCHULTE Coordination commerciale Allemagne		CHRISTOPHER STANCOMBE Business Process Outsourcing		HANS VAN WAAYENBURG Sogeti		CLIFF YU Chine

## FONCTIONS CENTRALES

	ANTOINE AUDI Secrétariat général de la holding		HERVÉ CANNEVA Éthique et Conformité		PHILIPPE CHRISTELLE Audit Interne		STANISLAS COZON Secteurs
	STELLA GOULET Marketing		FRANÇOIS HUCHER Production, Méthodes et Supports		ALAIN DE MARCELLUS Services financiers		BRUNO MIGRELLI Systèmes d'Information
	JEREMY ROFFE-VIDAL Ressources humaines		ISABELLE ROUX-CHENU Juridique International		LUCIA SINAPI Opérations financières et fiscales		ANNE TRIZAC Contrôle de gestion

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

VOIR SUR

<http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr>  
 la rubrique « Gouvernance ».



François BOUCHEIX, *Fenêtre ouverte sur un nouveau monde*

# Les résultats financiers



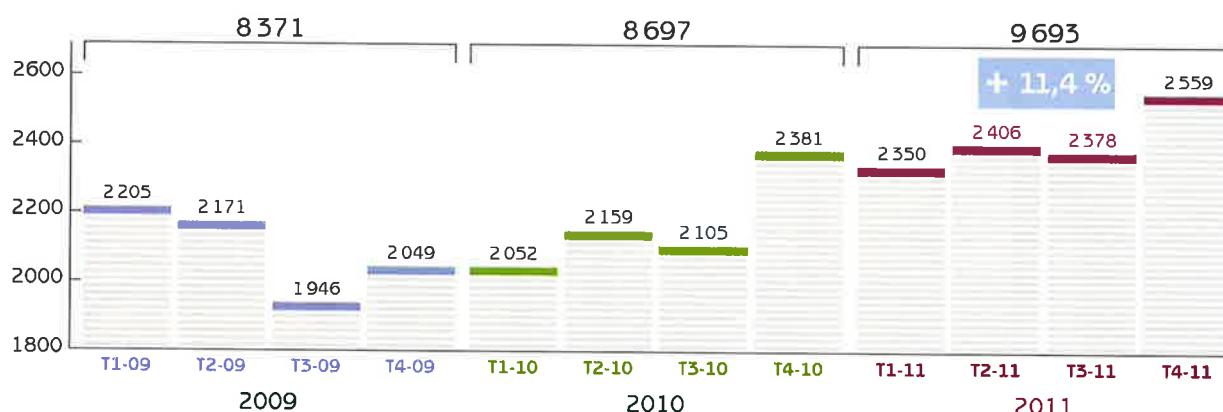
« Chiffre d'affaires en hausse, marge opérationnelle en progression, acquisitions stratégiques, résultat net en très forte augmentation... »

Les performances de l'exercice 2011 s'inscrivent parfaitement dans la "feuille de route" arrêtée en 2010. Fort de ces bons résultats et continuant de tirer profit des investissements réalisés ces dernières années, le Groupe aborde 2012 avec confiance. »

Nicolas Dufourcq - Directeur Général adjoint, Directeur financier

## CHIFFRE D'AFFAIRES

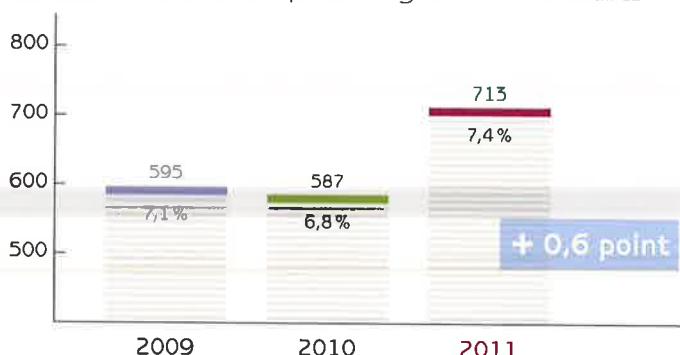
en millions d'euros



Le chiffre d'affaires est en progression de 11,4 % par rapport à l'exercice 2010 (à taux de change et périmètre courants), à comparer aux 9 % à 10 % de croissance attendus en début d'exercice.

## MARGE OPÉRATIONNELLE\*

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



La marge opérationnelle augmente dans chacun des quatre métiers du Groupe. Cette progression est en ligne avec les objectifs annoncés début 2011.

\* 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.

## MONTANT TOTAL DES COMMANDES ENREGISTRÉES PAR LE GROUPE

2010 **9 863**  
millions d'euros

2011 **9 903**  
millions d'euros

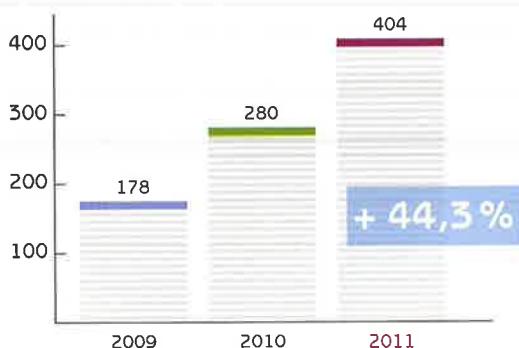
À taux de change et périmètre courants

À taux de change et périmètre courants, le montant des commandes est en très légère augmentation. À taux de change et périmètre constants, il baisse pour l'activité Infogérance (après une année riche en renouvellements de contrats), mais il augmente au total de 6,3 % pour les trois autres métiers.

# Les chiffres-clés 2011

## RÉSULTAT NET

en millions d'euros



Le résultat net (part du Groupe) au deuxième semestre est quasiment égal à celui qui avait été enregistré pour l'ensemble de l'exercice 2010 (277 millions d'euros contre 280), ce qui permet d'afficher pour l'année 2011 une progression de 44,3 %.

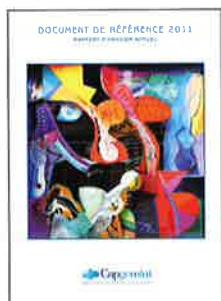
## TRÉSORERIE NETTE

au 31 décembre 2011

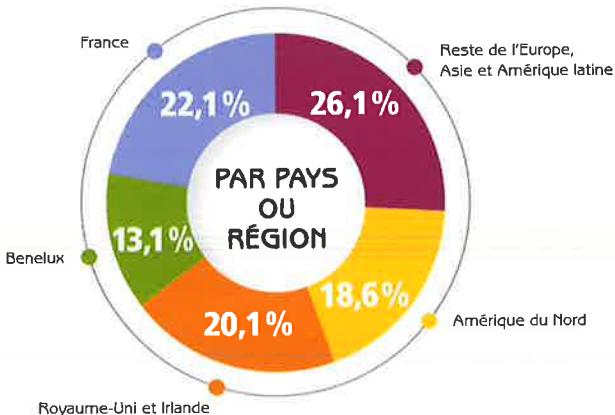
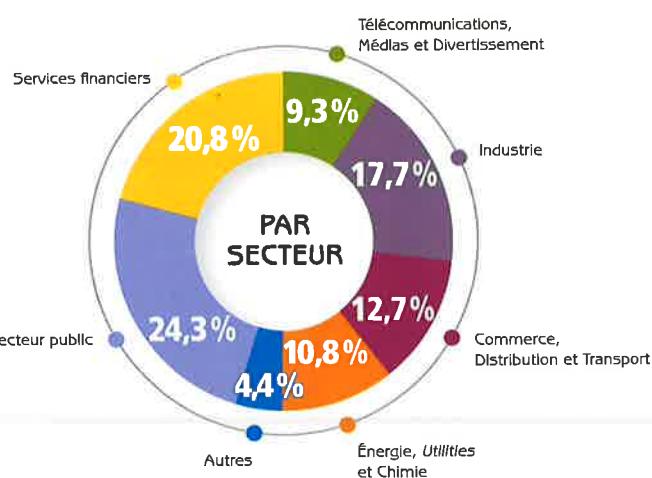
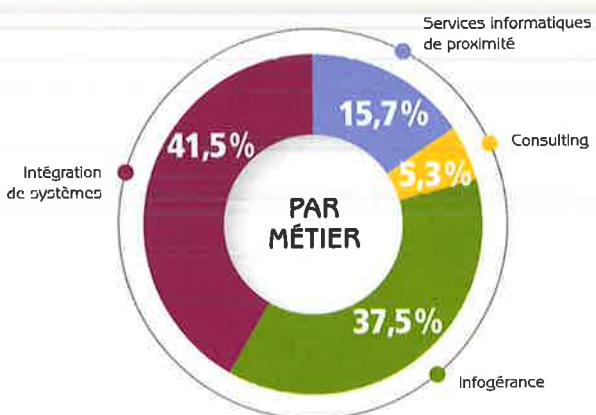


Les huit acquisitions réalisées en 2011 (notamment celle de Prosodie pour 376 millions d'euros) n'ont pas eu d'incidence sur la solidité financière du Groupe.

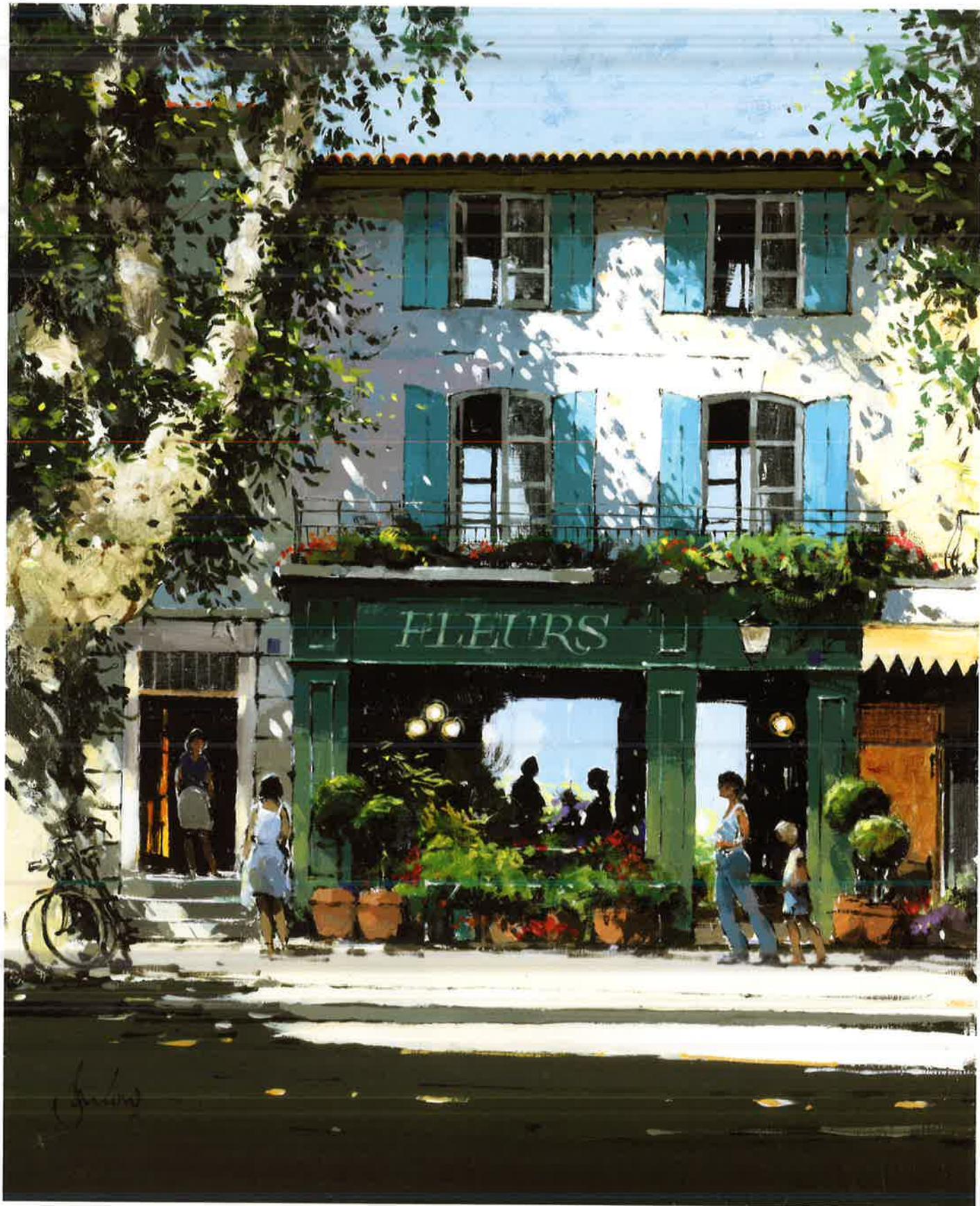
Retrouvez toutes les données sur le Groupe et ses activités dans le « Document de référence 2011 » (Rapport financier annuel), en version imprimée ou en version PDF téléchargeable sur <http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr>



## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## Les ressources humaines



Jeremy BARLOW, *Fleurs - Provence*

# Les chiffres-clés 2011

Le Groupe a recruté près de 33 000 nouveaux collaborateurs en 2011, dont 42 % de jeunes diplômés. Au 31 décembre, l'effectif total a progressé de plus de 10 % pour s'établir très exactement à 119 707. Une croissance significative, notamment en Inde, mais aussi dans les pays historiques.

## MOUVEMENTS DE PERSONNEL

en 2011

entrées

+ 35 871

32 713 embauches  
3 158 incorporations  
à la suite d'une acquisition  
ou d'un contrat d'infogérance

sorties

- 24 862

20 693 départs volontaires  
50 transferts hors du Groupe  
4 119 licenciements  
ou cas de non-reconduction  
de la période d'essai

= 11 009

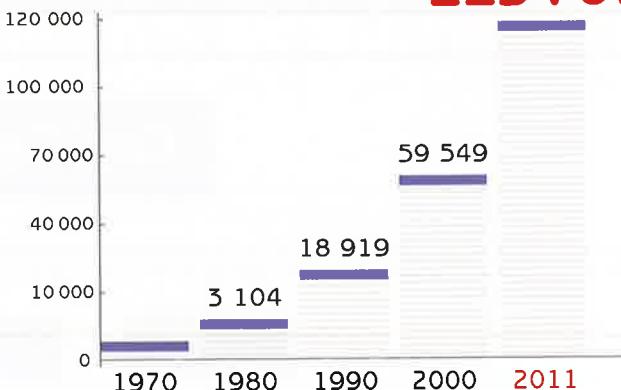
collaborateurs de plus qu'au 31 décembre 2010

+ 10,1 %

## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS de 1970 à 2011

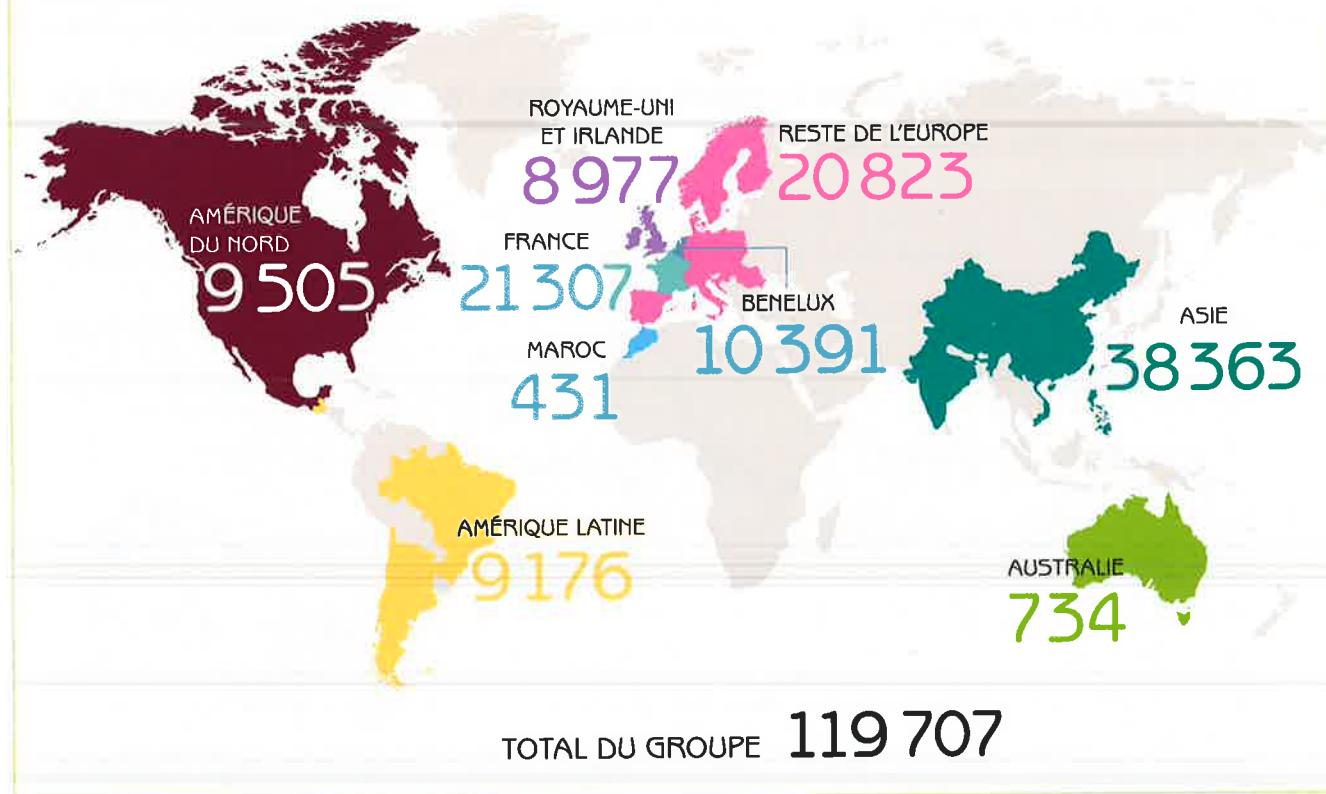
(nombre de collaborateurs  
au 31 décembre)

**119 707**



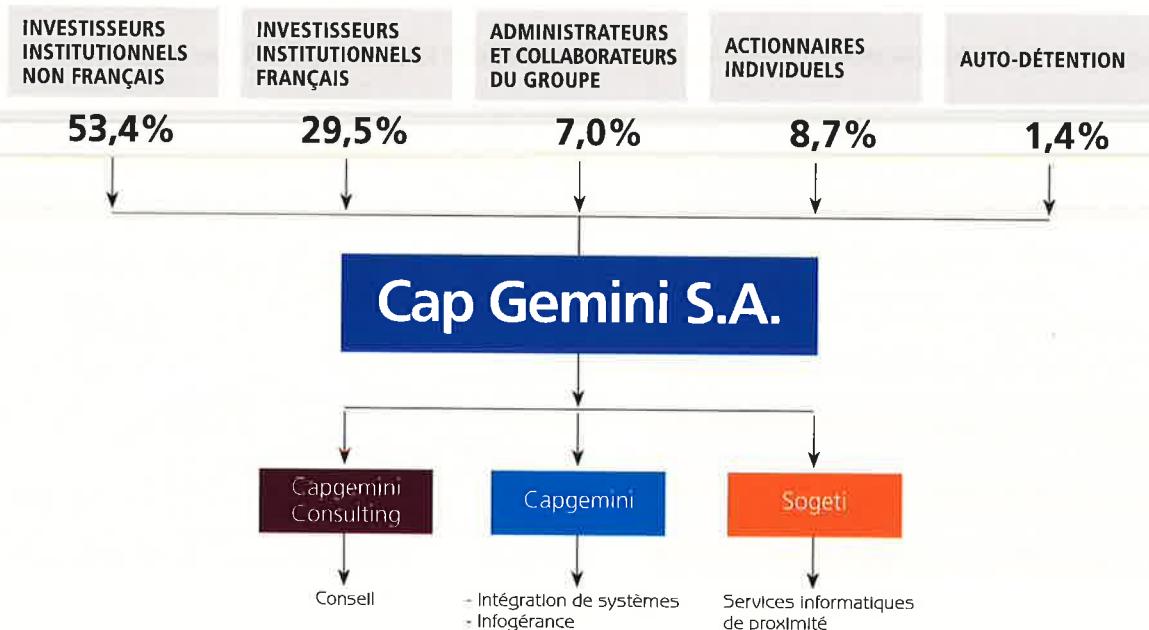
## NOMBRE DE COLLABORATEURS PAR RÉGION

au 31 décembre 2011



## RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A. AU 31 DÉCEMBRE 2011

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



## COURS DE L'ACTION CAP GEMINI COMPARÉ AUX INDICES CAC 40 ET STOXX EUROPE 600

du 31 décembre 2009 au 30 avril 2012



# Les chiffres-clés 2011



Jacques VOLPI, *Étang de Thau*

## DIVIDENDE PAR ACTION

en euro

2009	2010	2011
0,8	1	1*

\* Sous réserve de l'approbation des actionnaires  
à l'Assemblée Générale du jeudi 24 mai 2012.

## L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Pour s'informer en permanence sur la vie du Groupe, les actionnaires ont à leur disposition un serveur vocal (Numéro Vert : 0800 20 30 40) et un espace Web dédié (<http://www.capgemini.com/investisseur/bienvenue>) en version française ou anglaise. Paul Hermelin utilise régulièrement ces deux canaux pour communiquer sur l'actualité et la performance du Groupe. Les actionnaires qui sont connus de Capgemini reçoivent une lettre d'information annuelle. La prochaine, envoyée en juin, tiendra lieu de compte rendu de l'Assemblée Générale du 24 mai 2012.



## LES FONTAINES UNIVERSITÉ CAPGEMINI

Les photos des collaborateurs illustrant les pages « Repères » ont été réalisées en avril 2012 à Gouvieux, au nord de Paris, lors d'une session de formation de l'Université Capgemini.

