

# RAPPORT ANNUEL 2012



 Capgemini  
CONSULTING • TECHNOLOGY • OUTSOURCING



## LIBRES PROPOS DE SERGE KAMPF 2-5

## CAPGEMINI, UN PARTENAIRE MONDIAL 6-7

### LA LETTRE DE PAUL HERMELIN 8-11

### LA GOUVERNANCE 12-17

Le Conseil d'Administration

Le Comité Exécutif

Les principaux directeurs du Groupe

### LES CHIFFRES CLÉS 18-23

Les résultats financiers

L'actionnariat

Les collaborateurs

### LES FAITS MARQUANTS 24-31

La stratégie du Groupe :

### 32-81 LES QUATRE AXES

#### ○ L'INNOVATION

En route vers l'entreprise digitale

#### ○ LA GLOBALISATION

Proposer des offres et des solutions  
à l'échelle mondiale

#### ○ LES TALENTS

125 000 talents : quand expertise,  
diversité et responsabilité se conjuguent

#### ○ LA COMPÉTITIVITÉ

Plus de valeur au meilleur prix :  
la formule gagnante de la compétitivité

## OU NOUS JOINDRE DANS LE MONDE 82-83

## LES PEINTRES DU RAPPORT ANNUEL 84

# Un an plus tard...

Libres propos de Serge Kampf,  
fondateur et vice-Président du Groupe

Voilà, c'est fait ! L'an dernier, au moment de présider ma dernière Assemblée Générale (et après 45 ans d'un "règne" qui pourtant ne devait se terminer qu'en mai ou juin 2014), j'ai confirmé aux actionnaires de Capgemini la décision que j'avais prise – et annoncée deux mois plus tôt au Conseil d'Administration – de rendre mon tablier et de confier les clés de la maison à celui que j'avais choisi "in petto" il y a plus de dix ans pour me succéder à la tête de ce Groupe. Nombreux furent alors ceux qui – ayant vécu la même expérience ou vu un de leurs amis en souffrir plus que de raison – m'avaient prévenu que les mois suivants seraient difficiles à vivre. Ils l'ont été... mais je n'en suis pas mort. Enfin pas encore !...

Ce retrait (qui n'était pas une retraite) a été pour beaucoup d'observateurs et de journalistes (Anne Marie Rocco, Valérie Lecasble...) l'occasion de faire le bilan de ces 45 premières années d'existence. Certains n'ont pas hésité à le qualifier de "réussite exceptionnelle", regrettant comme moi l'indifférence des pouvoirs publics français face à de telles performances dans un secteur aussi stratégique. D'autres ont rappelé les grands moments de cette "belle histoire" (je cite), osant parfois des comparaisons flatteuses avec d'autres "success stories" généralement américaines, me noyant sous les fleurs comme on le fait quand la mariée est très belle ou le défunt très célèbre. Et je dois reconnaître avoir été sensible aux éloges qui ont accompagné les commentaires de la presse, ceux de quelques grands patrons du CAC 40 ou encore ceux de nos respectés concurrents... autant de personnes à qui je n'avais jamais vraiment cherché à plaire jusqu'alors.

Cela dit, j'ai dans le même temps vivement regretté que ces éloges m'attribuent tout le mérite de ces succès. Qui me connaît un peu sait que j'ai toujours travaillé en équipe et que je n'ai jamais hésité à embaucher ni à faire entrer dans mon équipe des gens supposés plus forts que moi. Je n'ai jamais eu beaucoup de sympathie pour ces entreprises dans lesquelles, lorsque le patron s'enrhume, tout le monde a la goutte au nez. Cette personnalisation excessive a fatallement pour conséquence quelques années plus tard (et le temps faisant son œuvre) qu'on ne reconnaît plus le visage ni même le nom de ceux et celles qui ont participé à la construction de la "maison commune", qui se sont battus pour elle, qui ont contribué à lui donner une âme, à justifier une ambition ("être les meilleurs"... et non pas les plus gros !) cela sans offenser certaines valeurs ni mettre en risque cette soif de liberté et d'indépendance qui m'avait conduit, 3 mois après avoir claqué la porte de mon précédent employeur, à créer ma propre entreprise. J'aurais voulu consacrer cet espace à les citer tous mais je dois y renoncer tant sont nombreux les noms qui me viennent à l'esprit et trop rares les photos qui ont résisté à l'usure du temps (à l'époque, on n'en était pas encore au "tout numérique"). Et d'ailleurs de quelle époque parlons-nous ?