# A comme... Acquisitions

Le Groupe poursuit en 2011 sa stratégie d'acquisitions dans des domaines innovants et à forte valeur ajoutée. Il continue à se développer avec le double objectif de toujours mieux répondre aux besoins de ses clients tout en améliorant sa profitabilité.

### FAIT MARQUANT

Avril et mai 2011

#### LE GROUPE SE RENFORCE DANS L'INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE

LE GROUPE S'ENRICHIT DE DEUX ENTREPRISES RECONNUES DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DE L'INFORMATION (BUSINESS INTELLIGENCE MANAGEMENT) :

- LE FRANÇAIS AVANTIAS (MISE EN PLACE DE SOLUTIONS DE GESTION DOCUMENTAIRE ET ÉDITIQUE), ÉGALEMENT IMPLANTÉ À NEW YORK, LONDRES ET OSLO, ET DONT LE CHIFFRE D'AFFAIRES A AUGMENTÉ DE 34 % EN 2010 ;
- L'AMÉRICAIN BI CONSULTING GROUP (BICG), QUI COMpte À SON ACTIF PLUS DE 300 PROJETS D'INTÉGRATION DE SOLUTIONS ORACLE D'INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE ET DE GESTION DE LA PERFORMANCE (ENTERPRISE PERFORMANCE MANAGEMENT), COURONNÉS PAR DE MULTIPLES DISTINCTIONS DÉCERNÉES PAR L'ÉDITEUR AMÉRICAIN, UN DES SIX PARTENAIRES STRATÉGIQUES DE CAPGEMINI.

CES DEUX ACQUISITIONS VIENNENT RENFORCER LA LIGNE DE SERVICES MONDIALE BUSINESS INFORMATION MANAGEMENT (BIM), DONT LE CHIFFRE D'AFFAIRES A CRU DE 19 % EN 2011.

Dans la ligne de sa stratégie d'acquisitions dite « du collier de perles », amorcée en 2010, Capgemini a sélectionné en 2011 huit « joyaux » dans le vivier de l'innovation, aux acteurs multiples. Ces acquisitions ont rapporté 350 millions d'euros de chiffre d'affaires supplémentaire. Pour Capgemini, les objectifs essentiels sont de s'ouvrir à de nouveaux modèles de services et à de nouvelles compétences, ainsi que de développer ou renforcer ses

positions géographiques ou sectorielles « historiques ». Par exemple, avec l'achat de Prosodie en France (voir « P comme Propriété Intellectuelle »), le Groupe dispose désormais d'une solution de gestion de la relation client qu'il pourra facturer à la transaction. Ce qui représente un nouveau mode de commercialisation pour Capgemini. Avec l'acquisition d'Artesys, un des leaders français de la conception de solutions d'infrastructures, le Groupe consolide son expertise dans le cloud computing. VWA, la division O2C (order to cash, « de la gestion des commandes à l'encaissement ») de l'américain Vengroff, Williams & Associates, déjà partenaire de longue date du Groupe, lui apporte, quant à elle, une gamme étendue de services de recouvrement en mode BPO.

Dans tous les cas, Capgemini reste très attentif à l'intégration et à l'évolution des collaborateurs et du management des entités acquises, point essentiel dans un groupe où le principal actif est la « matière grise ».

## LES HUIT ACQUISITIONS RÉALISÉES EN 2011

Acquisitions classées par ordre chronologique, avec l'effectif de l'entreprise au moment de l'acquisition.

### CS CONSULTING

#### Allemagne

SSII avec une forte spécialisation dans le secteur banque-assurance  
Effectif : 400

### ARTESYS

#### France

Conception de solutions d'infrastructures autour du cloud computing  
Effectif : 131

### AVANTIAS

#### France

Intégration de solutions de gestion de l'information et des documents  
Effectif : 120

### BI CONSULTING GROUP

#### États-Unis

Intégration de solutions d'informatique décisionnelle et de gestion de la performance  
Effectif : 85

### PRAXIS TECHNOLOGY

#### Chine

Intégration de solutions SAP dans le secteur de l'énergie  
Effectif : >110

VOIR LES VIDÉOS

<http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr>

Rubrique « Repères »

## PROSODIE\*

### France

Leader dans la gestion de flux transactionnels multicanaux  
Effectif : 861

### AIVE GROUP

### Italie

Proposant des solutions dédiées notamment dans le secteur banque-finance  
Effectif : 550

### VWA

### États-Unis

Services BPO de *order to cash* (O2C, « de la gestion des commandes à l'encaissement »)  
Effectif : 300

\* Acquisition complétée par celle de l'agence Backelite, 70 collaborateurs, spécialisée dans les applications Internet pour terminaux mobiles.

D comme...

## Développement des collaborateurs

Dans une société de services telle que Capgemini, les collaborateurs constituent la première richesse. La bonne gestion des ressources humaines est donc essentielle pour le Groupe.

Sur 33 000 recrutements effectués en 2011, ce sont 14 000 jeunes diplômés de moins de deux ans d'expérience qui ont été engagés. Cet effort, qui va s'intensifier en 2012, passe par une nouvelle stratégie de prospection utilisant abondamment les réseaux sociaux et couplée à un programme efficace d'intégration.

La gestion des compétences par la direction des ressources humaines s'appuie sur les résultats du Global Employee Survey, l'enquête annuelle réalisée auprès des collaborateurs. Quant à la formation, c'est évidemment une priorité pour un groupe qui recrute si largement et qui opère dans un domaine où l'innovation est si rapide. Le dispositif dispensé par l'Université Capgemini repose notamment sur trente-trois programmes d'études couvrant les quatre métiers

« LE GROUPE A CONNU UNE FORTE AUGMENTATION DE SES EFFECTIFS EN RAISON DES ACQUISITIONS ET DES NOUVELLES EMBAUCHES. POURTANT, MÊME SI SA CULTURE ÉVOLUE, IL RESTE TOUJOURS FIDÈLE AUX VALEURS ÉTABLIES PAR SON FONDATEUR SERGE KAMPF. »

Alain Donzeaud, Secrétaire Général du Groupe

### FAIT MARQUANT

Janvier 2011

## LANCEMENT DU PROGRAMME LEADERSHIP PROFILE

CAPGEMINI MET EN PLACE UN PROGRAMME AMBITIEUX D'AMÉLIORATION DES CAPACITÉS MANAGÉRIALES DE CHAQUE COLLABORATEUR DANS TROIS DIRECTIONS :

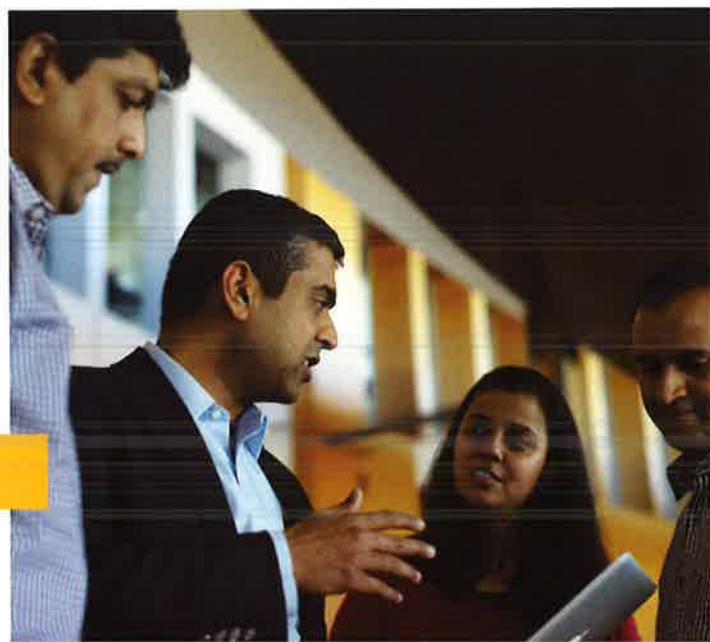
■ **BUSINESS PIONEER**, ÊTRE PROACTIF ET INNOVANT DANS LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET LA PROXIMITÉ AVEC LE CLIENT ;

■ **PROFIT SHAPER**, ÊTRE CRÉATEUR DE VALEUR, À TRAVERS L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET L'EXCELLENCE DU SERVICE DÉLIVRÉ ;

■ **PEOPLE LEADER**, ÊTRE CAPABLE DE MOTIVER ET DE DIRIGER LES INDIVIDUS ET LES ÉQUIPES.

du Groupe. Au total, Capgemini fournit chaque jour plus de 15 000 heures de formation à ses collaborateurs.

Paul Hermelin, le Directeur Général de Capgemini, souhaite que chacun fasse preuve de « *flaque* » : la volonté de se surpasser pour gagner. Pour la diffuser, le programme Leadership Profile constitue une des priorités de la direction des ressources humaines. Ce programme a d'abord été mis en œuvre auprès de la communauté des 1 300 vice-présidents, principal



levier managérial opérationnel du Groupe. Il est progressivement étendu aux nouveaux recrutés, aux collaborateurs basés en Inde et enfin à ceux issus des nouvelles entreprises acquises par le Groupe, avec lesquelles Capgemini encourage systématiquement le partage des meilleures pratiques.

L'année 2011 a vu le début de la convergence de Yammer, le réseau social interne retenu par le Groupe, qui comptait 35 000 membres à la fin de l'année, avec l'intranet Talent, utilisé régulièrement par 90 000 collaborateurs. Talent a enregistré plus de 33 millions de visites en 2011, et sa nouvelle version, lancée début mai 2012, facilite encore plus l'interactivité en offrant un accès unique à tout le contenu, global ou local, en intégrant complètement les réseaux sociaux et en permettant une personnalisation accrue des contenus.

■ **91 %** des collaborateurs ayant répondu en 2011 au Global Employee Survey, l'enquête annuelle réalisée dans l'ensemble du Groupe, se sentent personnellement responsables de la satisfaction de leurs clients, et 88 % jugent leur action alignée sur les besoins de ces derniers.

■ **72 %** des répondants estiment que Capgemini encourage la diversité. Pour améliorer encore ce résultat, le Groupe a décidé de lancer en 2012 un programme mondial pour favoriser la diversité.

**« AU COURS DES DEUX DERNIÈRES ANNÉES, CAPGEMINI INDE A INTÉGRÉ PLUS DE 20 000 COLLABORATEURS. NOUS Y SOMMES PARVENUS NOTAMMENT GRÂCE À LA CRÉATION DE PASSERELLES DE COLLABORATION AVEC NOS CLIENTS ET COLLÈGUES ONSHORE. NOUS SOMMES VRAIMENT FIERS DE VOIR L'INDE DEVENIR LA SOURCE DE TANT D'INNOVATIONS, D'IDÉES ET D'INITIATIVES ACTUELLES. »**

Aruna Jayanthi, directrice de Capgemini Inde



**Techno Fighter,**  
un jeu pour susciter  
les vocations :  
au second semestre 2011,  
Capgemini France proposait aux internautes  
de se mesurer sur Facebook  
à des experts virtuels.  
Chacun pouvait ainsi tester  
ses compétences dans  
les nouvelles technologies.

**42 %** des  
recrutements  
effectués en 2011  
concernent des  
jeunes diplômés de  
moins de deux ans  
d'expérience.

**Capgemini**  
fournit plus de  
**15 000 heures**  
par jour de  
formation à ses  
collaborateurs.



F

comme...

## Études

« Gouverner, c'est prévoir »... Pour Capgemini, aider les responsables des entreprises à anticiper, en décryptant pour eux les grandes tendances, fait partie intégrante de sa mission. Cela se traduit par une veille permanente sur les technologies, les marchés et les comportements.

En amont de ses activités de conseil aux entreprises et aux administrations, le Groupe investit pour comprendre les tendances-clés de la vie économique. Capgemini, et notamment sa filiale Capgemini Consulting, publie ainsi chaque année plus d'une quinzaine d'études, qui font référence par la qualité de leur analyse. Sectorielles ou transversales, ces études sont menées à l'échelle internationale, en collaboration avec des clients, des partenaires sectoriels ou techniques, des universités ou des cabinets d'analyse. Elles apportent un éclairage pertinent pour aider les dirigeants à prendre les bonnes orientations et à mettre en œuvre les solutions adéquates, avec l'apport des technologies de l'information. Industrie, énergie, banque, assurance, distribution, secteur public, télécommunications, etc., sont autant de secteurs dont Capgemini connaît en profondeur les métiers, et dans lesquels il est en mesure d'apporter à ses clients les conseils et les solutions qui « font la différence », en réponse aux défis d'un monde dont la mutation s'accélère.

Ainsi, l'édition 2011-2012 de l'étude Cars Online met en évidence les grandes tendances du marché automobile mondial et donne des orientations permettant aux constructeurs d'adapter leur modèle économique à

FAIT MARQUANT

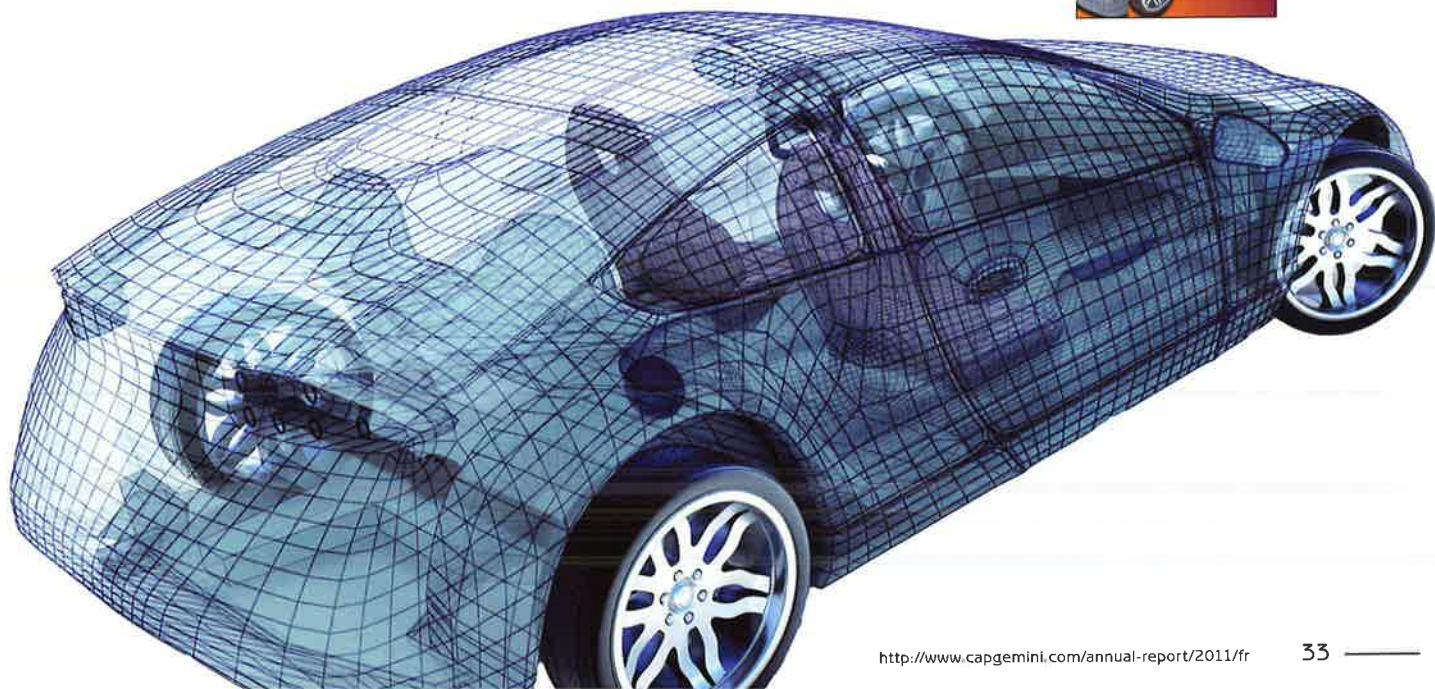
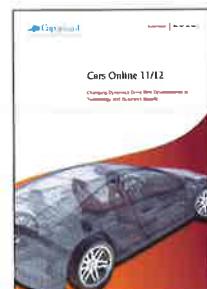
Octobre 2011

### PARUTION DE LA 13<sup>e</sup> ÉDITION DE L'OBSERVATOIRE EUROPÉEN DES MARCHÉS DE L'ÉNERGIE

CETTE ÉTUDE ANNUELLE PERMET DE SUIVRE LES PRINCIPAUX INDICATEURS RELATIFS AUX MARCHÉS EUROPÉENS DE L'ÉLECTRICITÉ ET DU GAZ, AINSI QUE L'AVANCEMENT DES OBJECTIFS EUROPÉENS EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE. DANS SON ÉDITION 2011, RÉALISÉE EN PARTENARIAT AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GLOBAL RESEARCH, DÉPARTEMENT DE LA BANQUE FRANÇAISE, CMS BUREAU FRANCIS LEFEBVRE, CABINET D'AVOCATS D'AFFAIRES FRANÇAIS, ET VASAETT, GROUPE DE RÉFLEXION INTERNATIONAL SUR L'INDUSTRIE DE L'ÉNERGIE, L'OBSERVATOIRE MET EN ÉVIDENCE DEUX FAITS MAJEURS :

- MALGRÉ L'ACCIDENT DE FUKUSHIMA, LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE VA SE POURSUIVRE ;
- LE MANQUE D'INVESTISSEMENTS, AJOUTÉ À CERTAINES DÉCISIONS CONCERNANT L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE, DEVRAIT CONDUIRE À UNE DÉGRADATION DE LA SÉCURITÉ D'APPROVISIONNEMENT ÉNERGÉTIQUE EN EUROPE.

L'étude Cars Online 2011-2012 traite du développement de la voiture écologique et des solutions alternatives.



l'évolution des pratiques d'achat. Le *Global Supply Chain Agenda* 2011 montre l'inquiétude des responsables de la logistique vis-à-vis de la volatilité de la demande mondiale, de l'instabilité de l'environnement et de l'augmentation des coûts de matières et de services. L'édition 2011 du rapport sur les banques de détail dans le monde, le *World Retail Banking Report*, a introduit un nouvel indice de la satisfaction client (*customer experience index*) qui se fonde sur les facteurs auxquels les clients des banques de détail accordent le plus d'importance.

## DES ÉTUDES PUBLIÉES EN 2011 ET DÉBUT 2012

(en collaboration avec les partenaires mentionnés à droite)

<b>JANVIER 2011</b>	■ World Insurance Report 2011 (assurance) .....	Efma
<b>FÉVRIER 2011</b>	■ Future Value Chain 2020 (grande consommation) .....	Consumer Goods Forum, HP, Microsoft
<b>MARS 2011</b>	■ The e-Government Benchmark Report 2011 (services publics en ligne) .....	IDC, Rand Europe, Danish Technological Institute
<b>MAI 2011</b>	■ Application Landscape Report 2011 (recherche) .....	HP
	■ Transportation Management Report 2011 (transport)	
	■ The 2011 Global Supply Chain Agenda (logistique)	
<b>JUIN 2011</b>	■ World Retail Banking Report 2011 (banque) .....	UniCredit, Efma
	■ Vision & Reality Report 9 <sup>th</sup> Edition 2011 (sciences de la vie)	
	■ Platts/Capgemini Utilities Executive Study (énergie) .....	Platts, Market Research Group
<b>SEPTEMBRE 2011</b>	■ World Wealth Report 2011-2012 (gestion de fortune) .....	Merrill Lynch Global Wealth Management
<b>OCTOBRE 2011</b>	■ World Quality Report 2011-2012 (test logiciel) .....	HP
	■ World Payments Report 2011 (banque) .....	The Royal Bank of Scotland Group, Efma
	■ 2012 Third Party Logistics Study (logistique) .....	Penn State University, The Panalpina Group, Heidrick & Struggles, Eyefortransport
	■ Observatoire européen des marchés de l'énergie .....	Société générale Global Research, CMS Bureau Francis Lefebvre et VaasaETT
	■ Cars Online 2011-2012 (automobile)	
<b>NOVEMBRE 2011</b>	■ Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations (transformation numérique) ....	MIT Center for Digital Business
<b>TRIMESTRIEL</b>	■ Global Trade Flow Index (commerce)	
<b>FÉVRIER 2012</b>	■ Managing the Change to e-Mobility (secteur automobile)	
<b>AVRIL 2012</b>	■ Innovation Report (recherche) .....	IESE Business School
<b>TRIMESTRIEL</b>	■ Transport Market Monitor (transport) .....	Transporeon

Études à télécharger sur [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)



En 2011,  
Capgemini  
a publié plus de  
**20**  
études  
de référence.



Georges CORMINAS, *Fleurs de Saïgon*

# F comme... **Experts**

Sur la plate-forme en ligne Expert Connect, accessible depuis le site [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com), plus de quatre-vingts experts de Capgemini partagent leur expérience et leur savoir-faire. Outil permettant au Groupe d'interagir avec le public, mais surtout avec ses prospects et ses futures recrues, Expert Connect répond aux nouvelles exigences de la communication sur le Web, proposant un contenu riche qui va bien au-delà d'une simple campagne publicitaire.

Dans un marché des services informatiques de plus en plus concurrentiel, il faut savoir faire preuve de créativité pour se différencier. C'est ce que Capgemini a réalisé avec sa campagne de communication internationale interactive « *We are the ones* », lancée le 15 novembre 2010 en écho au slogan du Groupe : « *People matter, results count.* » En anglais sur le Web, cette initiative originale s'est pleinement déployée en 2011.

Partant du constat que, au-delà des solutions, ce sont des hommes qui sont au service des clients, Capgemini a choisi une approche innovatrice, mettant concrètement en avant ses experts et les bénéfices opérationnels qu'ils apportent à leurs clients. Représentant la plupart des domaines technologiques, des secteurs économiques et des régions où Capgemini et ses filiales Capgemini Consulting et Sogeti sont présents, ces experts partagent leur expérience et leur savoir-faire. Ils racontent comment ils ont participé aux succès de leurs clients, décrivent – preuves à l'appui – ce que les nouvelles technologies peuvent apporter et guident les internautes vers les publications du Groupe les plus adaptées. Expert Connect permet d'instaurer entre Capgemini et ses clients et prospects une communication directe à travers les blogs, les forums et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter) des experts et du Groupe.

La campagne « *We are the ones* », qui a connu d'importantes retombées médiatiques dans le monde entier, a généré en 2011 environ 20 000 conversations sur les réseaux sociaux. Elle renforce ainsi la notoriété et l'image de la marque Capgemini, en particulier chez les

## FAIT MARQUANT

Février 2012

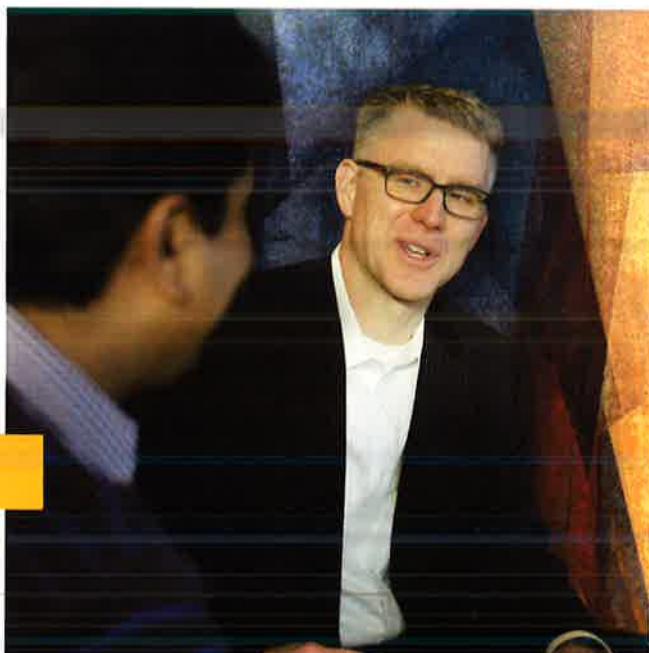
### LE MARKETING DE CAPGEMINI RÉCOMPENSÉ

CAPGEMINI A VU SON PLAN DE MARKETING ET DE COMMUNICATION, ET NOTAMMENT SA PLATE-FORME EXPERT CONNECT, RÉCOMPENSÉ PAR LE MARKETING EXCELLENCE AWARD, DÉCERNÉ À LONDRES PAR LE CIM (CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING) DANS LA CATÉGORIE « SERVICES PROFESSIONNELS ».

**Expert** Connect

**20 000  
conversations générées  
en ligne  
en 2011 à travers  
la plate-forme  
Expert Connect**

jeunes diplômés. Elle constitue par ailleurs un puissant levier de motivation dans le Groupe grâce à la visibilité qu'elle donne à l'action des experts. La plate-forme Expert Connect est appelée à se développer pour devenir la pierre angulaire du dispositif marketing et d'image du Groupe Capgemini.



## I

comme...

## Innovation

L'innovation est au cœur de l'activité de Capgemini. Des projets de pointe, la veille technologique et des alliances avec des partenaires de premier plan dans l'informatique constituent les fondements de sa démarche, afin d'innover avec et pour ses clients.

Chez Capgemini, c'est en permanence que des projets de pointe explorent de nouveaux domaines, font appel à des technologies nouvelles, relèvent des défis nouveaux. En 2011, le Groupe a par exemple conduit des projets dans les réseaux sociaux, l'exploitation des *big data*, le *cloud computing*, la sécurité des données, la mobilité, la distribution « intelligente » d'électricité, le marketing numérique...

Le Groupe mène une large veille technologique, notamment à travers son réseau de directeurs de la technologie (*chief technology officers*, CTO). En relation permanente avec les experts, les clients innovateurs et les grands cabinets d'analyse, ces CTO non seulement publient livres blancs et points de vue, mais encore animent de nombreux forums de discussion. Par exemple, le *Monthly Technology Brief*, publié par la direction de la technologie du Groupe, diffuse les idées nouvelles que l'Université Capgemini transforme en nouveaux savoirs par ses cours, dispensés dans l'un de ses centres ou à distance par e-learning.

Au sein de Capgemini vivent et agissent de nombreuses communautés professionnelles, souvent nées d'initiatives

### FAIT MARQUANT

Septembre 2011

#### CAPGEMINI ET EMC<sup>2</sup> : UNE NOUVELLE ALLIANCE STRATÉGIQUE SUR L'INFORMATIQUE À LA DEMANDE, POUR EXPLOITER LE POTENTIEL D'INNOVATION SUSCITÉ PAR LE CLOUD COMPUTING

LE GROUPE A SIGNÉ AVEC L'AMÉRICAIN EMC<sup>2</sup>, LEADER MONDIAL DES INFRASTRUCTURES DE STOCKAGE, UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE SUR CINQ ANS POUR DÉVELOPPER CONJOINTEMENT UNE GAMME DIVERSIFIÉE D'INFORMATIQUE À LA DEMANDE (IT AS A SERVICE). LA PREMIÈRE OFFRE PORTE SUR LE STOCKAGE À LA DEMANDE (STORAGE AS A SERVICE). EMC<sup>2</sup> DEVIENT AINSI LE SIXIÈME PARTENAIRE STRATÉGIQUE DE CAPGEMINI.

individuelles et indispensables pour repérer l'innovation, la favoriser et la diffuser. Les quatre communautés les plus importantes sont structurées autour d'un programme mondial de certification professionnelle : architectes, Ingénieurs de systèmes, ingénieurs d'Infrastructures et chefs de projet. Regroupant chacune des centaines de professionnels de tous niveaux – jusqu'à celui d'expert internationalement reconnu –, ces communautés permettent de faire circuler les meilleures idées à un rythme qu'aucune organisation hiérarchique ne saurait approcher. Par là même, elles favorisent une innovation permanente.

Pour innover avec ses clients, Capgemini combine leurs vues, ses propres connaissances du métier, secteur par secteur, et les nouvelles technologies de ses partenaires. L'équipe Global Channels & Partners est installée dans la Silicon Valley. Elle travaille non seulement avec les partenaires stratégiques du Groupe, mais aussi avec les grands acteurs du capital-risque et de nombreuses firmes nouvelles. En voici quelques exemples :

- avec IBM, Capgemini offre des services de gestion en temps réel des campagnes de marketing (*smart campaign management*), qui associent les techniques les plus récentes de gestion des données et de veille sur les réseaux sociaux ;
- pour un des grands acteurs de l'aéronautique, Capgemini crée une gestion des commandes innovante, sur la base des dernières technologies d'Oracle ;
- Salesforce.com et Capgemini unissent leurs compétences dans plusieurs projets novateurs autour de la transformation numérique de leurs clients.

Capgemini a obtenu de nombreuses distinctions de la part de ses partenaires, dont le SAP Pinnacle Award 2012 dans deux catégories, « Transformational Award: Unwired Enterprise » et « Business Process Outsourcing (BPO) and Business Process as a Service (BPaaS) Provider of the Year ».

### LES GRANDS PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES DU GROUPE

#### Partenaires stratégiques :

- EMC<sup>2</sup>
- HP
- IBM
- Microsoft
- Oracle
- SAP

#### Autres grands partenaires :

- Adobe
- Amazon Web Services
- Informatica
- Pegasystems
- Salesforce.com
- SAS
- Teradata
- VMware





comme...

## Organisation

La nouvelle organisation opérationnelle du Groupe, mise en place en 2011, démontre sa pertinence à travers de nombreux succès commerciaux et distinctions. Elle est conçue pour répondre aux évolutions des technologies et des marchés en s'appuyant sur le robuste modèle de production Rightshore® pour servir au mieux ses clients.

Pour offrir des réponses optimales aux attentes des clients, Capgemini a mis en œuvre une nouvelle organisation opérationnelle. Reflet des évolutions technologiques majeures, cette organisation lui permet de capitaliser sur le succès de ses lignes de services mondiales.

Son activité est désormais structurée de la façon suivante, autour de six grandes unités opérationnelles (*strategic business units*, SBU) :

- le conseil (Capgemini Consulting) ;
- les services informatiques de proximité (Sogeti) ;
- les services d'infrastructures (Infrastructure Services), c'est-à-dire la conception, la réalisation et la maintenance des infrastructures informatiques des clients ;
- deux SBU dédiées aux services applicatifs (Application Services One et Application Services Two), qui correspondent à deux groupes géographiques ; par ailleurs, Application Services One englobe l'unité dédiée aux services financiers ;
- les services d'externalisation des processus métiers (Business Process Outsourcing, BPO).

Enfin, deux unités sont consacrées au développement opérationnel de nouvelles régions (Chine et Amérique latine), et une troisième est spécialisée dans les nouveaux modèles de services (*new business models*).

Illustrant la pertinence de cette organisation, ces SBU ont connu en 2011 des succès remarquables, dont voici quelques exemples :

### Capgemini Consulting

**CAPGEMINI CONSULTING S'EST AFFIRMÉ COMME UN ACTEUR MAJEUR DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**, en remportant des contrats emblématiques. En collaboration avec la SBU Application Services One, il a déployé en 90 jours la solution SAP EnergyPath pour son client Marine Well Containment Company (MWCC). Il contribue ainsi au lancement, dans des délais record, de cette organisation à but non lucratif, créée par un consortium d'opérateurs pétroliers, après la grave marée noire qui a touché le golfe du Mexique, pour mettre en place des solutions de confinement de puits.

« L'ACTIVITÉ DE LA SBU BPO POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT RAPIDE, ET NOS OBJECTIFS DE CROISSANCE SONT AMBITIEUX. NOUS INVESTISONS DANS LES TECHNOLOGIES ET L'INNOVATION AFIN D'OFFRIR À NOS CLIENTS DES SERVICES DE LA PLUS HAUTE QUALITÉ POSSIBLE. »

*Hubert Giraud, directeur de la SBU Business Process Outsourcing*

## Les vertus du Rightshore®

Le Groupe bénéficie d'un atout précieux, le modèle Rightshore®, qui associe des ressources locales proches du client à celles des centres de production spécialisés plus éloignés. Par exemple, dans le cadre de ce modèle mondial de production, de grands clients internationaux de Capgemini sont accompagnés par 11 400 spécialistes en BPO (10 % de l'effectif total du Groupe). Basés dans vingt centres de production répartis sur quatre continents, communiquant en 36 langues différentes, ceux-ci assurent une production 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Tous ces centres font l'objet d'une gestion commune des services, à travers la plate-forme technologique BPOpen® de Capgemini.

« EN 2012, LA PREMIÈRE PRIORITÉ POUR APPLICATION SERVICES ONE SERA DE SE DIFFÉRENCIER TOUJOURS DAVANTAGE DES CONCURRENTS À TRAVERS LE CONTENU, LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET UN PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS CIBLANT DES SEGMENTS DE MARCHÉ SÉLECTIONNÉS POUR LEUR FORT POTENTIEL DE CROISSANCE. »

*Salil Parekh,  
directeur de la SBU Application Services One*



**SOGETI A CONTINUÉ DE DÉMONTRER SON EXPERTISE TECHNOLOGIQUE**, saluée par deux prestigieux Beacon Awards d'IBM dans les catégories « Cloud Computing Innovation - Cloud Builder » et « Outstanding Collaboration with IBM Global Technology Services », ainsi que par un classement de « Leader » du test logiciel (*testing*), décerné par le cabinet Ovum<sup>(1)</sup>. En juin 2011, Sogeti a fait partager son expertise dans ce domaine en lançant le premier e-book sur le *cloud computing* dans sa collection « TMap® series » : le *TMap NEXT® Testing Clouds*.

**LA SBU INFRASTRUCTURE SERVICES A RENFORCÉ LE POSITIONNEMENT DE CAPGEMINI DANS LE CLOUD COMPUTING**, en lançant, en partenariat avec VMware, la filiale de EMC<sup>2</sup> spécialisée dans la virtualisation de serveurs, une gamme de services V2B (virtualization to business) pour faciliter la transition de ses clients vers une architecture de *cloud computing*. Citons également des contrats importants signés avec le distributeur norvégien de carburant Statoil Fuel & Retail, l'État du Texas et l'ONG Habitat for Humanity.

## FAIT MARQUANT

Mars 2012

### LE GROUPE SIGNÉ UN CONTRAT À L'ÉCHELLE MONDIALE AVEC ROLLS-ROYCE

CAPGEMINI ROYAUME-UNI A SIGNÉ UN CONTRAT D'INFOGÉRANCE AVEC ROLLS-ROYCE, UN DES PRINCIPAUX FOURNISSEURS MONDIAUX DE MOTEURS POUR LES SECTEURS AUTOMOBILE, MARITIME ET AÉROSPATIAL. ROLLS-ROYCE A CHOISI DE PASSER D'UN FOURNISSEUR UNIQUE À PLUSIEURS PRESTATAIRES SPÉCIALISÉS POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ, LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ DE SON ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE, UTILISÉ PAR SES 40 000 COLLABORATEURS. CAPGEMINI INTERVIENT COMME INTÉGRATEUR DE SERVICES POUR ASSURER LA COORDINATION DES DIFFÉRENTS FOURNISSEURS ET DE LEURS SOLUTIONS.

**LES DEUX SBU APPLICATION SERVICES ONE ET APPLICATION SERVICES TWO ONT RENFORCÉ LEUR POSITION DANS LES SOLUTIONS AUTOOUR DU SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS).** Outre des contrats signés avec des clients prestigieux comme la marque suédoise d'ameublement IKEA ou l'américain Levi Strauss & Co., Capgemini a été désigné leader des fournisseurs de services Oracle et SAP au niveau mondial par le cabinet d'analyse américain Forrester et en Europe par le cabinet Gartner.

**LA SBU BUSINESS PROCESS OUTSOURCING A DÉVELOPPÉ UN NOUVEAU PORTEFEUILLE D'OFFRES** particulièrement solide dans la logistique (*supply chain management*) et le suivi des clients, avec le lancement de BPO Supply Chain Management Services et de la solution d'approvisionnement en ligne IBX Spend Capture Cloud. L'acquisition de la division *order to cash* (« de la gestion des commandes à l'encaissement ») de l'américain Vengroff, Williams & Associates (voir « A comme Acquisitions ») vient renforcer l'expertise BPO du Groupe pour les services financiers et comptables – ce qui a valu à Capgemini d'être classé par le cabinet d'analyse américain Gartner parmi les leaders mondiaux dans ce domaine. À signaler enfin, la signature du contrat le plus long de l'histoire de Capgemini BPO (treize ans), signé avec le groupe brésilien Algar (voir « Z comme Zones de croissance rapide »).

(1) « Services Guide: Outsourced Testing », Alexander Simkin, 23 novembre 2011.

« POUR ASSEOIR DURABLEMENT LE DÉVELOPPEMENT DE NOTRE ACTIVITÉ DANS UN PAYS, NOUS DEVONS IMPÉRATIVEMENT Y FIGURER PARMI LES CINQ PREMIERS : C'EST L'AMBITION QUE NOUS POURSUIVONS EN EUROPE CONTINENTALE, EN DÉVELOPPANT NOTRE PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS. »

Olivier Sevillia,  
directeur de la SBU Application Services Two

### UNE APPROCHE SECTORIELLE TRANSVERSALE AU BÉNÉFICE DES CLIENTS

CAPGEMINI AIDE SES CLIENTS À APPRÉHENDER LES TENDANCES ET LES DÉFIS PROPRES AUX SECTEURS D'ACTIVITÉ DANS LESQUELS ILS OPÈRENT : LES PRODUITS DE GRANDE CONSOMMATION, LE COMMERCE DE DÉTAIL, LA FISCALITÉ ET LES PRESTATIONS SOCIALES, LA SÉCURITÉ PUBLIQUE, LES TÉLÉCOMMUNICATIONS, LES UTILITIES OU ENCORE LES SERVICES FINANCIERS.



P  
comme...

## Portefeuille d'offres

Face à l'accélération des cycles technologiques, Capgemini se doit de rendre plus agile la gestion de son portefeuille d'offres, ce qui permet d'apporter toujours plus de valeur ajoutée à ses clients. Une stratégie saluée par le marché et qui reste une des priorités du Groupe en 2012.

### FAIT MARQUANT

Mars 2012

#### LANCEMENT DE MOBILE SOLUTIONS

CETTE NOUVELLE LIGNE DE SERVICES MONDIALE CONSACRÉE À LA MOBILITÉ DES ENTREPRISES PROPOSE UNE GAMME COMPLÈTE COUVRANT TOUS LES ASPECTS DE LA MOBILITÉ, EN S'APPUYANT SUR UN CENTRE D'EXCELLENCE RÉCEMMENT OUVERT EN INDE.

La stratégie du Groupe est de se concentrer sur les segments de marché les plus prometteurs, ceux qui concentrent l'essentiel de la demande actuelle des clients. La mobilité et l'analyse des *big data* occupent sans surprise les premières places et ce, avant tout, dans les secteurs des services financiers, de l'énergie, de la distribution et du secteur public. Il s'agit pour Capgemini de systématiser son approche sous forme d'offres générales ou sectorielles, en s'appuyant sur les grands partenariats technologiques noués par le Groupe.

Ainsi, dès novembre 2009, en dépit de la crise économique, Capgemini lançait sa première ligne de services mondiale autour de la gestion des informations (la ligne BIM, Business Information Management) pour aider les entreprises à exploiter la richesse que représentent les données dont elles disposent. Depuis, d'autres initiatives de cette envergure ont été lancées, notamment autour du test logiciel (*testing*), domaine dans lequel Capgemini a été reconnu comme le leader du marché par le cabinet de recherche Ovum<sup>(1)</sup>, autour de la gestion des processus métiers ou de l'énergie « intelligente », et plus récemment dans l'univers de la mobilité. Et des offres sectorielles ont été créées : par exemple, l'amélioration de la relation client sur l'ensemble des canaux dans le secteur du commerce, la modernisation de la gestion des systèmes fiscaux dans le secteur public, ou le traitement de l'explosion des

« PAR LE PASSÉ, NOS CLIENTS NOUS DEMANDAIENT DES SERVICES ENTIÈREMENT PERSONNALISÉS. AUJOURD'HUI, ILS SONT À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS ÉPROUVÉES ET "PACKAGÉES" BÉNÉFICIANT DE NOTRE SOLIDE CONNAISSANCE SECTORIELLE ET TECHNOLOGIQUE. C'EST POUR RÉPONDRE À CETTE ATTENTE QUE NOUS FAISONS ÉVOLUER NOTRE PORTEFEUILLE EN PERMANENCE. »

*Paul Mannetti, directeur des ventes et du portefeuille d'offres au niveau mondial*

données dans le secteur de la banque et dans celui des télécommunications.

Les trois lignes de services consacrées à la gestion des informations, au test logiciel et à l'énergie « intelligente » ont connu en 2011 une croissance rapide de leur chiffre d'affaires, respectivement de 19 %, 24 % et 55 %, tout en délivrant une marge supérieure de 9 points en moyenne à celle du Groupe. De nombreux contrats ont été signés, notamment avec Canon, dans le test logiciel, ou avec Telekom Deutschland et Unilever, qui ont tous les deux choisi Capgemini comme partenaire pour l'optimisation de leur informatique décisionnelle. La société Southern California Gas a, quant à elle, signé un contrat avec Capgemini pour le déploiement de compteurs « intelligents<sup>(2)</sup> » aux États-Unis. Les partenaires de Capgemini et les analystes voient là une belle démonstration de la capacité du Groupe à innover et à se transformer.

(1) « Services Guide: Outsourced Testing », Alexander Simkin, 23 novembre 2011.

(2) Un compteur « intelligent » est un compteur disposant de technologies avancées dites AMR (*automated meter reading*) qui identifient de manière très précise et parfois en temps réel la consommation énergétique d'un foyer ou d'une entreprise.

+19 %

c'est la croissance du chiffre d'affaires de la ligne de services mondiale BIM en 2011.



P

comme...

## Propriété intellectuelle

Pour accroître sa profitabilité, le Groupe doit explorer de nouveaux modèles de services. Il développe désormais des offres reposant sur la propriété intellectuelle de solutions logicielles qu'il a acquises.

À côté de ses prestations classiques, dont la valeur vient avant tout des compétences de ses collaborateurs, Capgemini développe de nouveaux modèles de services, reposant essentiellement sur la valorisation de sa propriété intellectuelle. Il s'agit de commercialiser des solutions logicielles dont le Groupe a acquis les droits, soit à travers une vente sous licence, soit sous forme de software as a service (SaaS), avec un paiement à la transaction.

Pour accélérer la mise en œuvre de ces nouveaux modèles de services, le Groupe a choisi de passer par l'acquisition d'entreprises. En 2010, en procédant à l'achat de la société suédoise Skvader Systems AB, Capgemini est devenu propriétaire d'une solution logicielle lui permettant, dans la ligne de services Smart Energy Services, de proposer aux distributeurs d'électricité des services de gestion de compteurs « intelligents », facturés en mode SaaS. Puis, l'acquisition du suédois IBX, fournisseur de solutions d'achat en ligne, lui a permis de proposer la première solution intégrée du marché pour la gestion de la fonction achat. Enfin en 2011, le Groupe a poursuivi son développement dans ce domaine avec l'acquisition de la société française Prosodie (voir ci-contre).