Quand on me demande de découper en tranches l'histoire de ce Groupe, je me contente souvent pour simplifier, de la couper en deux : une première période de presque 30 ans (de 67 à 96) pendant laquelle j'avais à moi seul le contrôle du Groupe, la seconde engagée le jour où – sous l'"amicale" pression des deux gros actionnaires du moment – j'ai accepté de dissoudre ma structure de contrôle dans la société cotée en Bourse. Non pas que ce jour-là les choses aient vraiment changé pour moi (le véritable changement n'aura lieu que quatre ans plus tard), mais cette sorte de capitulation a semblé coïncider (quand elle n'en était pas la cause) avec un premier changement de génération.

Même limitée à cette première génération, la liste est encore longue des noms que je voudrais citer et parallèlement, s'allonge aussi celle des noms que j'aurais oubliés. Il en est quatre, en tout cas, qui ont été dès le premier jour des fidèles compagnons de route et dont le nom devrait rester dans la mémoire collective du Groupe. Je veux parler de :

- José BOURBOULON qui fut mon premier patron chez Bull, actionnaire de la première heure et qui était venu me rejoindre dans la petite SOGETI au moment où celle-ci, confrontée à de grandes difficultés 8 mois après sa naissance (on est en mai 68 !), doutait d'avoir envie de continuer.
- Daniel SETBON, l'ami de toujours, celui qu'un journaliste peu porté à la nuance avait un jour qualifié de "petit comptable de province" avant de l'encenser sans mesure quelques mois plus tard pour avoir réussi "presque tout seul" la spectaculaire introduction en Bourse de l'action Cap Gemini Sogeti (souscrite 123 fois – un record à l'époque – elle n'avait finalement pu être réalisée qu'à un prix supérieur de 35 % à celui de l'offre initiale !).



• Michel JALABERT, lui aussi rencontré chez Bull (où, à l'époque, je lui devais "respect et obéissance" s'était-il amusé à me rappeler un jour où les rapports hiérarchiques s'étaient inversés), lui aussi actionnaire de la première heure, lui qui vient de quitter ce monde et à qui le Groupe unanime a rendu un hommage auquel je ne veux rien ajouter ici.

• enfin l'indestructible Odette BERNARD-COLOMBAT (OBC pour les intimes) qui est ma vénérée assistante depuis plus de cinquante ans (elle était la secrétaire de l'agence Bull à Grenoble où j'ai débarqué le 1<sup>er</sup> octobre 1961) qui m'a suivi sans hésitation le jour où j'ai créé Sogeti et qui s'est promis d'arrêter de travailler le jour où j'en ferai de même.

Ceux-là ont tout vécu des débuts difficiles de cette société dont personne n'imaginait à l'époque qu'elle puisse devenir un jour la société-mère d'un Groupe de 125 000 personnes. Aujourd'hui on a tout autant de mal à imaginer ce qu'il a fallu d'énergie, de patience, d'humilité et parfois d'intransigeance – notamment sur l'adhésion à certaines valeurs que ce Groupe fera siennes quelques années plus tard – ou encore d'attention portée à ces petits détails dans lesquels on dit que se cache le Diable parce qu'ils révèlent souvent la vraie nature des hommes, tout cela pour permettre à la petite Sogeti non seulement de survivre aux graves difficultés du moment mais aussi d'afficher dès son premier exercice un bénéfice net de 4,2 %, performance plus qu'honorables pour ce qui n'était alors qu'une "start up" (ce résultat sera encore meilleur à la clôture des exercices suivants et dépassera 10 % dès le 6<sup>e</sup> exercice).

Sortons maintenant de la préhistoire et parlons plutôt des soldats de l'An II. Certains (mais pas tous, faute de place) retrouveront leur photo accrochée aux toits de la "maison commune" : ils ou elles ont été distingués pour avoir participé à tel ou tel des événements petits et grands qui ont jalonné ces trente premières années, pour nous avoir aidés à franchir des obstacles réputés infranchissables, pour avoir provoqué, infléchi ou imposé quelques décisions difficiles (par exemple celle prise en 1977 – au terme d'un débat "musclé" entre les 300 managers réunis à Amsterdam pour les XI<sup>e</sup> Rencontres – de renoncer définitivement au marché des logiciels et des "turnkeys", décision qui nous avait coûté le départ quasi immédiat de Toon Helmer et de quelques autres, moins regrettés que lui), ou encore pour avoir protégé le Groupe de petites manigances ourdies de l'intérieur.