« LES SOLUTIONS QUI REPOSENT LARGEMENT SUR NOTRE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE JOUERONT DE PLUS EN PLUS UN RÔLE-CLÉ AU SEIN DE NOTRE PORTEFEUILLE D'OFFRES. »

Aymar de Lencquesaing,  
directeur du développement de Capgemini  
au niveau mondial

« LES OFFRES DE SERVICES DE PROSODIE SONT DES SOLUTIONS RÉPLICABLES ; C'EST LE FONDAMENT MÊME DE NOTRE BUSINESS MODEL. »

Georges Croix, PDG de Prosodie

FAIT MARQUANT

Juillet 2011

### CAPGEMINI ACQUIERT LE LEADER FRANÇAIS DE LA RELATION CLIENT

LE GROUPE ACHÈTE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE PROSODIE POUR 376 MILLIONS D'EUROS. LEADER FRANÇAIS DE LA RELATION CLIENT ET DES SOLUTIONS TRANSACTIONNELLES, PROSODIE ASSURE L'HÉBERGEMENT DE SERVEURS VOCAUX ET DE SITES WEB, L'EXPLOITATION DE SYSTÈMES DE CARTES PRÉPAYÉES (CARTES DE FIDÉLITÉ, CARTES-CADEAUX, ETC.) ET DE PAIEMENT SÉCURISÉ. PROSODIE S'APPUIE SUR SES PROPRES SOLUTIONS LOGICIELLES POUR VENDRE UN SERVICE « DE BOUT EN BOUT » EN MODE SOFTWARE AS A SERVICE (SAAS), AVEC FACTURATION À LA TRANSACTION. LA SOCIÉTÉ EST TRÈS PROFITABLE, PUISQUE EN 2010 SON RÉSULTAT NET REPRÉSENTAIT 15,8 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES.





ERNESTO, *Panda's Tea Time*



comme...

## Responsabilité

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est solidement enracinée dans les valeurs de Capgemini. Elle contribue évidemment à la réputation du Groupe, mais aussi à sa performance.

FAIT MARQUANT

Octobre 2011

### UN DOCUMENT PRÉCISE LA POLITIQUE ANTICORRUPTION

EN 2011, LE GROUPE A FORMALISÉ SA POLITIQUE ANTICORRUPTION DE FAÇON À ASSURER AU MIEUX L'INTÉGRITÉ DE SES OPÉRATIONS DANS TOUS LES PAYS OÙ IL EST IMPLANTÉ, NOTAMMENT DANS CEUX QUI PRÉSENTENT LES RISQUES LES PLUS ÉLEVÉS. QUELQUE 20 000 CADRES ONT DÉJÀ SIGNÉ LE DOCUMENT DÉTAILLANT CETTE POLITIQUE, ET PLUS DE 27 000 COLLABORATEURS ONT SUIVI UNE FORMATION EN LIGNE SUR CE SUJET. EN 2012, UNE DÉMARCHE SIMILAIRE CONCERNERA LA LÉGISLATION RELATIVE À LA CONCURRENCE.

Dans le cadre de son programme Ethics & Compliance, Capgemini a lancé en 2010 sa Charte éthique. En 2011, elle a été largement diffusée, et, désormais, chaque nouvelle recrue en reçoit un exemplaire. En fin d'année, plus de 40 000 salariés avaient déjà suivi le module de formation en ligne sur le contenu de cette charte.

Enfin, le *Blue Book*, accessible à tous les collaborateurs sur le site intranet, précise les principes auxquels chacun doit souscrire dans le Groupe. Depuis son lancement en 1989, il fait l'objet de mises à jour régulières.

Par ailleurs, Capgemini s'est engagé à réduire l'impact environnemental qu'entraîne son activité, principalement

**« LE GENIE DE SERGE KAMPF EST D'AVOIR MIS DES VALEURS TRÈS INDIVIDUELLES AU SERVICE D'UN PROJET COLLECTIF. CETTE SINGULIÈRE MISE EN RELATION DU COLLECTIF ET DE L'INDIVIDUEL EST NOTRE TRAIT DISTINCTIF, NOTRE PERSONNALITÉ D'ENTREPRISE, NOTRE IDENTITÉ. »**

*Paul Hermelin, Directeur Général de Capgemini*

par sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels et le traitement de ses déchets. Dans ce but, le Groupe a renforcé sa politique environnementale. Il a ainsi mis en place une comptabilité carbone globale rigoureuse, que vient compléter un programme d'efficacité énergétique dans tous ses locaux à travers le monde.

En 2011, Capgemini Portugal a obtenu la certification ISO 14001, concernant la mise en place d'un système maîtrisé de suivi des questions environnementales, succédant ainsi aux filiales du Groupe au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Belgique. Après avoir ouvert Merlin en 2010 en Angleterre, un des centres de traitement de



De jeunes Indiennes scolarisées dans le cadre du programme de la Fondation Naandi parrainé par Capgemini, à Mumbai (Bombay).

données les plus écologiques au monde, Capgemini est la seule entreprise du secteur informatique à avoir obtenu l'assurance qualité SMEA (système de management environnemental et d'audit) décernée par l'Union européenne.

Selon une tradition bien établie, le Groupe fournit une assistance financière et une expertise professionnelle gracieuse à de nombreuses ONG dans les pays où il est présent. Ainsi, Capgemini et ses collaborateurs parrainent le programme de scolarisation Manhi Kali de la Fondation Naandi, qui scolarise des jeunes Indiennes en situation de vulnérabilité. En mars 2012, la contribution cumulée du Groupe représentait un volume total de 46 000 années de scolarité. Avec l'ONG PlaNet Finance, le Groupe a récemment lancé la plate-forme en ligne MicroWorld, permettant ainsi à ses collaborateurs de financer grâce au microcrédit des microentrepreneurs situés dans des pays en voie de développement. Capgemini a encore poursuivi ses partenariats de longue date avec des ONG comme The Prince's Trust au Royaume-Uni, tout en nouant de nouveaux accords, avec Habitat for Humanity en Amérique du Nord par exemple.

En ce qui concerne la représentation des salariés, le comité d'entreprise européen du Groupe, l'International Work Council (IWC), se réunit douze fois par an. Les vingt-deux membres qui le composent proviennent de l'Union européenne, ainsi que d'Inde, du Brésil et d'Amérique du Nord. L'IWC contribue à adapter la gestion des ressources humaines du Groupe à l'échelle mondiale, tout en préservant l'employabilité de ses collaborateurs, la qualité de vie au travail et la sécurité de l'emploi.

T comme...

## Transformation numérique

Après avoir changé en profondeur la vie des consommateurs, les technologies numériques permettent aujourd’hui aux entreprises d’améliorer radicalement leurs performances. Cependant, cette mutation est loin de s’achever.

Si les entreprises, dans leur majorité, ont clairement pris conscience de ce que peuvent leur apporter les technologies numériques, elles rencontrent souvent de grandes difficultés pour les mettre en œuvre. En 2010, Capgemini Consulting s'est associé au Center for Digital Business du Massachusetts Institute of Technology (MIT) pour lancer un programme de recherche de trois ans destiné à identifier les processus à développer dans les entreprises pour qu'elles tirent au mieux parti de cette « révolution ». Interrogés dans le cadre d'une première étude, des dirigeants d'entreprise attribuent ces difficultés, pour l'essentiel, au manque de compétences en la matière, à une culture d'entreprise trop bien ancrée et à la complexité des systèmes d'information existants. La plupart des directeurs rencontrés s'accordent sur le fait que le numérique permet de modifier en profondeur leur performance selon trois axes. Le premier est celui de la connaissance des clients (consommateurs particuliers ou entreprises) et de leurs expériences dans l'achat de produits ou l'utilisation de services. Le deuxième axe d'amélioration de la performance concerne les processus : après les efforts d'industrialisation et de mondialisation, agilité et collaboration sont les grandes sources de changement et de progrès. Enfin, le troisième axe recouvre la transformation des modèles de services, c'est-à-dire la nature même de l'activité de l'entreprise. Que vend-elle ? Que produit-elle ? Qu'apporte-t-elle comme valeur ajoutée ?

Les entreprises qui tirent pleinement parti des technologies numériques procèdent toutes de manière comparable : la direction générale définit une vision de l'entreprise intégrant toutes les dimensions du numérique ; cette vision est déclinée en objectifs de

**« LA CLÉ DU SUCCÈS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE RÉside AVANT TOUT DANS LE CHANGEMENT DU MODE OPÉRATIONNEL DE L'ENTREPRISE. L'ENJEU N'EST DONC PAS SEULEMENT TECHNOLOGIQUE, IL EST AVANT TOUT MANAGÉRIAL ET HUMAIN. »**

*Andrew McAfee, professeur au MIT*

**« LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE EST UN ENJEU CONSIDÉRABLE POUR LES ENTREPRISES ET LES ADMINISTRATIONS. CAPGEMINI CONSULTING S'EST DONNÉ POUR MISSION PREMIÈRE DE LES ACCOMPAGNER EN S'APPUYANT SUR TOUTES LES FORCES DU GROUPE. »**

*Pierre-Yves Cros, directeur de Capgemini Consulting*

FAIT MARQUANT

Novembre 2011

### PREMIERS RÉSULTATS DU PROGRAMME DE RECHERCHE CONJOINT DE CAPGEMINI ET DU MIT

LA PREMIÈRE ÉTUDE DU PROGRAMME DE RECHERCHE LANCÉ EN 2011 PAR CAPGEMINI CONSULTING ET LE CENTER FOR DIGITAL BUSINESS DU MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT) REPOSE SUR 157 ENTRETIENS RÉALISÉS AVEC DES DIRIGEANTS DE GRANDS GROUPES MONDIAUX. LE DOCUMENT, EN ANGLAIS, INTITULÉ DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS (ET DONT LE TITRE PEUT SE TRADUIRE PAR « TRANSFORMATION NUMÉRIQUE : UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LES ORGANISATIONS À PLUSIEURS MILLIARDS DE DOLLARS »), MET EN ÉVIDENCE LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES ENTREPRISES DANS LEUR TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET SURTOUT LES BONNES PRATIQUES QUI PERMETTENT À CERTAINS LEADERS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE DE TIRER LE PLEIN PROFIT DE CES TECHNOLOGIES.

Le rapport peut être téléchargé sur le site [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

transformation quantitatifs et qualitatifs ; un programme de large mobilisation et de développement accéléré des compétences est défini ; enfin, est mise en place une gouvernance nouvelle, capable de répondre aux enjeux de réactivité du monde numérique.

L'étude évalue la maturité des organisations en analysant, d'une part, la force de leur développement numérique et, d'autre part, la manière dont elles opèrent leur transformation. George Westerman, directeur de recherche au MIT, souligne : « Seules les entreprises qui maîtrisent non seulement la méthode mais aussi le contenu de leur transformation numérique parviennent à en tirer de la valeur. »

La diffusion et la généralisation des nouvelles technologies – celles qui connectent, mobilisent, analysent, adaptent – marquent sans doute le début d'une nouvelle révolution industrielle. Dans cette nouvelle ère, les entreprises pourront bénéficier simultanément de deux avantages qui étaient jusqu'à présent incompatibles : la « force de frappe » des grandes organisations – économies d'échelle, effets de taille, mondialisation – et la richesse humaine des microstructures – liberté, flexibilité, créativité, motivation.

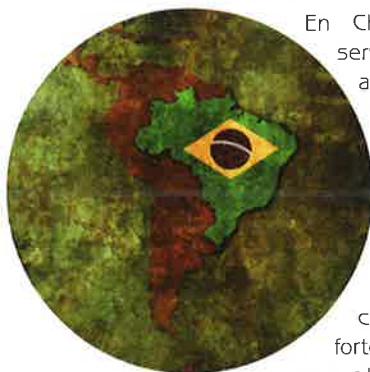


comme...

## Zones de croissance rapide

Anticipant sur les perspectives de faible croissance en Europe et aux États-Unis, Capgemini met aujourd'hui l'accent sur les régions et pays à croissance rapide, notamment l'Amérique latine et l'Asie, qui peuvent représenter de puissants leviers de développement.

Au-delà des perspectives dans le pays lui-même, le Brésil est la « tête de pont » de la stratégie d'implantation du Groupe en Amérique latine. En 2010, Capgemini a acquis CPM Braxis, la première société de services informatiques d'origine brésilienne. En 2011, les résultats ont largement justifié cet investissement. Outre le contrat historique avec le groupe brésilien Algar (voir ci-contre), le Groupe a connu des succès commerciaux significatifs avec des clients internationaux pour leur accompagnement sur le marché brésilien.



En Chine, où le marché des services informatiques devrait afficher une croissance à deux chiffres pendant les cinq prochaines années, le Groupe a renforcé sa position avec l'acquisition, en juin 2011, de Praxis Technology, SSI chinoise spécialisée dans le secteur-clé des utilities. Société à forte profitabilité, Praxis propose aux plus grandes entreprises du secteur une gamme complète de solutions couvrant tout le cycle de vie d'une implémentation d'un progiciel SAP. À noter que, dans le pays, les projets liés à la distribution « intelligente » de l'énergie apparaissent comme une priorité et représentent donc un important potentiel de croissance pour Capgemini, qui possède une forte expertise dans le domaine. Par ailleurs, le Groupe n'exclut pas des acquisitions dans d'autres pays d'Asie du Sud-Est, une des régions les plus dynamiques du monde.

En Inde, Capgemini compte plus de 35 000 collaborateurs dans ses centres de production et entend devenir un acteur important sur le marché intérieur. Sa stratégie « des compétences mondiales à prix local pour les clients locaux » lui a permis d'y afficher en 2011 une croissance de 70 %. Parmi les succès commerciaux de l'année, on peut noter un projet d'informatique décisionnelle pour l'État du Maharashtra.

« BRÉSIL, CHINE, INDE. LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DES PAYS DITS "ÉMERGENTS" S'ACCOMPAGNE, ET S'ACCOMPAGNERA DANS LES PROCHAINES ANNÉES, D'UN FORT DÉVELOPPEMENT DE LEURS MARCHÉS INTÉRIEURS DES SERVICES INFORMATIQUES. DES MARCHÉS OÙ CAPGEMINI SE DOIT D'AFFIRMER SA PRÉSENCE. »

Cyril Garcia, directeur de la stratégie de Capgemini au niveau mondial

### FAIT MARQUANT

Juillet 2011

#### BPO : LE GROUPE BRÉSILIEN ALGAR SIGNE UN CONTRAT DE TREIZE ANS AVEC CAPGEMINI

SELON LES TERMES D'UN CONTRAT DE TREIZE ANS, CAPGEMINI FOURNIRA AU GROUPE BRÉSILIEN ALGAR DES SERVICES D'EXTERNALISATION DES PROCESSUS MÉTIERS (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING, BPO), DANS LA COMPTABILITÉ, LA FINANCE, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. POUR ASSURER CES PRESTATIONS, CAPGEMINI MOBILISE 150 SPÉCIALISTES RÉPARTIS DANS SES DIFFÉRENTS CENTRES DU BRÉSIL.

LA STANDARDISATION DES PROCESSUS, À PARTIR DES PLATES-FORMES ORACLE ET BPOpen®, DEVRAIT AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ, LA QUALITÉ ET LA FLEXIBILITÉ DE CES SERVICES.

**10 %**

c'est la part que les pays à croissance rapide devraient représenter dans le chiffre d'affaires de Capgemini en 2015, contre 5 % en 2011.





Jean-Yves FREMAUX, *Frangin, frangine*

## Les défis de la transformation numérique

Les nouvelles technologies transforment en profondeur et durablement les organisations. Les administrations dans leurs rapports avec les citoyens, les entreprises dans les relations avec leurs clients mais aussi dans leurs métiers et leurs modèles économiques. Cette mutation cruciale, le Groupe l'a placée au cœur de sa stratégie, notamment à travers l'activité de conseil de sa filiale Capgemini Consulting.

Deux experts de renommée internationale, l'économiste français Philippe Aghion, professeur à Harvard, et le Canadien Don Tapscott, spécialiste des nouvelles technologies et de la transformation des organisations, livrent leur vision sur les formes nouvelles que prennent croissance et innovation.

Nous avons interrogé deux clients de Capgemini. Le directeur des systèmes d'information de Philips, groupe mondial d'origine néerlandaise, détaille longuement, exemples à l'appui, comment les nouvelles technologies vont radicalement changer les métiers de son entreprise. De son côté, le directeur général de EnterCard, multinationale basée en Norvège, explique en quoi l'innovation est essentielle pour son activité.

Enfin, le focus est mis sur trois domaines essentiels de la transformation numérique, dans lesquels Capgemini et sa filiale Sogeti apportent leur expertise à leurs clients : l'explosion du volume de données ou *big data*, le *cloud computing*, avec la mise à disposition de l'informatique à la demande, et la mobilité, qui s'impose désormais à l'entreprise.

### La vision des experts

- Philippe Aghion : « Sans éducation, pas d'innovation ; sans innovation, pas de croissance », p. 48
- Don Tapscott : « Nous entrons dans l'ère des réseaux d'intelligence partagée », p. 52

### Les attentes des clients

- Philips : « Bientôt, tous nos nouveaux produits seront connectés à Internet », p. 57
- EnterCard : « Nous incitons chacun de nos collaborateurs à concevoir clairement ce qu'être innovateur signifie pour lui », p. 62

### Les solutions de Capgemini

- Les *big data* : comment exploiter l'avalanche des données, p. 65
- Le *cloud computing* : Capgemini offre à ses clients le meilleur du nuage, p. 69
- La mobilité : une nouvelle dimension de l'entreprise, p. 73

Une interview de Philippe Aghion

## « Sans éducation, pas d'innovation ; sans innovation, pas de croissance »



L'économiste français Philippe Aghion, 55 ans, ancien élève de l'École normale supérieure, est docteur en économie de l'université Harvard. Il a enseigné au MIT, à l'université d'Oxford et à l'University College de Londres. Depuis douze ans, il est professeur à Harvard. En 2001, il a obtenu le prix Yrjö Jahnsson, qui récompense le meilleur économiste européen de moins de 45 ans. Ses travaux de recherche ont principalement porté sur l'innovation et la croissance. Il est notamment l'auteur de *L'Économie de la croissance*, éditions Economica, 2010, et de *Représenter l'État*, éditions du Seuil, 2011.

**PROFESSEUR À HARVARD, L'AUTEUR DE *L'ÉCONOMIE DE LA CROISSANCE* LIVRE QUELQUES RÉFLEXIONS SUR CE QU'IL NOMME « LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'INNOVATION ».**

VIDÉO « PHILIPPE AGHION »

À VOIR SUR :

[http://www.capgemini.com/  
annual-report/2011/fr](http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr)

Rubrique « Transformation numérique »

*Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est cette nouvelle économie de l'innovation dans laquelle, selon vous, nous sommes entrés ?*

Le monde a changé. Il y a effectivement aujourd'hui dans les pays développés beaucoup plus de créations et de destructions d'emplois et d'entreprises qu'à n'importe quelle période passée. C'est désormais l'innovation qui tire la croissance, et non plus le seul rattrapage des pays à plus forte économie. Le rattrapage est maintenant davantage le fait des pays à main-d'œuvre à bas coût. Bien sûr, en Chine et dans certaines parties de l'Inde, l'innovation est également à l'œuvre, mais ce sont là des économies, qui vivent l'équivalent de nos Trente Glorieuses.

De nos jours, il faut sans cesse innover car on est très vite imité par d'autres. Il faut donc rester à la pointe du progrès, inventer et innover dans les procédés, l'organisation et les produits. Et puis, il faut être très attentif à la chaîne de valeur, ce qu'en Europe les Allemands, par exemple, savent très bien faire. Ils délocalisent le bas de la chaîne de valeur, mais ils veillent à en conserver le haut, car ils ont des salariés très bien formés. C'est-à-dire que, dès le secondaire, en Allemagne, on fait des stages en entreprise. Avec une masse de travailleurs qui maîtrisent le savoir général et le savoir professionnel, le haut de la chaîne de valeur peut rester dans le pays.

## L'innovation semble venir des États-Unis. Pourquoi l'Europe a-t-elle perdu du terrain ?

L'Europe a mis du temps à se doter d'institutions favorisant l'innovation, en particulier des marchés du travail flexibles et des marchés de produits concurrentiels. Par ailleurs, elle a trop tardé à réformer ses universités. Il n'y a pas de miracle : la Silicon Valley, c'est Stanford, la route 128, c'est Harvard. Or, pour avoir une économie d'innovation, le primaire, le secondaire et les grandes écoles, ça ne suffit pas. Prenons le cas de la France. Nous avons besoin d'universités à la fois autonomes, bien gouvernées, et bien financées, avec de vraies écoles doctorales de très haut niveau. Songez qu'aux États-Unis on dépense plus de 30 000 euros par étudiant par an, alors qu'au sein de l'Union européenne ce coût atteint moins de 10 000 euros en moyenne.

**128**

La route 128, qui contourne la ville de Boston, à l'est des États-Unis, est le symbole de cette région réputée pour ses centres de recherche, notamment dans le domaine des nouvelles technologies, et ses universités, Harvard justement, mais aussi le célèbre Massachusetts Institute of Technology. (NDLR)

## *Vous avez réfléchi à la réforme des universités. Vous êtes professeur à Harvard. Quelle est la vraie différence entre les États-Unis et l'Europe ?*

Ce sont justement les moyens bien supérieurs dont profite le système universitaire aux États-Unis. Le fossé est énorme. Il faudrait commencer par aligner la dépense par étudiant dans les universités sur ce qu'elle est dans les grandes écoles. Nous sommes loin du compte. Il faut aussi de l'autonomie, une autonomie bien faite. Mais les bonnes universités qui comptent dans le monde ne se trouvent pas seulement aux États-Unis, il y en a en Europe, notamment en Suisse. Les universités, mais aussi l'École polytechnique fédérale de Lausanne ou celle de Zurich... Ce sont de magnifiques institutions. Leur président n'est pas nommé en interne. Avoir un président choisi par un conseil d'administration dont plus de la moitié des membres viennent de l'extérieur évite l'écueil du président médiocre qui nomme des professeurs médiocres, qui réélisent le président médiocre... Il est primordial d'avoir des conseils d'administration qui coexistent avec un « sénat académique », composé du corps des professeurs, qui gouverne l'université. Il est important d'avoir cette dualité de pouvoirs.

## *Voulez-vous dire en schématisant que, sans investissement dans l'éducation, il n'y aura pas d'innovation possible et que, s'il n'y a pas d'innovation, il n'y aura pas de croissance ?*

Précisément : il faut l'éducation pour avoir l'innovation, et il faut l'innovation pour avoir la croissance. Je crois que c'est fondamental. Un pays avec des gens bien instruits apprend très vite et s'adapte très rapidement. Aujourd'hui, avec une économie caractérisée par le remplacement incessant d'anciennes technologies par de nouvelles, il faut une main-d'œuvre très adaptable. C'est ce que permet l'éducation. Il faut un système éducatif avec une imbrication étroite entre l'école et l'entreprise très tôt. Je pense que ce système-là fonctionne bien. Pourquoi la Finlande s'est-elle relevée si vite après la crise qu'elle a connue dans les années 1990 ? Parce qu'elle avait une main-d'œuvre bien formée.

**« NOUS SOMMES EN PÉRIODE DE LARGE DIFFUSION TECHNOLOGIQUE. MAIS IL FAUT GARDER EN MÉMOIRE QUE LES GRANDES CRISES FINANCIÈRES SONT LE PENDANT OU LA CONTREPARTIE DE LA DIFFUSION TECHNOLOGIQUE. »**

*Avez-vous le sentiment que les managers rencontrent des difficultés avec les technologies de l'information et les nouveaux outils numériques ?*



J'ai l'impression que l'on intègre très rapidement ces technologies aux États-Unis. En Europe, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication est plus lente. Or celles-ci sont un facteur de croissance, car elles permettent une accélération dans le processus de production et de diffusion de nouvelles idées.

La question est de savoir pourquoi l'Europe accuse un tel retard. Je pense que le problème trouve son origine à la fois dans le système éducatif et dans les capacités de financement des petites et moyennes entreprises. Le capital-risque est trop peu développé, et les investisseurs institutionnels jouent un rôle insuffisant. Nous

gardons de vieilles habitudes et nous manquons de cette culture de la prise de risque. Aux États-Unis, les fonds communs de placement assurent les dirigeants d'entreprise contre les conséquences négatives éventuelles d'une innovation. Par ailleurs, les investisseurs en capital-risque sont souvent d'anciens entrepreneurs. Ils ont donc une expérience du risque. C'est bien moins le cas en Europe. Je crois que tout cela participe de cette différence de culture de l'innovation dans les entreprises européennes, par rapport à leurs homologues outre-Atlantique.

*Au niveau des États, quelles seraient les mesures fiscales à prendre pour favoriser l'innovation ?*

En France, par exemple, nous avons déjà le crédit impôt recherche. C'est une bonne chose, et il faut le développer, surtout en direction des PME innovantes. Il représente un des éléments incitatifs. Je pense plus généralement qu'il faut séparer fiscalité de l'innovation et imposition de la rente, et donner une prime à l'innovation. Par exemple au moment de la revente : si vous avez créé une entreprise innovante, il faut octroyer une prime à la revente.

*En matière d'innovation, la décennie actuelle pourrait apporter de véritables ruptures, avec l'intelligence artificielle et les nanotechnologies. La croissance se trouve-t-elle dans ces nouveaux horizons ?*

Oui, bien sûr. Certains ont une vision malthusienne de l'économie. Certains environnementalistes vous expliqueront que le monde est « fini », que les sources d'énergie sont limitées, que le capital environnement est limité, et que par conséquent la décroissance, ou la non-croissance, est la seule perspective possible. Or l'innovation fait sauter le modèle malthusien. L'innovation fait reculer les frontières. Nous ne sommes plus dans un monde fini. Mais plutôt dans un monde où les États doivent être vigilants et veiller à ce que l'innovation aille dans la bonne direction, c'est-à-dire vers les activités non polluantes, car rares sont les entreprises qui vont spontanément vers l'innovation verte.

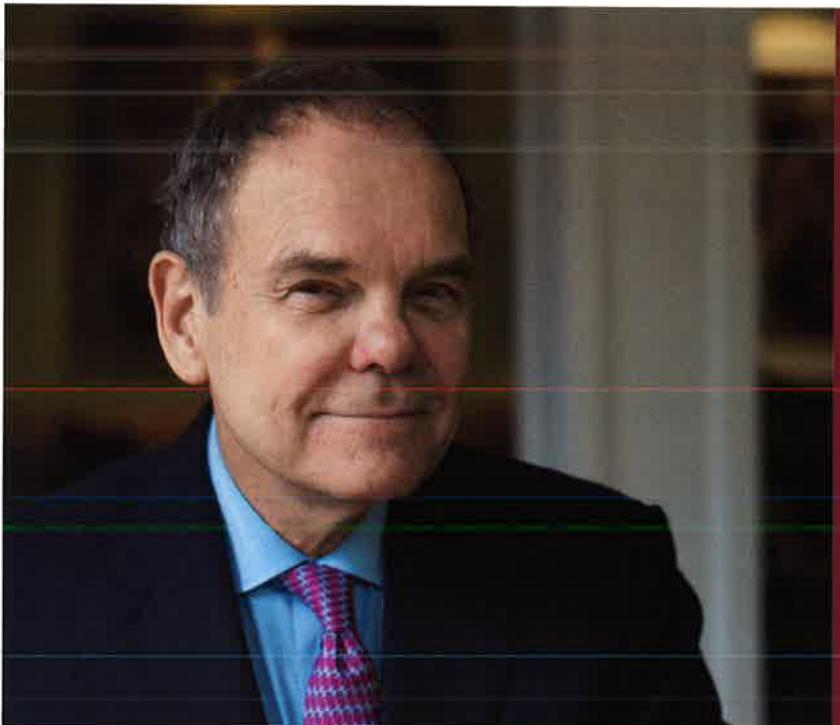
Les nanotechnologies ou l'intelligence artificielle, entre autres grands domaines d'innovation, servent le progrès de manière spectaculaire, dans le secteur de la médecine et de la santé, par exemple. Ces technologies essaient. Nous sommes en période de large diffusion technologique. Mais il faut garder en mémoire que les grandes crises financières sont le pendant ou la contrepartie de la diffusion technologique. Ainsi, la crise de 1929 était le pendant de la diffusion généralisée de l'électricité. Je veux dire par là que la diffusion de l'électricité à l'ensemble des secteurs de l'économie a créé une demande pressante de financements de la part des entreprises, qui ont alors eu besoin d'argent facile. Et c'est parce qu'il y a cette forte pression pour obtenir de l'argent facile que se développent la spéculation et la dette. Nous voyons immédiatement le mauvais côté des choses. Mais d'un autre côté, le fait que le secteur financier grossit très fort et très vite reflète souvent le fait que nous sommes dans des périodes d'accélération de la diffusion des technologies nouvelles. Toute la difficulté est de savoir maîtriser la finance sans pour autant empêcher la diffusion de ces nouvelles technologies.



André DEYMONAZ, *Ambiance bistro*

Une interview de Don Tapscott

## « Nous entrons dans l'ère des réseaux d'intelligence partagée »



Né en 1947, le Canadien Don Tapscott est membre du Forum économique mondial et professeur de gestion à l'université de Toronto. Il est l'auteur ou le coauteur de quatorze ouvrages traitant de l'influence des technologies sur l'économie et la société, dont le best-seller *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (2006) et sa suite récente *Macrowikinomics: Rebooting Business and the World* (2010).

**SELON DON TAPSCOTT, ANALYSTE DE RENOMMÉE MONDIALE DES GRANDES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES, NOUS VIVONS LE PLUS PROFOND CHANGEMENT DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE. ET C'EST AVEC OPTIMISME QU'IL OBSERVE LES POSSIBILITÉS QUI S'OUVRENT, POUR LES CITOYENS COMME POUR LES ENTREPRISES.**

**VIDÉO « DON TAPSCOTT »**  
À VOIR SUR :

[http://www.capgemini.com/  
annual-report/2011/fr](http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr)

Rubrique « Transformation numérique »

*Depuis la crise de 2008, ne sommes-nous pas davantage confrontés à la destruction qu'à la création ?*

Nous sommes à un tournant de notre histoire. Un grand nombre d'institutions qui nous ont formidablement servi pendant des décennies, voire des siècles, sont au point mort, atrophées, ou défaillantes. Cependant, sous les effets conjugués d'Internet et de la première génération de jeunes à grandir dans l'univers numérique, nous pouvons voir se dessiner les contours de nouvelles organisations. Partout où je pose les yeux, je vois des personnes de tous horizons et de tous milieux sociaux occupées à rebâtir nos entreprises, nos administrations, nos écoles et nos universités, nos systèmes de santé, nos médias, et finalement nos cités et nos démocraties, à partir de nouveaux principes et autour d'un nouveau système de communication. Nous sommes entrés dans des temps de périls et de destruction, mais aussi de renaissance, de reconstruction et d'ouverture du champ des possibles.

# La vision des experts

*Un grand nombre d'entreprises se demandent encore s'il faut aller vers l'« Entreprise 2.0 » et peinent à intégrer les réseaux sociaux dans leurs stratégies. Que pensez-vous de ce décalage ?*

Les réseaux sociaux, ce n'est pas juste se connecter et créer une communauté ou essayer d'entrer en contact avec des clients utilisant Facebook. Il faut les voir comme de nouveaux moyens de production. Ils commencent à modifier les architectures des grosses organisations, ils conditionnent nos façons d'innover, de créer de nouveaux services et d'interagir avec le reste du monde. « Entreprise 2.0<sup>(1)</sup> » est un terme approprié, car ce que nous vivons est le plus grand changement depuis plus d'un siècle. Il est compréhensible que les entreprises prennent du temps à réaliser l'ampleur de ce changement, mais partout dans le monde, elles se mettent à bouger.

*De nombreux managers semblent perdus dans un environnement subissant des chocs successifs et de toute nature.*

*Quel est le sentiment de ceux que vous rencontrez ? Ont-ils conscience de ce qu'offre la technologie pour améliorer les performances ?*

La plupart d'entre eux s'inscrivent dans de vieux schémas. Ils continuent de penser que le but des technologies de l'information et des réseaux sociaux reste le contrôle des coûts et l'automatisation des processus opérationnels, ou que le seul objectif d'Internet c'est d'avoir son site Web. Mais il est vrai que les choses changent sous la pression technologique et avec l'incroyable énergie déployée par la *Net generation*. Ces jeunes débarquent sur le marché du travail, ils prennent leur place dans l'entreprise, et ils sont différents. Ils ne craignent pas la technologie, elle fait partie de leur écosystème.

*Dans un monde de plus en plus complexe, les dirigeants d'entreprise sont-ils prêts à ne plus faire confiance uniquement à leur flair et à s'appuyer sur des outils d'analyse prédictive pour prendre leurs décisions ?*

Ils devraient utiliser ces outils. Notamment ces nouveaux outils d'analyse qui nous aident à transformer ce que l'on appelle les « *big data* » en informations exploitables. Un exemple parmi mille : les données fournies par la localisation et le suivi des déplacements d'un client en temps réel. Les nouvelles capacités de calcul et les possibilités de traitement en mémoire (plutôt que sur disque dur) permettent désormais d'effectuer ces analyses en temps réel et de les diffuser immédiatement, ainsi que les décisions qu'elles inspirent, non seulement en interne, mais aussi largement sur les réseaux sociaux. Elles peuvent aider les entreprises à bâtir de solides et fructueuses relations avec leurs clients et leurs actionnaires.

**« NOUS SOMMES ENTRÉS DANS DES TEMPS DE RENAISSANCE, DE RECONSTRUCTION ET D'OUVERTURE DU CHAMP DES POSSIBLES. »**

*Quel modèle de gouvernance appliquer pour que l'innovation et les transformations qui en découlent irriguent toute l'entreprise ?*

La plupart des entreprises tergiversent et préfèrent bricoler plutôt que de changer fondamentalement leur organisation en repensant leur modèle de management et de gouvernance. J'ai travaillé avec une société allemande de logiciels, une PME de quelques centaines d'employés, qui fonctionne sans management. Les salariés définissent eux-mêmes leur projet et utilisent le microblogging – un équivalent de Twitter – comme système nerveux central de leur organisation. Il n'y a pas de structure formelle, et cela fonctionne bien. La société prospère. Elle a créé un modèle original, qui lui est propre.

*Outre les problèmes de gouvernance, quelles sont les barrières auxquelles se heurtent les entreprises lorsqu'elles veulent se transformer en utilisant la panoplie d'outils numériques à leur disposition ?*

Nous parlons là de transformation en profondeur. En fait, il s'agit d'un nouveau paradigme. Quand vous avez un changement de paradigme, cela entraîne souvent une crise de leadership, parce que cela engendre bouleversements, conflits, incertitudes et confusions. Le nouveau paradigme est souvent reçu avec désinvolture, moquerie ou hostilité. Il y a toujours des intérêts particuliers cachés qui s'opposent au changement. Au bout du compte, je considère qu'il s'agit d'un défi de leadership. Je crois personnellement que l'autorité hiérarchique ne s'impose pas d'en haut. Pour les organisations qui vivent ces transformations, il peut surgir de n'importe quelle direction. Cela aussi me rend optimiste, car cela crée des occasions à saisir pour chacun d'entre nous.

## **« LES NOUVELLES TECHNOLOGIES SERONT CE QUE NOUS VOULONS QU'ELLES SOIENT. IL INCOMBE À CHACUN D'ENTRE NOUS DE S'INVESTIR, DE MODELER LE FUTUR, EN METTANT SUR LA TABLE SES ATTENTES, SON SENS DE L'INTÉGRITÉ ET SES VALEURS. »**

*Quel regard portez-vous sur les grandes thématiques actuelles, le cloud computing, les big data et la mobilité ? Quel est leur impact dans l'entreprise ? À quelles transformations vont-elles conduire ? Comment les managers les appréhendent-ils ?*

Le *cloud computing* est tout simplement en train de transformer Internet en plate-forme informatique. Thomas Watson<sup>(2)</sup> aurait eu ce mot fameux : « *Le monde n'aura besoin que de cinq ordinateurs.* » Un demi-siècle plus tard, cette prédiction pourrait se révéler assez juste. En fait, nos entreprises n'ont pratiquement qu'une demi-douzaine de nuages à leur disposition. Mais cela permet à chacune d'entre elles de mettre sa plate-forme de technologies de l'information sur cet ordinateur appelé Internet. En faisant cela, elle réduit ses coûts, se révèle mieux intégrée et plus fonctionnelle, et le monde devient son « service » logiciel.

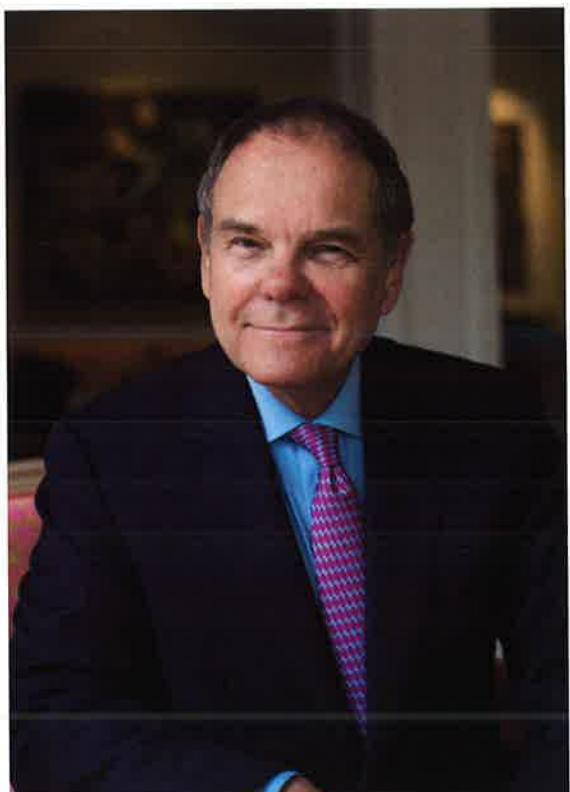
Le phénomène des *big data* est une autre chance énorme. Il y a une dizaine d'années à peine, l'humanité créait bon an mal an quelque cinq exaoctets<sup>(3)</sup> d'informations numériques, soit l'équivalent de ce qui vient d'être créé au cours des... douze dernières heures ! Mais malgré leur volume extraordinaire, ces données peuvent maintenant être efficacement analysées.

La mobilité, enfin, est primordiale. Elle réduit la fracture numérique. Nous sommes tous connectés en permanence aux réseaux avec tous nos « super-gadgets ». Ce qui crée une plate-forme technologique permettant aux organisations de redéfinir la manière d'utiliser les réseaux sociaux pour mieux atteindre leurs objectifs. À titre d'exemple, c'est une grande avancée en matière d'éducation, où nous passons d'un modèle lié à l'ère industrielle à un nouveau modèle axé sur l'étudiant, interactif et favorisant le « sur-mesure ». Nous pouvons imaginer, par exemple, des transformations majeures dans les domaines scientifiques et voir des compagnies pharmaceutiques partager un certain nombre de données et d'essais cliniques pour accroître leurs investissements dans la recherche tout en réduisant leurs coûts. Nous pouvons imaginer aussi un nouveau modèle de système de santé interactif où les patients apprendraient les uns des autres, ce qui permettrait d'améliorer la qualité des soins tout en minimisant les dépenses.

Il ne s'agit pas là simplement de nouvelles technologies à la mode dont les entreprises pourraient profiter. Non ! Nous entrons dans un nouvel âge. Et il n'est pas question seulement d'information. Nous entrons dans l'ère des réseaux d'intelligence partagée.

## Une nouvelle ère également pour les consommateurs ?

Nous sortons de l'univers de la consommation de masse. L'ère industrielle était celle de la normalisation, des échelles et donc de la production de masse, de la distribution de masse, de la consommation de masse, des moyens de communication de masse, de l'éducation de masse, etc. Tout était destiné à des consommateurs passifs, inertes. Nous entrons dans l'ère des réseaux, où rien n'est centralisé, rien ne vient d'en haut, rien n'est standardisé. Une ère distributive, où ceux qui reçoivent ne sont plus seulement des acheteurs, des utilisateurs, des spectateurs, des lecteurs ou des étudiants. Ils sont actifs, ils participent eux-mêmes activement au système.



*Quelles sont les limites éthiques que l'utilisation des technologies de l'information ne devrait pas franchir, particulièrement en matière de respect de la vie privée ?*

Les normes relatives à la protection de la vie privée changent. Qui aurait imaginé, il y a cinq ans, que des centaines de millions de personnes livreraient volontairement des tonnes d'informations personnelles, sans moyen de contrôle, sans garantie sur le respect de leur vie privée ? En avançant dans la vie, nous laissons tous derrière nous des miettes d'informations numériques, qui, lorsqu'elles sont rassemblées dans des bases de données, deviennent un reflet de nous-mêmes, une image-miroir. Cela remet en cause tous les fondamentaux relatifs au droit à la confidentialité. Je m'attends à un retour de bâton sur ce sujet. C'est pourquoi les entreprises doivent inclure le respect de la vie privée dans la conception même de leurs produits, services, modèles économiques ou modes opératoires. En appliquant scrupuleusement ce principe, elles contribueront à asseoir la confiance, indispensable à l'essor des réseaux sociaux.

## Quelles conséquences le développement des nouvelles technologies va-t-il avoir dans les entreprises et la société ?

Le futur ne se prédit pas. Le futur se réalise. La presse écrite, la radio, la télévision, l'informatique étaient centralisées. Elles étaient contrôlables. En revanche, les nouvelles technologies sont distributives, elles sont moléculaires, elles sont incontrôlables. Elles seront ce que nous voulons qu'elles soient. Si nous voulons qu'elles soient des outils pour trouver un remède à la schizophrénie, elles le seront. Si nous voulons qu'elles soient un outil pour mettre fin à l'enseignement public, comme certains au sein du Tea Party semblent le vouloir aux États-Unis, elles le seront. Il incombe à chacun d'entre nous de s'investir, de modeler le futur, en mettant sur la table ses attentes, son sens de l'intégrité et ses valeurs. Si nous agissons ainsi par centaines de millions, alors l'ère des réseaux d'intelligence partagée sera celle des promesses tenues. Le génie de la technologie est sorti de sa bouteille ! Cela aussi me rend optimiste.

(1) Le terme « Entreprise 2.0 », inventé en 2006 par Andrew McAfee, à l'époque professeur à la Harvard Business School, désigne les entreprises mettant en œuvre les nouveaux réseaux sociaux pour faire émerger une intelligence collective de l'interconnexion de leurs collaborateurs, leurs partenaires et leurs clients.

(2) Thomas John Watson fut le PDG emblématique d'IBM de 1914 à sa mort, en 1956.

(3) Un exaoctet est l'équivalent de 10<sup>18</sup> ou 1024<sup>6</sup> octets.



DUAIV, *L'Atelier à Honfleur*



Une interview de Jeroen Tas,  
directeur des systèmes d'information  
de Philips

« Bientôt, tous nos nouveaux produits seront connectés à Internet »

Jeroen Tas est le directeur des systèmes d'information de Philips depuis un an. Il explique comment il conçoit et met en œuvre la transformation numérique du groupe. Et comment le géant néerlandais de l'éclairage, de l'équipement médical et de produits grand public est en passe de devenir aussi une entreprise de logiciels et de services.

## Après une carrière particulièrement réussie, dont une partie comme dirigeant d'entreprise, qu'est-ce qui vous a poussé à accepter le poste de DSI de Philips ?

J'ai passé les sept premières années de ma carrière chez Philips et j'ai toujours eu un faible pour cette entreprise. Un groupe qui inspire la fierté, mais qui n'exploitait pas tout son potentiel. J'ai donc été enthousiasmé à l'idée de rejoindre l'équipe qui lui ferait retrouver sa grandeur. J'ai aussi été attiré par la perspective de faire évoluer l'informatique en synchronisation avec les métiers de l'entreprise.