Une de mes fiertés a longtemps été d'avoir intégré dans Cap Sogeti trois excellents managers qui chez Bull étaient mes supérieurs hiérarchiques : les deux déjà cités plus haut - Bourboulon et Jalabert - mais aussi et surtout le terrible Directeur Commercial de l'époque, Jean-François Dubourg, celui qui le jour de mon départ avait consacré l'essentiel de notre entretien à contester l'utilité de quelques unes des invitations portées sur ma dernière note de frais !

Venus eux aussi de Bull : Robert Thoral à qui avait été confiée la mission d'assurer le démarrage de la filiale créée à Genève le 1<sup>er</sup> octobre 1968 dont j'étais et suis toujours le Président, Henri Sturtz l'ami fidèle, Rémi Donneaud, Jean Vacheron le copain du Lycée Champollion, Hervé Jahan et beaucoup d'autres encore.

Les ont rejoints en 1975 quelques grosses têtes venues du CAP et qui ont œuvré à la réussite de la fusion entre les deux groupes quand d'autres menaient d'inutiles manœuvres de retardement : je remercie encore de leur "positive attitude" de l'époque les formidables managers que furent, une fois installés dans le poste de commande, l'impavide Christer Ugander, le bulldozer Chris van Breugel, le très discret Alexandre Haeffner, Francis Behr le sage, ou encore Philippe Dreyfus, un autre ancien de Bull où j'avais eu l'occasion de travailler un jour ou deux avec lui sur une proposition compliquée, celui à qui l'on prêtait le mérite d'avoir inventé le mot "informatique" et sans la vision et la détermination duquel cette fusion n'aurait jamais pu se faire.

Plus tard, en juillet 87, le Groupe incorporait dans son équipe de direction celle de SESA qui - sous l'impulsion de Jacques Arnould – avait travaillé pendant 4 ans à préparer ce rapprochement qu'elle jugeait plus excitant que "la vie pépère" (sic) vécue dans le giron de la CGE.

Plus tard encore, en juillet 90, le trio qui dirigeait Hoskyns (Geoff Unwin, Tony Robinson, Tony Fisher) est venu opportunément donner une autre dimension au Groupe dans un pays où sa part de marché était alors très insuffisante.

Mais je ne veux pas citer seulement ceux qui nous ont rejoints en "groupe organisé" et oublier de rendre l'hommage qui leur est dû à quelques loups un peu plus solitaires comme par exemple :

- Adolfo Cefis qui, en novembre 1986, sut nous convaincre de revenir travailler en Italie où pourtant nous avions clairement décidé de ne pas remettre les pieds.
- le flamboyant Michel Berty, le seul des consultants de la tribu Bossard ayant osé franchir le Rubicon 25 ans avant que les autres (ils étaient 700 le jour du vote) ne se décident à le rejoindre dans un Groupe 50 fois plus peuplé qu'en 1972
- Harry Koelliker, le Directeur Financier de la division Europe, resté célèbre parce qu'il avait pris l'habitude d'inviter – tard dans la soirée précédant la "quarterly review" (revue trimestrielle) à laquelle nous étions venus soumettre telle ou telle de nos filiales – le responsable des finances locales à boire bières sur bières pour finalement se faire donner ce qu'il appelait les "vrais chiffres" qu'il passait ensuite la nuit à vérifier !
- Luc-François Salvador, entré en janvier 1978 comme "préparateur technique" et qui 35 ans après, est le PDG de la plus grosse filiale du Groupe (20 000 personnes) et représente une pièce maîtresse dans l'équipe de direction générale que Paul Hermelin vient de regrouper autour de lui.
- ou encore le bouillonnant Paul Chaffard à l'origine de bien de nos succès commerciaux des années 70, le prometteur et "so british" Meynard Donker de Marillac ou le fidèle Michel Onfray, trop tôt disparus tous les deux, René Rubin, ce représentant du personnel qui m'avait aidé, un soir de mai ou juin 1975, à retourner l'opinion de plusieurs centaines de salariés plus ou moins syndiqués appartenant au CAP et réunis dans un amphithéâtre du Palais des Congrès à Paris pour contester violemment la fusion de leur société avec la "petite Sogeti" tout récemment sortie de sa province (René est mort trois ans plus tard sur une autoroute italienne, carbonisé avec ses enfants dans sa voiture en flammes sous les yeux de sa femme qui suivait dans un autre véhicule : si je rappelle ici ce drame c'est parce qu'il m'a profondément marqué).
- enfin, arrivés tous deux en 1993 (Paul en mai, Pierre en septembre) ceux que j'avais appelés alors les "petits nouveaux" et qui ne mirent pas longtemps à s'affirmer comme membres indiscutables du Directoire qui allait

assurer la transition entre ce que j'ai appelé ici la première période et la suivante.

Je voudrais aussi célébrer les mérites de quelques personnes de rang plus modeste qui souvent ont passé une grande partie de leur vie professionnelle dans cette entreprise, notamment celles qu'on appelle aujourd'hui assistantes et non plus secrétaires, dévouées à leur "patron" respectif et sans lesquelles le Groupe n'aurait pas aussi bien fonctionné pendant toutes ces années.

Et comment ne pas citer au moins le nom de ceux et celles qui, restés à l'extérieur, m'ont aidé à faire de ce Groupe ce qu'il était fin 2000 (50 000 collaborateurs, 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires, une capitalisation boursière de plus de 20 milliards d'euros), l'année qui pour moi marque son entrée dans l'âge adulte. En tête de liste, je citerais Michèle Kampf dont on ne sait pas toujours, tant elle était discrète, qu'elle a été administrateur de la société-mère pendant 24 ans (de 1972 à 1996) et qu'ayant abandonné ses fonctions au Trésor dans l'espoir que nous nous verrions plus souvent, a fini par prendre son parti de mes horaires à rallonges et de mes trop fréquents voyages hors de France et ne m'a jamais ménagé son soutien ni ses encouragements. Tout de suite après, je citerais Bruno Roger, rencontré en 1972 grâce à Charles Mérieux et qui, 40 ans plus tard, est toujours mon soutien le plus sûr en même que le plus exigeant de mes "censeurs". Je pense aussi à Jean-François Prat, ce grand avocat qui, par amitié pour Bruno et plus tard pour moi, fut jusqu'à sa mort un défenseur intransigeant de la cause et des intérêts du Groupe.

Furent aussi de puissants soutiens mes amis suisses et d'abord Pierre Hessler, déjà cité, qui – après 27 années passées dans le "monde IBM" où il avait occupé d'importantes fonctions tant aux États-Unis qu'en Europe – avait rejoint le Groupe en 1993 après avoir vainement tenté, 7 ans plus tôt, de convaincre son employeur d'en prendre le contrôle (il faut dire que je ne l'avais pas beaucoup aidé à faire aboutir ce dossier, mais j'avais apprécié l'homme et nous étions devenus amis). Je citerais aussi René Maridor, qui un jour fit basculer en ma faveur une majorité qui ne tenait qu'à un fil. Dans cette liste figurent aussi Georges Perréard, Werner Züllig, le Professeur Wildhaber, André Wanner, Salvatore Mascali, Rudolf Saurer, le bourgmestre de Sigriswil (ce village bernois où les ancêtres de mon père ont vécu sans interruption depuis le XV<sup>e</sup> siècle), et bien d'autres encore.(\*)

On le voit, cette première période n'a pas toujours été un chemin de roses et la suite ne s'annonçait pas plus facile en 2000 quand a éclaté la "bulle internet" et qu'ont fondu plus vite que neige au soleil les illusions dont elle avait bercé les professionnels de l'époque. Tout à fait conscient de ce que l'acquisition d'Ernst & Young allait me coûter de temps, de pouvoir et de plaisir, je m'étais préparé à l'idée de passer le relais à un autre dès le 23 mai, le jour où devait se tenir l'Assemblée Générale convoquée pour approuver cette fusion : l'occasion était belle et le moment propice, l'exercice 1999 s'était soldé par des résultats record qui allaient sûrement être dépassés à la fin de l'année, l'action "flirtait" tous les jours avec les 300 euros, l'équipe s'était enrichie des nouveaux arrivants... Mais on ne décide pas tout seul de son destin : une rencontre intervenue deux ou trois semaines avant cette Assemblée Générale ajoutée aux amicales pressions exercées par les autres membres de la "dream team" qui dirigeait alors le Groupe m'ont fait changer d'avis. Et 12 ans après, j'étais toujours là.

Cela fait un an que j'ai laissé la place à Paul Hermelin dont vous savez maintenant qu'il est presque mon fils et qui a prouvé depuis longtemps sa capacité à conduire le Groupe vers des sommets encore plus hauts. À lui désormais de parler et, s'il le veut, d'écrire à son tour la suite de la petite histoire de ce Groupe.