## L'informatique est-elle vecteur de la transformation ?

Comme je l'ai expliqué au conseil d'administration du groupe lors de ma première présentation, Philips est appelé à devenir aussi une entreprise de logiciels et de services. Bientôt, tous les nouveaux produits seront connectés à Internet, et chacun d'eux sera pour Philips une plate-forme intégrant de nouvelles capacités, de nouveaux services. La voilà, cette grande occasion : faire passer l'informatique du back-office vers le cœur même de l'entreprise. Tel est l'objectif que je me suis fixé.

## Et c'est un objectif sur lequel le PDG est bien d'accord ?

Absolument ! Voici ce que m'a déclaré littéralement Frans van Houten, le nouveau PDG du groupe, je le cite : « Nous avons besoin de devenir une entreprise agile, configurable à volonté et instantanément, de façon à pouvoir faire des acquisitions ou des cessions très rapidement et changer notre chaîne de valeur dès que le marché le requiert. Il nous faut aussi nous rapprocher de nos clients, au plus près, c'est-à-dire pouvoir personnaliser nos produits et fournir à chaque utilisateur le service qu'il désire. »

## **Qu'entendez-vous par « entreprise configurable » ?**

Par exemple, mettre en place le système d'information de la coentreprise responsable de notre activité de téléviseurs nous prend un an. Idéalement, nous devrions être capables de le faire en deux mois. Et aussi rapides et indolores devraient se révéler les reconfigurations nécessaires lors de l'intégration d'une société nouvellement acquise, le passage d'une fabrication en interne à la sous-traitance, ou encore la mise en œuvre d'un important partenariat dans l'approvisionnement.

## **Maintenant que l'objectif est clair, comment allez-vous l'atteindre ?**

Nous regroupons nos différentes chaînes de valeur par archétypes. Tout d'abord, celles qui concernent les produits que nous fabriquons pour le consommateur, que nous les vendons sous notre marque ou que nous les livrions à d'autres industriels, comme les lampes pour voitures. Dans les chaînes de valeur de nos activités liées à un secteur professionnel, nous développons des produits configurables, qu'il s'agisse d'équipements complexes pour le médical, tels que les appareils d'IRM, ou de systèmes d'éclairage pour les bâtiments ou les voies de circulation. Ensuite, pour les solutions développées à la demande, par exemple l'éclairage pour les Jeux Olympiques de Londres, les chaînes de valeur sont bien sûr uniques, même si elles comprennent quelques composants réutilisables. Enfin viennent les chaînes de valeur de l'activité que je préfère, les services à base de logiciels, sur un modèle d'abonnement. Cette activité représente déjà un milliard de dollars de chiffre d'affaires dans le secteur de la santé.

Dans les différents archétypes, nous recherchons des similitudes tout au long des chaînes de valeur de nos différents métiers. Et ce faisant, il est bien sûr essentiel de comprendre parmi les trois cents processus que compte une chaîne de valeur lesquels sont différenciateurs, par exemple parce qu'ils fournissent un service original (ils peuvent faire croître notre chiffre d'affaires), lesquels sont critiques (ils peuvent faire baisser notre chiffre d'affaires s'ils ne marchent pas, à cause d'une facture erronée par exemple) et lesquels ont une fonction de support, par exemple voyages et frais. Bien distinguer ces trois catégories est essentiel pour déterminer les priorités, mais aussi pour créer les bonnes solutions en termes de capacités, c'est-à-dire l'ensemble de compétences, de personnes, de processus, de systèmes et de données. Et c'est également essentiel pour l'informatique.

Tout cela nous fournit un langage commun pour décrire nos activités, une vue claire sur les meilleures pratiques et l'identification de processus communs, ceux qui pourront être portés par des plates-formes communes dans l'entreprise.

## **« EN CHINE, TOUT EST DIFFÉRENT : DU MONDE DE LA DISTRIBUTION JUSQU'AUX PRODUITS EUX-MÊMES QUI DOIVENT ÊTRE ADAPTÉS AUX HABITUDES ET AUX PRÉFÉRENCES LOCALES. »**

## **Mais combien d'activités différentes comptez-vous chez Philips ?**

Notre entreprise comporte trois secteurs : l'éclairage, la santé et les produits grand public. Chacun d'eux regroupe plusieurs types d'activité. Par exemple, « systèmes d'imagerie » dans la santé, ou « électroménager » dans les produits grand public. Nous sommes aussi organisés suivant dix-sept zones géographiques. Comme nous travaillons par « couple » activité/région, nous parvenons dans le groupe à environ quatre cents entités fondamentales.

## **Et vous ne voulez pas, bien sûr, avoir quatre cents chaînes de valeur différentes !**

Surtout pas ! Cela nous aiderait peut-être à conquérir des parts de marché, mais cela ne nous permettrait pas de produire à un coût optimisé.

Dans la transformation de notre entreprise, nous regardons chacune de ces chaînes de valeur. Prenons comme exemple les rasoirs aux États-Unis. Si nous voulons faire croître cette activité, nous devons développer nos ventes à la fois chez Walmart et chez Amazon, c'est-à-dire à la fois dans les hypermarchés et dans la vente sur Internet. Alors, c'est avec chacun des deux que nous passons tout en revue, depuis le

# Les attentes des clients

cycle de lancement des nouveaux produits et l'approvisionnement, jusqu'au placement en magasin (lorsqu'il y en a) et aux campagnes publicitaires, en passant par l'accompagnement à travers notre présence sur le Web. Mais en Chine, tout est différent : du mode de distribution jusqu'aux produits eux-mêmes qui doivent être adaptés aux habitudes et aux préférences locales. Pour autant, nous ne voulons pas avoir des chaînes de valeur toutes identiques. Mais nous recherchons les similitudes, nous les mettons en commun et nous optimisons chacun de ces éléments.

***Vous en parlez exactement comme un patron opérationnel ! L'informatique ne vient donc pas a posteriori. On dirait qu'elle fait partie intégrante de l'ensemble...***

Exactement. Je dis toujours qu'il y a deux erreurs à ne pas commettre. La première, attendre de l'informatique qu'elle dicte la manière de travailler et qu'elle dise aux opérationnels métiers ce qu'ils doivent faire. Votre probabilité de réussite est inférieure à 1 %. Et la seconde, demander aux opérationnels métiers de vous donner la liste détaillée de leurs exigences pour que l'informatique les mette en œuvre. Et même là, les chances de succès sont encore très faibles, certainement inférieures à 10 %.

Au lieu de cela, les mots-clés devraient être « synchronisation » et « co-conception ». Et les mutations actuelles rendent cette « co-conception » encore plus nécessaire. Si chacun des nouveaux produits est connecté à Internet, si 80 % des clients surfent sur le Web, si la majorité d'entre eux possèdent un terminal mobile, il faut se demander quelles sont les conséquences pour chaque aspect de son métier.

Philips veut faire partie du quotidien de trois milliards de consommateurs dans le monde en 2025. J'ai demandé à notre PDG s'il imaginait la quantité de données que ces contacts quotidiens représenteront, le volume que nous aurons à traiter, comment nous utiliserons l'informatique, non seulement dans le but de gérer nos chaînes de valeur « de bout en bout », mais aussi pour nous aider à comprendre nos marchés et à identifier de nouvelles sources de revenus : c'est notre manière même de diriger nos affaires qui changera.

***Vous avez donc intégré la notion de big data dans votre stratégie !***

Tout à fait. Et c'est maintenant que cela se passe ! Prenons pour exemple la brosse à dents électronique que vous allez bientôt utiliser. Si vous l'approchez de votre smartphone, on vous incitera à vous enregistrer et on vous demandera votre profil Facebook. Pour la première fois, nous obtiendrons une vue à la fois détaillée et large de nos clients. Nous saurons quels produits ils utilisent, où et comment. Grâce aux capteurs intégrés, nous pourrons savoir comment vous vous brossez les dents et réellement voir la plaque dentaire pour vous guider afin d'améliorer votre brossage. En plus, nous pourrons partager cette information avec votre dentiste, si vous le souhaitez. Pour les brosses à dents, les dentistes sont nos meilleurs interlocuteurs. Nous pourrons créer une communauté de savoir avec eux. Si nous procédons ainsi avec des millions de clients, nous en saurons plus que n'importe qui sur la manière de se brosser les dents. Et si vous voulez que vos enfants se brossent les dents, nous vous proposerons de télécharger une chanson depuis votre téléphone sur la brosse, et ils pourront se livrer à des jeux avec leurs personnages préférés de dessins animés ou avec d'autres enfants. Les capteurs vous



avertiront bien sûr quand la brosse sera usée et ils déclencheront la commande d'une brosse neuve. Nous pourrons également analyser les réclamations de consommateurs au sujet de leurs brosses, optimiser nos garanties ou détecter les plaintes non fondées. Mais nous pouvons aussi utiliser l'information des capteurs sur tous les composants de la brosse pour repérer ceux qui sont les plus vulnérables et les remplacer par des composants plus robustes. Et ainsi de suite. Et n'oubliez pas que nous avons pris l'exemple d'un des produits les plus simples !

**« IL Y A DEUX ERREURS À NE PAS COMMETTRE. LA PREMIÈRE, ATTENDRE DE L'INFORMATIQUE QU'ELLE DICTE LA MANIÈRE DE TRAVAILLER AUX OPÉRATIONNELS MÉTIERS. LA SECONDE, DEMANDER AUX OPÉRATIONNELS MÉTIERS DE DONNER LA LISTE DÉTAILLÉE DE LEURS EXIGENCES POUR QUE L'INFORMATIQUE LES METTE EN ŒUVRE. »**

*Et qu'en est-il alors pour des produits plus complexes ?*

Il se produira la même chose, mais à plus grande échelle. Nous avons commencé à fournir de l'éclairage sous forme de service (*lighting as a service*), et nous utilisons les données fournies par les capteurs pour optimiser les coûts en énergie et les frais d'entretien. Et pour ces produits complexes, nous bénéficions d'un nouvel avantage : nous pouvons voir quelles fonctions ne sont pas utilisées et donc simplifier notablement le produit.

*On vous découvre à la fois directeur des systèmes d'information et l'un des responsables de la transformation de l'entreprise. Comment faites-vous pour associer une fonction informatique classique – vérifier que tout fonctionne, de façon fiable et économique – avec de la transformation à hautes doses ?*

Nous sommes en plein milieu de cette transformation et nous avançons bien. Nous faisons appel à un tout nouvel état d'esprit : celui de la collaboration. Nous ne pouvons pas travailler par silos, avec des opérationnels qui expriment des besoins auprès du service informatique, lequel les traduit en un ensemble de spécifications qu'il communique à la structure de développement d'applications, qui envoie alors ce qu'elle a développé aux spécialistes de l'exploitation, qui sont eux-mêmes répartis entre support Infrastructure et applications... Cela ne pourra pas marcher dans le nouveau monde. Il faut constituer une équipe qui s'occupe d'un tout.

*L'informatique doit donc être une représentation fractale du groupe pour jouer son rôle dans la transformation de Philips ?*

C'est exact. Pour faire coexister transformation et exploitation informatique, nous séparons nos budgets d'investissement entre ceux qui concernent la transformation d'ensemble de l'entreprise Philips et ceux qui sont nécessaires à la continuité de son activité quotidienne.

Pour ces derniers, nous industrialisons les processus, avec des budgets fixes, des calendriers de sortie fixes, des équipes fixes, des tests de régression automatisés, etc. Et nous discutons avec les opérationnels pour faire coïncider leurs priorités avec ces plannings. L'Informatique en devient hautement prévisible.

Mais ce n'est pas comme cela que l'on construit le monde nouveau ! À cet effet, nous nous attaquons à la partie choisie de notre transformation et nous vériflons que toutes les conditions de la réussite sont remplies. Ensuite nous développons un prototype de ce que sera la valeur ajoutée pour le client. C'est la partie la plus critique de la transformation, et elle est facilitée par les consultants de Capgemini. En l'espace de six semaines, huit tout au plus, nous comprenons les attentes du client, nous déterminons

# Les attentes des clients

quels pourraient être les capacités et les processus différenciateurs. Nous travaillons main dans la main avec les opérationnels et nous formulons la solution métier tout en réalisant l'étude de rentabilité. Nous avons déjà réalisé six de ces projets d'envergure, en développant pour chacun une solution que nous pouvons produire en six mois. Nous avons même un grand projet de 25 millions de dollars qui va fonctionner en mal, alors que nous l'avons lancé en novembre dernier. Des délais si courts étaient inimaginables il y a peu de temps encore. Mais en combinant la technique de prototypage de la valeur ajoutée pour le client, les plates-formes de *cloud computing* et les méthodes agiles, on récrit les règles du jeu informatique.

## *Dans ce monde nouveau, comment les opérationnels appréhendent-ils l'informatique, et comment les informaticiens appréhendent-ils les opérations ?*

Nous sommes désormais forcés de nous focaliser sur la solution, de la faire marcher et d'établir ensuite un planning de sortie régulier. Nous développons selon une méthode agile, en décomposant le projet en six étapes courtes (« sprints ») dont chacune prépare la suivante.

Ce sont les opérationnels métiers qui décident. Mais nous travaillons ensemble, sur toutes les facettes. Avec un seul but : créer la meilleure solution pour aujourd'hui et pour demain, avec le meilleur coût de revient total. Les meilleures solutions ne sont jamais exclusivement informatiques.

## *Certains de vos collaborateurs doivent vivre cette collaboration comme une émancipation. Mais d'autres ont certainement plus de difficulté à s'y adapter ?*

C'est exact. Pour certains, c'est la meilleure chose qui puisse arriver à l'Informatique. Mais d'autres reviennent à leurs vieilles habitudes. Par exemple, je citerai un différend apparu entre des collègues au sujet du support d'infrastructure. Il a fallu que je les réunisse pour leur rappeler que nous n'étions plus à l'époque où chacun transmettait aux autres les résultats de son travail, mais que nous devions désormais travailler, concevoir et formaliser ensemble, comme un groupe, sur la base d'engagements réciproques.

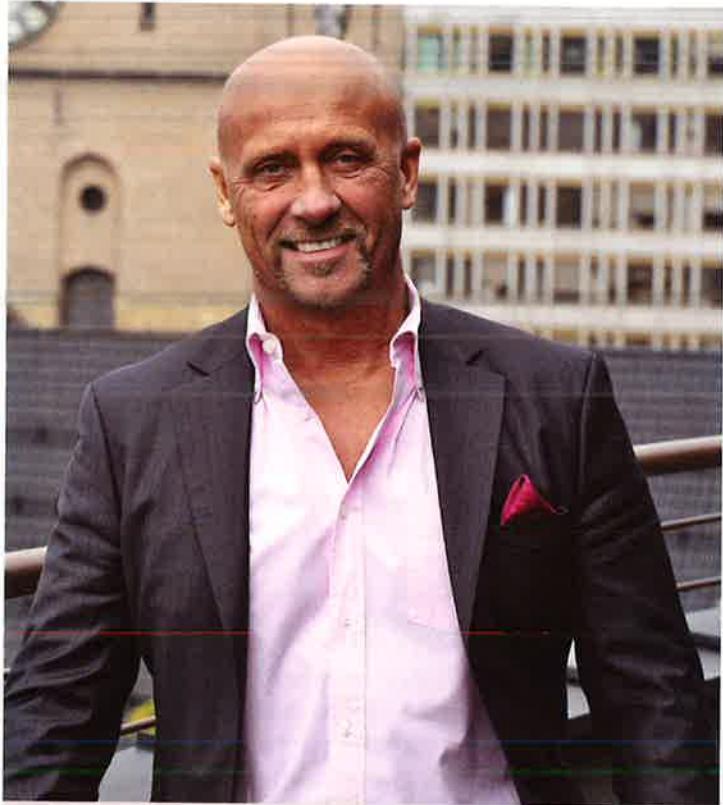
C'est pourquoi nous devons adopter le « développement agile » : chaque matin, au cours d'une réunion debout de vingt minutes, l'équipe décide en commun de la meilleure manière d'attribuer les tâches.

## *Vous avez pris vos fonctions il y a un an, avec nombre de ces idées.*

### *Êtes-vous satisfait de leur mise en œuvre ?*

Je pense que nous sommes à mi-chemin. Nous avons déjà pu établir de solides feuilles de route, claires, qui portent la nouvelle vision et qui nous aident à nous libérer de notre complexité. Et nous avons de grands projets dont la réussite aura des conséquences fortes pour le groupe avec une réduction des coûts de 20 %. C'est la somme de ces réalisations qui témoignera de la réussite.

**« GRÂCE AUX CAPTEURS INTÉGRÉS À VOTRE BROSSE À DENTS ÉLECTRONIQUE, NOUS POURRONS SAVOIR COMMENT VOUS VOUS BROSSEZ LES DENTS ET RÉELLEMENT VOIR LA PLAQUE DENTAIRE POUR VOUS GUIDER AFIN D'AMÉLIORER VOTRE BROSSAGE. DE PLUS, NOUS POURRONS PARTAGER CETTE INFORMATION AVEC VOTRE DENTISTE SI VOUS LE SOUHAITEZ. »**



EnterCard, un des principaux émetteurs de cartes de crédit dans les pays scandinaves, propose des solutions de paiement utilisées par plus de 1,6 million de personnes. Cette coentreprise entre Swedbank (la plus grande banque de Suède et des pays Baltes) et Barclays Bank est également connue pour son analyse des transactions : un moyen de mieux comprendre le comportement des consommateurs.

Freddy Syversen, directeur général par intérim d'EnterCard Group, nous dévoile en quoi la recherche et l'analyse de données constituent des activités quotidiennes de l'entreprise.

Et cela dans un environnement où les émetteurs de cartes et les utilisateurs se déplacent fréquemment.

nous permettent de conserver. Mais si je vous disais comment nous nous y prenons pour maintenir notre avance, nous la perdrions aussitôt !

**Pensez-vous qu'à ce jour nous avons les outils nécessaires pour « faire parler » ces volumes colossaux de données appelés big data ?**

Qu'entend-on par « big » ? Tout est relatif. Nous sommes constamment à l'affût de nouvelles sources de données pertinentes dont nos clients pourraient profiter. La seule chose que je peux vous dire à propos

**« UNE SIMPLE REPRODUCTION SUR LE WEB DE LEUR AGENCE BANCAIRE EN MINIATURE, CE N'EST PAS CE QU'ATTENDENT LES CONSOMMATEURS. »**

**Une interview de Freddy Syversen,  
directeur général par intérim de EnterCard**

**« Nous incitons chacun de nos collaborateurs à concevoir clairement ce qu'être innovateur signifie pour lui »**

*Sur votre site, on peut lire :  
« Qu'est-ce qui nous différencie ?  
Analyser les données afin de mieux fidéliser les clients. » Qu'est-ce que cela veut dire ?*

Fort de sa capacité à exploiter les données, EnterCard conserve depuis plusieurs années une avance sur ses concurrents. Nous avons senti très tôt le potentiel de l'analyse des données et nous avons donc développé notre propre façon de concevoir et de structurer les données. Actuellement, nous sommes en train de passer d'une démarche de gestion à une proposition plus orientée vers le client, ce dernier restant au centre de toutes nos attentions.

Nos analystes, qui représentent une part importante de nos effectifs, gèrent plusieurs processus, depuis les études de marché jusqu'aux analyses de risque crédit et aux modélisations prédictives, en passant par des rapports de gestion de l'information à orientation plus opérationnelle, destinés à des partenaires ou à des services internes.

La quantité de données stockées est très importante. Nous gardons toutes les données que les différentes législations

# Les attentes des clients

de l'exploitation des *big data* est que nos systèmes Informatiques et nos entrepôts de données sont déjà dimensionnés dans cette perspective et qu'ils se développeront encore en fonction de notre évolution.

## ***En raison des big data, les budgets marketing des entreprises ne vont-ils pas augmenter aux dépens des budgets Informatiques ? Qu'en est-il chez EnterCard ?***

EnterCard a la chance de ne pas avoir été contraint à un tel arbitrage. Nous continuons d'étoffer les équipes et les capacités de nos services d'analyse, sans qu'il y ait de conflit avec les dépenses de marketing.

## ***Qu'attendez-vous du cloud computing ? Une réduction des coûts ? Une plus grande souplesse ?***

Dans notre secteur, il n'est pas possible d'utiliser de « nuage public », auquel tout le monde accède, pour d'évidentes raisons de sécurité des données. En revanche, nous avons recours au *cloud computing*, en utilisant un « nuage privé » chez notre prestataire d'hébergement stratégique. Cela doit nous libérer de certaines limitations d'infrastructure inhérentes aux installations traditionnelles.

## ***Comment traitez-vous la question de la sécurité des données ?***

L'intégrité, l'exactitude et la sécurité des informations financières et sensibles sont absolument impératives pour nous. En conséquence, EnterCard s'est toujours aligné sur les bonnes pratiques du secteur pour tout ce qui touche à la sécurité des informations.

## ***Comment gérez-vous la question de la mobilité, à l'ère des smartphones et des tablettes numériques ? Comment pouvez-vous en tirer parti dans votre métier ?***

Bien sûr, nous nous soucions des aspects purement techniques qui permettent d'extraire les données. La difficulté est de savoir comment exploiter celles-ci, ou plutôt comment peuvent en tirer parti les clients lorsqu'ils se déplacent. Avons-nous bien compris la situation dans laquelle ils vont se trouver et de quoi ils vont avoir besoin ? Une simple reproduction sur le Web de leur agence bancaire en miniature, ce n'est pas ce qu'attendent les consommateurs.

## ***Si l'innovation doit rendre l'entreprise dynamique et réactive face aux attentes du marché, faut-il qu'elle provienne principalement de l'extérieur ?***

L'innovation est importante pour toutes les entreprises. Et à l'évidence, elle est très importante pour EnterCard. Nous faisons de l'innovation une composante de notre culture d'entreprise, en écartant a priori toutes les démarches reposant sur le principe spécifique de R&D. Nous incitons chaque collaborateur d'EnterCard à concevoir clairement ce qu'être innovateur signifie pour lui. La raison en est que, pour nous, l'innovation se nourrit à la fois de processus internes et de processus externes. Nous trouvons des sources d'inspiration et d'innovation chez nos partenaires aussi bien qu'à l'extérieur de l'entreprise, et nous essayons de travailler systématiquement en innovation « ouverte » pour oser faire les choses autrement.

## ***Que demandez-vous à vos prestataires de services informatiques ?***

Beaucoup de choses ! La confiance est la base d'un partenariat réussi. Et la confiance s'est établie entre Capgemini et EnterCard. C'est primordial. Ensuite, nous attendons du professionnalisme à tous les niveaux de la relation. Nous attendons que nos demandes soient bien comprises et que nos exigences soient intégralement satisfaites. Nous attendons que Capgemini collabore avec les autres partenaires d'EnterCard de façon constructive.

Nous recherchons des fournisseurs qui veulent former un véritable partenariat – en nous intégrant dans leurs processus internes quand cela peut profiter aux deux – et se montrer authentiques, innovateurs et passionnés à nos côtés, comme l'expriment nos valeurs. Celles-ci sont une composante essentielle de notre culture. Elles se retrouvent dans tous nos activités, depuis notre conception du travail jusqu'à notre culture d'entreprise. Nous attendons de notre fournisseur informatique qu'il partage la majeure partie de nos valeurs et de notre éthique.



Yolande ARDISSONE, *Restauration à Shanghai*

## Les *big data*

# Comment exploiter l'avalanche des données

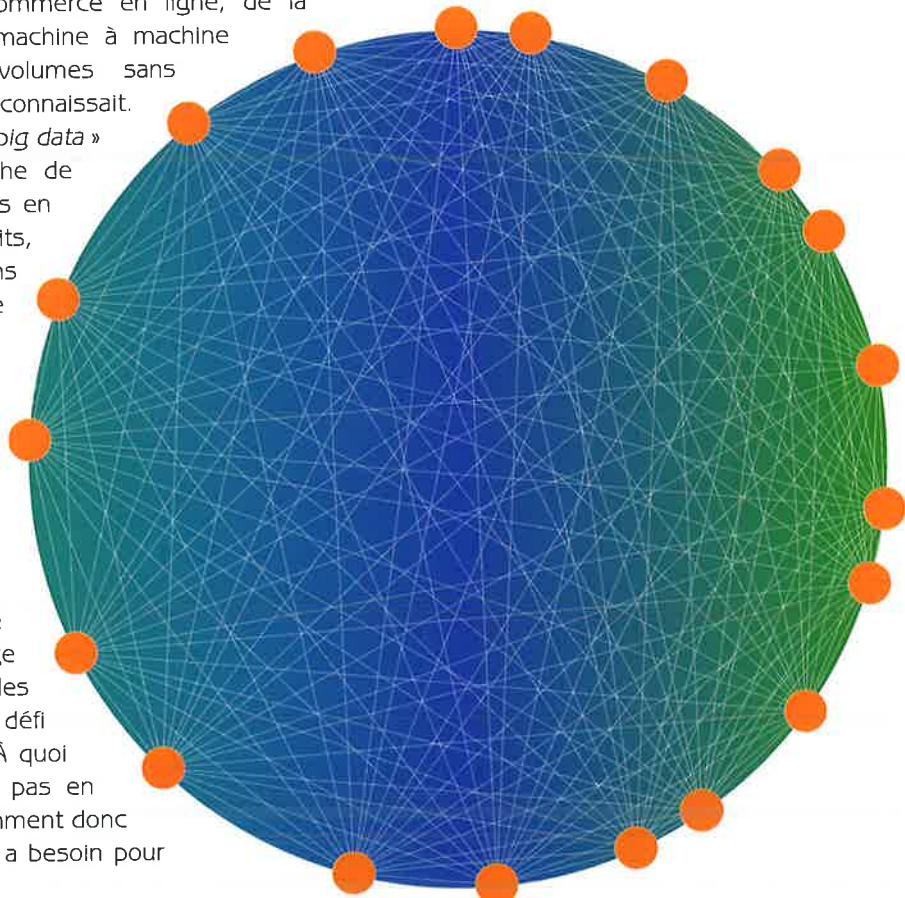
L'entreprise doit faire face à un volume toujours croissant de données. Exploiter ces « *big data* » soulève des difficultés technologiques considérables. Capgemini aide ses clients à se transformer et à tirer au mieux profit de cette précieuse matière première.



Détenir les bonnes informations au bon moment a toujours été et reste essentiel pour toutes les entreprises. Traiter des volumes importants de données n'est donc pas un défi nouveau. Mais jusqu'à une période récente, les informations se trouvaient principalement au sein même de l'entreprise et, pour la plupart, elles étaient accessibles sous forme de données structurées, telles que les fichiers du personnel ou des transactions.

La vague des réseaux sociaux, du commerce en ligne, de la mobilité et de la communication de machine à machine génère des données dans des volumes sans commune mesure avec ce que l'on connaît. C'est ce phénomène que l'on nomme « *big data* » (« grosses données »). Cette avalanche de données est nourrie par les discussions en ligne traitant de services ou de produits, par l'échange de SMS, par les informations de maintenance produites par chaque véhicule... Avec les *big data*, les informations des entreprises prennent une dimension bien différente : elles proviennent pour la plupart de l'extérieur de l'entreprise, elles sont majoritairement non structurées (sous forme de textes ou de vidéos) et elles circulent en flux rapide et continu.

En raison de leur volume en croissance exponentielle, la collecte, le stockage et la gestion de ces données posent des problèmes complexes. Mais le véritable défi concerne l'informatique décisionnelle. À quoi serviront ces données si l'on ne sait pas en extraire des informations utiles ? Et comment donc en tirer les éclairages dont l'entreprise a besoin pour



prendre les décisions les plus adaptées ? Par exemple, que lui apprend l'ensemble des commentaires postés sur les réseaux sociaux à propos de ses produits ? Les outils d'analyse classiques ne sont plus adaptés pour fournir des réponses à ce genre de question. En conséquence, on invente et on développe tous les jours de nouveaux moyens.

## Extraire l'information contenue dans des images ou du texte familier

Depuis que l'informatique existe, on sait gérer des données structurées, comme les dossiers comptables, pour en analyser le contenu. Mais le principal problème que posent les *big data* c'est qu'elles comportent un flot de données non structurées, comme du texte courant. Il existe désormais des techniques d'analyse qui permettent par exemple de déduire d'un texte ce que son auteur pense d'un produit. Et ces techniques se perfectionnent : l'analyse peut désormais prendre en compte une phraséologie passablement complexe, des expressions familières, ou même des sarcasmes. Et les données revêtent de nouvelles formes, notamment avec la vidéo. Là encore, les progrès sont rapides et les images sont de mieux en mieux analysées, et en conséquence indexées, au moyen de logiciels de reconnaissance de formes. C'est maintenant une pratique courante, par exemple dans la reconnaissance de plaques d'immatriculation ou dans le diagnostic médical.

L'exploitation des *big data* devient vite un outil puissant face à la concurrence. Elle permet notamment aux entreprises et autres organisations de gagner en réactivité. Par exemple en modifiant très rapidement un produit en fonction des indications que donnent les capteurs qu'il comporte sur ses performances en situation. En recueillant en permanence des données sur les comportements des clients, les services de marketing appréhendent mieux leurs besoins et leurs envies – aussi bien pour un consommateur donné que pour des groupes qui présentent des points communs – afin de concevoir les réponses avec précision.

Une étude récente de Capgemini menée auprès de 600 dirigeants d'entreprise a montré que l'exploitation des *big data* améliore déjà de façon notable les performances commerciales. Les responsables interrogés témoignent de gains considérables, parfois supérieurs à 20 %, dans les cas où les bons outils d'analyse ont été mis en place. Cela est d'autant plus prometteur que ces outils en sont encore au début de leur développement : la plupart des entreprises qui recueillent déjà de grandes quantités de données non structurées peinent encore pour en extraire des indications utiles.

## Plus de 7000 experts pour la ligne de services mondiale BIM

Dans ce contexte nouveau, Capgemini veut aider ses clients à faire de ces avalanches de données un avantage concurrentiel. Le Groupe a confié cette mission à l'entité qui gère sa ligne de services mondiale Business Information Management (BIM), qui compte plus de 7 000 experts et jouit d'une réputation certaine auprès de ses clients et

## À qui servent les *big data* ?

Les secteurs de la distribution, des télécommunications et de la banque, ainsi que le commerce en ligne et les études d'opinion sont pionniers dans la mise en œuvre de solutions concernant les *big data*. Au sein de l'entreprise, quatre domaines sont en première ligne. Tout d'abord, le marketing y a recours pour favoriser les ventes croisées, développer l'analyse des typologies et des comportements, et parvenir à segmenter de plus en plus finement la clientèle. Ensuite, le merchandising s'en sert pour optimiser les assortiments, les prix et les emplacements. Les services opérationnels les exploitent pour optimiser l'utilisation du réseau, détecter les escroqueries, éviter les incidents et améliorer la qualité de service. Enfin, ces solutions sont utilisées pour la gestion des stocks, l'optimisation de la chaîne logistique et des négociations avec les fournisseurs.

Par ailleurs, les réglementations nationales incitent souvent à adopter ce type de solutions. Ainsi, les banques et les opérateurs de télécommunications peuvent être obligés de stocker de très grandes quantités de données, à la disposition de la police ou de la justice, tout en étant tenus à une grande réactivité dans le déclenchement d'alertes en raison de comportements suspects.

partenaires. En témoignent les nombreuses distinctions que lui ont décernées SAP et Oracle.

Paul Nannetti, directeur des ventes et du portefeuille d'offres de Capgemini au niveau mondial, précise que ce phénomène « concerne toutes les entreprises, ne serait-ce que pour améliorer leurs relations avec leurs clients ». Les directeurs des systèmes d'information doivent désormais considérer les trois grands aspects des *big data* : le volume, la diversité et la vitesse. Ils doivent apprendre à jongler avec le volume et la diversité des informations (structurées et non structurées) qu'il faut stocker, rendre accessibles et utilisables par les outils décisionnels, sans même savoir à l'avance quel sera le type d'information à chercher. Enfin, la vitesse avec laquelle circulent les données

## « Le phénomène des *big data* concerne toutes les entreprises, ne serait-ce que pour améliorer leurs relations avec leurs clients. »

*Paul Nannetti, directeur des ventes et du portefeuille d'offres de Capgemini au niveau mondial*

impose de les recueillir en temps réel. Et pour que l'entreprise tire les bénéfices de sa réactivité, c'est également en temps réel qu'il faut extraire de ce flux les indications souhaitées. Mais Paul Nannetti souligne également qu'« Il faut que les entreprises adoptent une démarche prospective pour faire la distinction entre un épiphénomène et une future tendance de fond ».

Capgemini a séduit des clients importants, comme Telekom Deutschland, Philips ou encore Unilever. « Chez Unilever a été mis en œuvre un programme de transformation ambitieux, raconte Paul Nannetti. Il doit permettre de prendre des décisions rapides et claires basées sur des données agrégées et actualisées, tout en abaissant de façon marquée et durable leurs coûts d'exploitation informatiques et commerciaux. » Un tel programme a nécessité de faire migrer les bases de données existantes vers un nouvel entrepôt de données capable de traiter les informations en temps réel, ainsi que de disposer de nouveaux outils pour l'extraction et l'analyse des données.

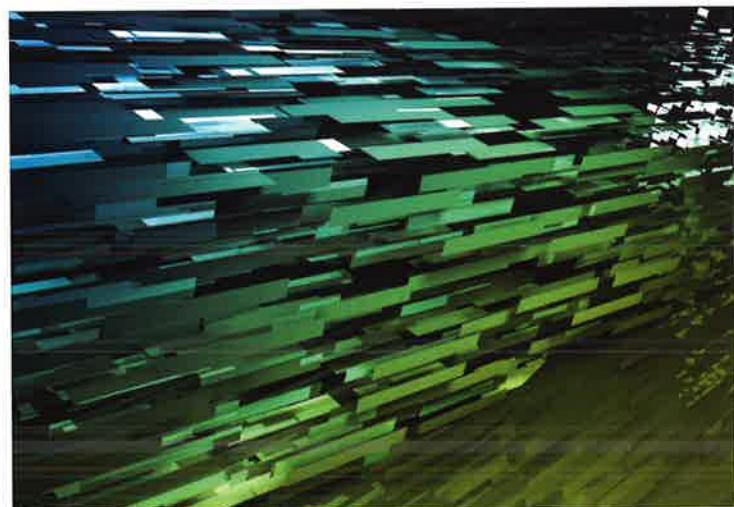
Avec les *big data*, l'informatique décisionnelle franchit une nouvelle étape : c'est le fonctionnement même de l'entreprise qui se trouve profondément modifié.

## Du kilo au zetta

L'industrie informatique a longtemps mesuré la capacité de mémoire des ordinateurs en kilo-octets (1000 ou 1024 octets, ensembles de 8 bits, 0 ou 1). Puis en millions d'octets ou mégaoctets. Si les gros ordinateurs des années 1960 en géraient quelques dizaines, un smartphone récent dispose d'une capacité de stockage un millier de fois supérieure, mesurée en gigaoctets.

Avec les *big data*, on passe à la vitesse supérieure, notamment sous l'effet des réseaux sociaux : en un mois, les utilisateurs de Facebook fournissent à leurs « amis » plus de trente milliards de documents contenant du texte, de l'image et de la vidéo, et chaque jour YouTube met en circulation plus de deux milliards de vidéos. Le téraoctet, ou millier de gigaoctets, est rapidement passé des plus grands centres de calcul au domicile de l'utilisateur.

Pour mesurer ce qui circule sur le Web, une nouvelle référence a fait son apparition : la bibliothèque du Congrès des États-Unis, qui comprendrait quelque 200 téraoctets de données sous forme numérique. On estime ainsi qu'au cours de l'année 2015 les données échangées sur Internet par les hommes et les machines représenteront l'équivalent de 40 millions de bibliothèques du Congrès. Soit 8 zettaoctets ou 8 mille milliards de milliards d'octets...



## La transformation numérique



Jean-Claude CAMPANA, *Allons ensemble*

## Le *cloud computing*

# Capgemini offre à ses clients le meilleur du nuage



Sur le marché en pleine expansion du *cloud computing*, Capgemini se place comme courtier de ressources informatiques et fournisseur de solutions logicielles. Mais surtout comme conseiller pour ses clients.

L'informatique est un service qui se consomme maintenant à la demande. Chacun d'entre nous trouve normal de stocker ses e-mails sur sa messagerie Internet et de pouvoir les lire indifféremment sur son ordinateur à domicile ou depuis son smartphone dans la rue. Chacun d'entre nous apprécie de pouvoir mettre à la disposition de ses proches – même s'ils habitent à l'autre bout du monde – des photos sur un site de partage de documents. Tout cela n'est possible que grâce au *cloud computing* ou « informatique en nuage » en français. Ce nouveau mode de distribution des capacités informatiques permet d'utiliser, à la demande, des ressources (logiciels, serveurs, infrastructures de stockage, réseaux) dont on ne dispose pas chez soi. Exactement comme avec l'eau ou l'électricité. Pour les consommer, il suffit de tourner le robinet ou d'appuyer sur l'interrupteur.



### Pour les entreprises, économies et souplesse d'utilisation

Les particuliers ne sont pas les seuls à avoir compris les bénéfices du *cloud computing*. Pour les entreprises, c'est en premier lieu une manière de réduire les investissements. Elles

n'achètent plus les ressources informatiques : elles ne payent que celles qu'elles utilisent, souvent sous la forme d'un abonnement. Deuxième avantage, la souplesse d'utilisation. L'outil informatique s'adapte instantanément au volume d'activité. C'est bien sûr particulièrement intéressant pour les entreprises des secteurs connaissant de très fortes variations saisonnières. Enfin, dernier atout, le *cloud computing* favorise le travail collaboratif entre équipes d'une même entreprise mais éloignées les unes des autres.

Le concept est tellement séduisant qu'il a donné naissance à un marché mondial qui, selon le cabinet d'analyse Forrester Research, devrait passer de moins de 41 milliards de dollars en 2011 à 241 milliards de dollars en 2020<sup>(1)</sup>. Les plus grands noms de l'informatique et des télécommunications ont déjà pris pied sur ce marché. Amazon, Apple, Cisco, Google, IBM, Microsoft, Orange, pour ne citer que les plus connus, proposent au grand public ou aux entreprises de se connecter à leurs « nuages », gros parfois de centaines de milliers de serveurs.

Plutôt que d'investir ainsi lourdement pour jouer un rôle significatif sur ce marché, Capgemini s'appuie sur des partenariats avec les grands du domaine ou procède par acquisition d'entreprises exploitant déjà leurs propres infrastructures. Dans les deux cas, l'objectif est le même : gagner du temps, limiter les investissements et les aléas liés au développement, et se concentrer sur la valeur ajoutée.

**« Capgemini offre depuis longtemps à ses clients les avantages de son modèle de production Rightshore®, qui permet de disposer des meilleures compétences au meilleur coût. Aujourd'hui, nous voulons mettre en avant la notion de *rightcloud* : fournir à nos clients la meilleure combinaison des différentes formes de *cloud computing*. »**

*Patrick Nicolet, directeur de l'unité stratégique Infrastructure Services*

## Un partenariat avec le leader mondial du stockage

Au chapitre des acquisitions réalisées par le Groupe, on peut citer celle de Prosodie à l'été 2011, le leader français de l'hébergement de sites Web et de solutions de gestion des transactions financières en ligne, qui exploite six centres de traitement de données. Du côté des partenariats, il faut signaler l'accord conclu avec HP, qui donne au Groupe accès aux plates-formes développées par le géant américain. Ou celui signé avec EMC<sup>2</sup>, le leader mondial du stockage de données avec 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Sur la base de cet accord, Capgemini commercialise une offre de stockage de données sur abonnement (*storage as a service*) au niveau mondial : le Groupe achète à EMC<sup>2</sup> de grandes capacités de stockage, moyennant des tarifs préférentiels, pour les revendre ensuite à ses clients. « Nous serons un broker, un courtier de nuages », confirmait à ce propos Paul Hermelin, le Directeur Général de Capgemini, lors d'une interview accordée à une radio française en septembre 2011. Ainsi, Capgemini a lancé plusieurs pilotes de *cloud computing* pour ses clients sur Amazon Web Services, dont le « nuage » a fait ses preuves.

L'ambition de Capgemini dans ce nouvel espace informatique ne se limite pas au rôle de courtier. Le Groupe entend aider ses clients qui souhaitent adopter le *cloud computing*.

Patrick Nicolet, le directeur de la SBU Infrastructure Services chez Capgemini, explique : « Quand les infrastructures, les solutions et les plates-formes migrent dans le nuage, cela fait beaucoup de variables à maîtriser. Il faut bien alors que quelqu'un aide les directions informatiques à faire

le tri parmi les offres du marché, et les épauler ensuite pour piloter des systèmes d'information devenus très complexes.» Capgemini est alors appelé à tenir un rôle de coordinateur, ou encore de « chef d'orchestre ». Patrick Nicolet ajoute : « Capgemini offre depuis longtemps à ses clients les avantages de son modèle de production Rightshore®, qui permet de disposer des meilleures compétences au meilleur coût. Aujourd'hui, nous voulons mettre en avant la notion de rightcloud : fournir à nos clients la meilleure combinaison des différentes formes de cloud computing. » Dans cette optique, le Groupe a remporté ces derniers mois deux gros contrats pour gérer l'intégration des infrastructures informatiques de l'État du Texas et de l'industriel Rolls-Royce.

Le groupe a développé pour une administration britannique, à la suite d'un contrat signé à l'été 2011, une solution de messagerie hautement sécurisée. Si les équipes de Capgemini ont pu proposer cette solution à l'institution, c'est parce qu'elles connaissaient ses besoins et son système d'information qu'elles gèrent depuis plusieurs années.

Courtier et conseiller, Capgemini entend également exercer une troisième activité dans le monde de l'informatique en nuage : celui de fournisseur de solutions en mode SaaS (software as a service). C'est ainsi qu'a été lancée en novembre 2011 la solution de gestion des achats IBX Spend Capture. Avec ces trois métiers, le *cloud computing* mobilise déjà 7 200 collaborateurs du Groupe.

**« Il faut bien que quelqu'un aide les directions informatiques à faire le tri parmi les offres du marché. »**

*Patrick Nicolet*

41  
milliards  
de dollars en 2011,  
241  
milliards  
de dollars en 2020,  
le marché mondial  
du *cloud computing*  
d'après le cabinet d'analyse  
Forrester Research<sup>(1)</sup>



(1) Forrester Research, Inc., Sizing the Cloud, 21 avril 2011.



Éric CHOMIS, *Orange Afternoon Zest*

## La mobilité

# Une nouvelle dimension de l'entreprise

Utiliser un terminal portable est désormais un geste quasiment universel. Les entreprises doivent s'adapter à l'ère de la connexion permanente. Pour répondre à tous leurs besoins dans ce domaine, Capgemini et sa filiale Sogeti proposent une gamme complète de solutions.



Il est aujourd'hui vital pour l'entreprise de pouvoir se connecter à ses collaborateurs, mais aussi à ses clients, à ses fournisseurs ou à ses partenaires à tout moment et où qu'ils se trouvent. C'est le défi de la mobilité. Pour répondre à cette exigence, Capgemini et sa filiale Sogeti ont formalisé une nouvelle ligne de services mondiale qui a été lancée début 2012 : Mobile Solutions. Elle bénéficie évidemment de l'expérience du Groupe en matière de conseil et de technologie, mais elle s'appuie aussi largement sur l'expertise d'Abaco Mobile, entreprise américaine très innovatrice dans la mobilité, acquise par Capgemini en 2010.

« *Après avoir envahi notre vie privée, la mobilité pénètre dans notre vie professionnelle*, rappelle Fernando Alvarez, président-fondateur d'Abaco Mobile, aujourd'hui directeur de la ligne mondiale

Mobile Solutions de Capgemini. D'ailleurs les entreprises ne fournissent plus de terminaux mobiles à leurs collaborateurs : le plus souvent, ces derniers utilisent leur propre terminal, smartphone ou tablette numérique, pour travailler. » Le concept de BYOD (« Bring your own device », littéralement : « apportez votre propre appareil ») se répand et, avec lui, le besoin – et la difficulté – pour les entreprises de mettre en place des technologies de mobilité capables de cohabiter avec les applications métiers au sein de leurs systèmes informatiques.

### Une priorité pour les directeurs des systèmes d'information

Pour les directeurs de systèmes d'information, il s'agit là d'un nouveau défi. Selon une enquête mondiale réalisée par le cabinet d'analyse américain Gartner<sup>(1)</sup> et publiée au début de 2012, les technologies de la mobilité représentent la deuxième priorité des directeurs de systèmes d'information, juste après l'analyse des données. Ils doivent en effet gérer une arrivée massive de données sur leurs systèmes, engendrée par les applications mobiles (les « applis ») de l'entreprise et de ses collaborateurs. Le cabinet d'analyse suédois Berg Insight prévoit

**100 milliards, le nombre d'applis utilisées dans le monde à la fin 2012 d'après le cabinet d'analyse suédois Berg Insight**



qu'à la fin 2012 le nombre d'applications utilisées dans le monde devrait approcher les 100 milliards.

Pour faire face à cette vague, les entreprises sont mal préparées. Le cabinet Gartner le confirme : « *L'adoption par les entreprises des solutions de mobilité devrait se faire rapidement au cours des prochaines années. En raison de leur manque d'expertise et de ressources internes face à des technologies en constante évolution, elles feront appel à des prestataires de services pour mettre en œuvre leur projet de mobilité* <sup>(2)</sup>. »

La ligne de services Mobile Solutions est conçue pour répondre à tous les besoins des entreprises dans le domaine. Les clients peuvent opter pour le *cloud computing* en choisissant le mode SaaS (*software as a service*) ou PaaS (*platform as a service*). Tous les logiciels, la mise en œuvre, l'hébergement et le support applicatif leur seront alors facturés mensuellement dans le cadre d'un abonnement. L'offre représente une solution complète « de bout en bout », mais chacune de ses cinq grandes composantes est disponible indépendamment comme une solution :

- la conception de stratégies de mobilité ;
- le développement d'applications mobiles ;
- la gestion du cycle de vie des applications, notamment en mode *cloud computing*, avec la prise en charge de la maintenance et de l'hébergement ;
- la mise en place de plates-formes de mobilité, c'est-à-dire le système d'exploitation, les logiciels et les infrastructures ;
- la commercialisation des produits provenant des partenaires de Capgemini (plates-formes mobiles, équipements d'infrastructures et terminaux mobiles).

Cette offre bénéficie de la contribution de trois partenaires stratégiques du Groupe : SAP, Sybase et Microsoft.

Autour des services d'applications mobiles, Capgemini et Sogeti ont ouvert en Inde un centre d'excellence où 250 collaborateurs apportent déjà leur expertise. Ce chiffre devrait être multiplié par deux courant 2012.

**« Aujourd'hui, 2,1 milliards d'êtres humains utilisent Internet. Ils sont connectés en permanence et disposent de nouveaux outils, leurs "applis", desquels ils sont toujours plus dépendants. »**

Luc-François Salvador, PDG de Sogeti

POUR EN SAVOIR PLUS, <http://www.capgemini.com>

(1) Rapport Gartner Executive Programs : *Amplifying the Enterprise: The 2012 CIO Agenda*, Janvier 2012.

(2) Gartner Inc. : « *Emerging Service Analysis: Enterprise Mobility Consulting, Application Development and Integration Services* », Susan Tan, 2 décembre 2011.

## L'effet « applis » vu par Sogeti

Pour éclairer les enjeux de la mobilité pour les entreprises, Sogeti a publié *The App Effect*, un ouvrage basé sur une enquête mondiale et sur des interviews de scientifiques, de spécialistes du comportement et de représentants de différentes entreprises et institutions réputées.

*The App Effect*, Jaap Bloem, Sander Duivestein, Menno van Doorn et Andreas Sjöström, Sogeti.

À télécharger sur [www.fr.sogeti.com](http://www.fr.sogeti.com)

**600**  
petaoctets  
(millions de  
gigaoctets),  
le volume moyen  
des données  
échangées  
par mois  
en 2011 sur  
les réseaux mobiles,  
d'après une étude  
de Cisco



Vincent COUPPEY, *Le Cable Car*

# 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  
<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

<b>Consulting (Capgemini Consulting)</b>
Londres ..... +44 (0)20 7936 3800
<b>Infrastructure Services</b>
Paris ..... +33 (0)1 47 54 52 00
<b>BPO</b>
Paris ..... +33 (0)1 47 54 52 01
<b>Services informatiques de proximité (Sogeti)</b>
Paris ..... +33 (0)1 58 44 55 66
<b>Application Services One<sup>(1)</sup></b>
Mumbai (Bombay) ..... +91 22 6755 7000
<b>Application Services Two<sup>(2)</sup></b>
Paris-La Défense ..... +33 (0)1 49 67 30 00

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

(2) France, Benelux, Pays nordiques, Allemagne et Europe centrale, Europe du Sud

## DIRECTIONS SECTORIELLES

<b>Secteur public</b>
Paris ..... +33 (0)1 47 54 52 00
<b>Énergie, Utilities et Chimie</b>
Toronto ..... +1 416 365 4400
<b>Services financiers</b>
Paris ..... +33 (0)1 47 54 53 66
<b>Industrie</b>
Utrecht ..... +31 30 689 00 00
<b>Commerce, Distribution et Transport</b>
Chicago ..... +1 312 395 5000
<b>Télécommunications, Médias et Divertissement</b>
Paris ..... +33 (0)1 49 67 30 00

## POUR LES ACTIONNAIRES

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

## POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

<http://www.capgemini.com/careers/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  
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  
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
Francfort (VWA) – BPO	(0)6925 6264-01
Hambourg	(0)40 254491-810
Hanovre	(0)511 67692-0
Lahr	(0)7821 946446
Lübeck	(0)451 98985-100
Menden	(0)211 5661-1350
Munich	(0)89 63812-0
Munich – BPO & Capgemini Consulting	(0)89 9400-0
Munich (VWA) – BPO	(0)89 99727451
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	(0)8 8113 8000
Brisbane	(0)7 3121 3123
Canberra	(0)2 6276 2000
Melbourne	(0)3 9613 3000
Sydney	(0)2 9293 4000

**AUTRICHE (+ 43)**

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

**BELGIQUE (+ 32)**

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

**BRÉSIL (+ 55) BPO**

Campinas	19 3345 0100
Gaspar	47 3397 9107

**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**

Canton – BPO	+86 20 6106 2700
Foshan	+86 20 8939 7888
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
Vallensbæk	70 11 22 00

**ÉMIRATS ARABES UNIS (+ 971)**

Dubai	4 4335690
-------	-----------

**ESPAGNE (+ 34)**

Asturies	98 567 57 67
Barcelone	93 495 86 00
Madrid	91 657 70 00
Madrid – FS	91 308 44 33
Madrid (VWA) – BPO	91 791 80 03
Murcie	96 828 55 22
Saragosse	97 670 09 80
Séville	95 545 28 67
Valence	96 104 18 50

**ÉTATS-UNIS (+ 1)**

Anaheim (Californie) – CGBS BPO	866 737 4344
Atlanta (Géorgie)	404 806 4200
Austin (Texas) – IS	512 215 4081
Bloomfield (New Jersey)	973 337 2700
Burbank (Californie)	818 736 8000
Charlotte (Caroline du Nord)	704 350 8500
Chicago (Illinois)	312 395 5000
Chicago (Illinois) – ASE	312 395 5800
Cleveland (Ohio)	216 373 4500
Dallas (Texas)	972 556 7000
Dallas (Texas) – IS	214 253 6400
Detroit Riverside (Michigan)	248 233 3101
Eagan – Minneapolis (Minnesota)	651 403 6500
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 1952
New York (New York)	212 314 8000
Palestine (Texas) – BPO	214 432 6018
Philadelphia (Pennsylvanie) – AM	610 276 1444
Phoenix (Arizona)	602 333 3000
Rosemont (Illinois) – FS	847 384 6100
San Francisco (Californie)	650 825 2300
Sarasota (Floride) – CGBS BPO	941 308 9900
Victoria (Texas) – BPO	361 580 6200

**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
<b>&gt;&gt; Application Services France - Aéronautique &amp; Défense</b>	
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
Paris	(0)1 49 67 30 00
Pau	(0)5 59 84 12 23
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
<b>&gt;&gt; Application Services France - Services</b>	
Bordeaux	(0)5 56 46 70 00
Brest	(0)2 98 33 60 77
Caen	(0)2 31 70 21 00

# Où nous joindre dans le monde



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
<b>&gt;&gt; Application Services France - Télécom &amp; Media</b>	
Grenoble .....	(0)4 76 52 62 00
Paris (Suresnes) .....	(0)1 19 00 40 00
Rennes .....	(0)2 99 27 45 45
<b>&gt;&gt; Capgemini Institut</b>	
Paris .....	(0)1 44 74 24 10
<b>&gt;&gt; Services financiers (FS GBU France)</b>	
Montpellier .....	(0)4 67 20 92 92
Nantes .....	(0)2 28 20 11 00
Paris .....	(0)1 47 54 53 66
<b>FRANCE (+ 33) Infogérance</b>	
Grenoble .....	(0)4 38 21 10 00
Paris – Artesys .....	(0)1 44 61 11 00
Paris (Saint-Cloud) .....	(0)1 57 58 51 00
<b>FRANCE (+ 33) VWA BPO</b>	
Paris .....	(0)1 58 05 59 89
Paris (Boulogne-Billancourt) .....	(0)1 55 20 97 08
<b>GUATEMALA (+ 502)</b>	
Guatemala – BPO .....	2223 0010
<b>HONGRIE (+ 36)</b>	
Budaörs .....	23 506 800
<b>INDE (+ 91)</b>	
Bangalore – Brigade Metropolis .....	(0)80 3997 2200
Bangalore – Ecospace .....	(0)80 6656 7000
Chennai (Madras) Ispahani – BPO .....	(0)44 3983 9500
Chennai (Madras) Teynampet .....	(0)44 6633 1000
Chennai (Madras) Tidel Park .....	(0)44 3060 8000
Chennai (Madras) Campus – F5 .....	(0)44 6744 5000
Gurgaon .....	(0)124 398 4000
Gurgaon – BPO .....	(0)124 383 1000
Gurgaon – F5 .....	(0)124 305 5006
Hyderabad – Campus .....	(0)40 2312 6000
Hyderabad – F5 .....	(0)40 6652 6000
Kolkata (Calcutta) .....	(0)33 6621 5000
Mumbai (Bombay) .....	(0)22 6755 7000
Mumbai (Bombay) Alrolli .....	(0)22 3919 4000
Pune .....	(0)20 2760 1000
Salem – BPO .....	(0)427 3013152
<b>ITALIE (+ 39)</b>	
La Spezia .....	0187 28381
Milan .....	02 414931
Milan (VWA) – BPO .....	02 89282855
Rome .....	06 231901
Stezzano .....	035 0184012
Turin .....	011 509431
<b>MAROC (+ 212)</b>	
Casablanca .....	5 22 46 18 00
<b>MEXIQUE (+ 52)</b>	
Mexico .....	55 85 03 24 00
<b>NORVÈGE (+ 47)</b>	
Bergen .....	24 12 80 00
Fredrikstad .....	24 12 80 00
Oslo .....	24 12 80 00
Stavanger .....	24 12 80 00
Trondheim .....	24 12 80 00
<b>PAYS-BAS (+ 31)</b>	
Amsterdam (VWA) – BPO .....	20 850 99 10
Utrecht .....	30 689 00 00

<b>PHILIPPINES (+ 63)</b>	
Taguig City .....	2 667 6000
<b>POLOGNE (+ 48)</b>	
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
Opole .....	32 769 24 00
Varsovie .....	22 464 70 00
Wroclaw .....	71 758 70 00
<b>PORTO RICO (+ 1)</b>	
San Juan .....	787 304 9500
<b>PORTUGAL (+ 351)</b>	
Lisbonne .....	21 412 22 00
<b>RÉPUBLIQUE TCHÈQUE (+ 420)</b>	
Prague .....	222 803 678
<b>ROUMANIE (+ 40)</b>	
Bucarest .....	21 209 8000
Iasi .....	232 317 000
<b>ROYAUME-UNI (+ 44)</b>	
Standard général .....	(0)1483 764 764
Aberdeen .....	(0)870 906 7241
Birmingham .....	(0)121 333 3556
Bristol .....	(0)1454 612 211
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 456 600
Newcastle .....	(0)191 222 9000
Nottingham .....	(0)115 947 7000
Preston .....	(0)177 256 4200
Preston – F5 .....	(0)117 256 4200
Rotherham .....	(0)1709 710 071
Sale .....	(0)161 969 3611
Stevenage (VWA) – BPO .....	(0)143 874 4974
Swansea .....	(0)1792 792 777
Swindon .....	(0)179 383 8600
Telford (International House) .....	(0)1952 858 888
Woking .....	(0)1483 764 764
<b>SINGAPOUR (+ 65)</b>	
Singapour – F5 .....	6224 66 20
<b>SLOVAQUIE (+ 421)</b>	
Bratislava .....	2 444 556 78
<b>SUÈDE (+ 46)</b>	
Göteborg .....	(0)8 5368 5000
Karlskrona .....	(0)8 5368 5000
Malmö .....	(0)8 5368 5000
Stockholm (Bromma) .....	(0)8 5368 5000
Sundsvall .....	(0)8 5368 5000
Västerås .....	(0)8 5368 5000
Växjö .....	(0)8 5368 5000
<b>SUISSE (+ 41)</b>	
Pratteln – Bâle .....	(0)44 560-2400
Zurich .....	(0)44 560-2400
<b>TAÏWAN (+ 886)</b>	
Taipei .....	2 8780 0909
<b>VIETNAM (+ 84)</b>	
Hô Chi Minh-Ville – F5 .....	(0)8 39978103
F5 : Services financiers	

## SOGETI S.A.S.

41-43, rue Pergolèse  
75016 Paris – France  
Tél. : +33 (0)1 58 44 55 66  
Fax : +33 (0)1 58 44 58 10

<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
Stuttgart .....	(0)711 50505-0

### BELGIQUE (+ 32)

Anvers .....	(0)3 231 12 90
Bruxelles .....	(0)2 538 92 92

### DANEMARK (+ 45)

Århus .....	70 23 15 05
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)

Atlanta (Géorgie) .....	770 217 3261
Austin (Texas) .....	512 949 5980
Baltimore (Maryland) .....	410 581 5022
Charlotte (Caroline du Nord) .....	704 887 3445
Chicago (Illinois) .....	708 531 0011
Cincinnati (Ohio) .....	513 824 3000
Cleveland (Ohio) .....	216 654 2230
Columbus (Ohio) .....	614 847 4477
Dallas (Texas) .....	972 892 3400
Dayton (Ohio) .....	937 291 8100
Denver (Colorado) .....	303 256 2500
Des Moines (Iowa) .....	515 954 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) .....	314 812 4813
Tallahassee (Floride) .....	850 345 0175
Tampa (Floride) .....	813 862 2103

### 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
Nancy .....	(0)3 83 95 85 85
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
Rennes – High Tech .....	(0)2 23 25 36 40
Rouen .....	(0)2 32 76 41 80
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 69 69
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
Diemen .....	88 660 66 02
Groningue .....	88 660 66 04
Maastricht .....	88 660 66 09
Rotterdam .....	88 660 66 05
Vianen .....	88 660 66 00

### ROYAUME-UNI (+ 44)

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

### SUÈDE (+ 46)

Borås .....	(0)35 20 20 60
Borlänge .....	(0)243 922 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
Mjörkoping .....	(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 23

# Les peintres du rapport annuel

Comme chaque année depuis 1987, le rapport annuel de Capgemini est illustré d'œuvres d'artistes contemporains. Dix-huit peintres sont ainsi présents dans cette 37<sup>e</sup> édition.

## Couverture

Calman SHEMI

Né en 1939 en Argentine, Calman Shemi émigre en Israël en 1961. Il est aujourd'hui l'un des artistes Israéliens les plus réputés.  
contact@nuancesetlumiere.com

2

Georges ROUDNEFF

Né en France en 1933, « Roudneff » commence à peindre des toiles abstraites à partir de 1951. Il poursuit également une œuvre de gravure sur bois, en couleurs.  
[www.roudneff.com](http://www.roudneff.com)

4

Alain CHEVAL

Né en 1941, Alain Cheval a étudié aux Beaux-Arts de Lyon. Coloriste, ses deux sources d'inspiration principales sont la femme et les paysages.  
[alain.cheval.artiste@sfr.fr](mailto:alain.cheval.artiste@sfr.fr)

10

Gordon SEWARD

Britannique né en 1969, Gordon Seward s'est vu décerner le premier prix de peinture du Sir Charles Wheeler Award à l'âge de douze ans. Il vit et travaille dans la région de Toulouse, en France, depuis 1996.  
[gordonseward@wanadoo.fr](mailto:gordonseward@wanadoo.fr)

17

Liisa CORBIÈRE

Née en Finlande en 1959, Liisa Corbière vit et peint depuis 1982 dans le sud de la France. La Provence est sa principale source d'inspiration.  
[liisa.corbiere@wanadoo.fr](mailto:liisa.corbiere@wanadoo.fr)

19

Pierrick TUAL

Né en 1960 dans l'ouest de la France, Pierrick Tual est très attaché à la Bretagne, sa mer, ses bateaux, ses plages... et à sa ville, Nantes.  
[tual.pierrick@wanadoo.fr](mailto:tual.pierrick@wanadoo.fr)

23

François BOUCHEIX

Peintre et sculpteur surréaliste né en 1940 en France, François Boucheix a ouvert en 2006 son propre musée à Vichy, en Auvergne.  
[galeriehoche@orange.fr](mailto:galeriehoche@orange.fr)

26

Jeremy BARLOW

Né en 1945 en Angleterre, Jeremy Barlow a été élu membre du Royal Institute of Oil Painters et a remporté les prix Stanley Grimm (1994, 2000) et Alan Gourley (1999).  
[info@jeremybarlowfineart.co.uk](mailto:info@jeremybarlowfineart.co.uk)

29

Jacques VOLPI

Autodidacte, né en 1948 dans le sud de la France, Jacques Volpi est un adepte de la peinture au couteau et expose ses toiles dans de nombreuses galeries françaises depuis 1990.  
[jacquesvolpi@yahoo.fr](mailto:jacquesvolpi@yahoo.fr)

35

Georges COROMINAS

Né en 1945 en Algérie, Georges Corominas étudie à l'École nationale des beaux-arts d'Alger avant de rejoindre la métropole en 1962.  
[www.georges-corominas.net](http://www.georges-corominas.net)

42

ERNESTO

Né en 1960 au Portugal, Ernesto expose ses œuvres en France et aux États-Unis. Le responsable d'une grande fondation d'art a dit que l'on pouvait le considérer comme « un des grands maîtres de demain ». [aurelie@operagallery.com](mailto:aurelie@operagallery.com)

46

Jean-Yves FREMAUX

Né en 1947 dans le nord de la France. Après des études de médecine à Lille, Jean-Yves Fremaux part s'installer définitivement sur les rives du lac d'Annecy.  
[rolandcharton@aol.com](mailto:rolandcharton@aol.com)

51

André DEYMONAZ

Né en 1946 à Casablanca, au Maroc, André Deymonaz ne se consacre entièrement à la peinture qu'à l'âge de quarante ans.  
[contact@artclub.fr](mailto:contact@artclub.fr)

56

DUAIV

Né en 1952 en Charente-Maritime, en France, Dualv, aujourd'hui citoyen américain, vit à Fort Lauderdale, en Floride.  
[artist@duaiv.us](mailto:artist@duaiv.us)

64

Yolande ARDISSONE

Née en 1927 en France, Yolande Ardisson connaît le succès aux États-Unis depuis 1957. En France, l'État, la Ville de Paris, le musée de l'Île-de-France et le musée de la Marne ont acheté certaines de ses œuvres.  
[lauré@artenoo.com](mailto:lauré@artenoo.com)

68

Jean-Claude CAMPANA

Peintre français né en 1941, Jean-Claude Campana propose une vision baroque de Venise et de son carnaval au XVIII<sup>e</sup> siècle.  
[jeanclaude@campana.fr](mailto:jeanclaude@campana.fr)

72

Eric CHOMIS

Né en 1965 à Lyon, Eric Chomis reste largement influencé par sa région et les peintres lyonnais.  
[e.chomis@free.fr](mailto:e.chomis@free.fr)

75

Vincent COUPPEY

Travaillant dans le nord de la région parisienne, Vincent Couppey s'inspire de ses photographies pour réaliser ses peintures.  
[vincent.couppey@neuf.fr](mailto:vincent.couppey@neuf.fr)

L'actualité du Groupe Capgemini est accessible en français sur <http://www.fr.capgemini.com> ou en anglais sur <http://www.capgemini.com>

Pour consulter une version interactive ou télécharger une version PDF de ce rapport rendez-vous sur <http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr>

Retrouvez toutes les informations sur le Groupe dans le « Document de référence 2011 » (Rapport financier annuel), en version imprimée ou en version PDF téléchargeable sur <http://www.capgemini.com/annual-report/2011/fr>

Ces deux documents sont également disponibles en anglais sur <http://www.capgemini.com/annual-report/2011/en>

Vous pouvez interagir avec certains experts de Capgemini sur <http://www.capgemini.com>, rubrique « Expert Connect »

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011



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