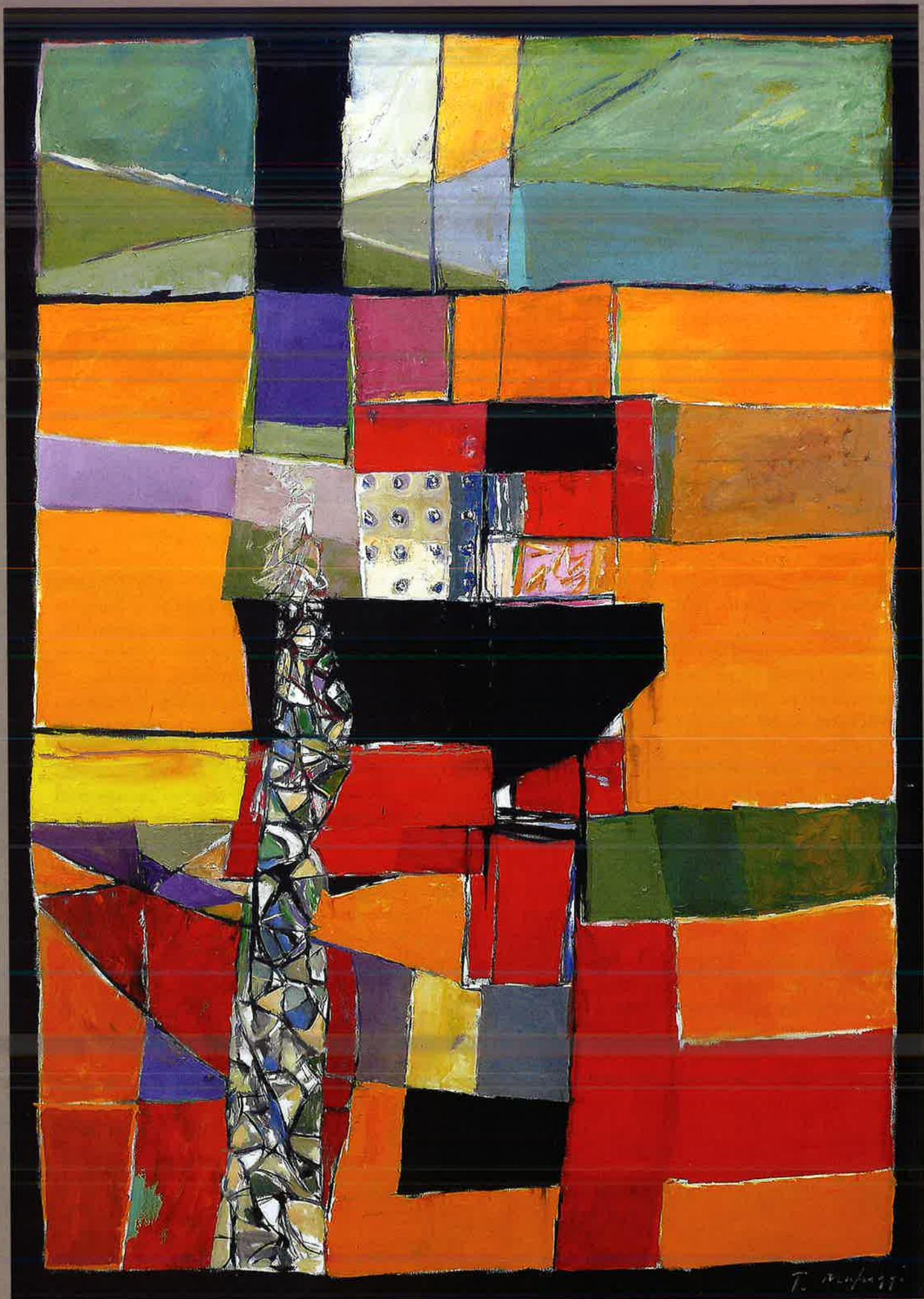
Quant à moi, je fais comme Alexandre Dumas : à un quidam qui lui demandait "vous travaillez donc toujours?", celui-ci avait répondu : "que voulez-vous, je n'ai pas autre chose à faire".



La "dream team" (1996 - 2002)

Serge Kampf

(\*) Je ne mentionne pas ici mes amis du rugby (Serge Blanco, Jean-Pierre Rives, André Boniface...) : ce n'est pas la même famille, ce n'est pas la même histoire.



Toussaint Mufraggi, N°8

T. Mufraggi

# Capgemini, un partenaire mondial

Créé en 1967 à Grenoble, en France, par Serge Kampf, Capgemini est devenu un leader mondial du conseil, des services informatiques et de l'infogérance.

Il développe ses activités dans une quarantaine de pays. Groupe international et résolument multiculturel, Capgemini est fort de plus de 125 000 collaborateurs qui font vivre au quotidien les sept valeurs fondatrices du Groupe : l'honnêteté, l'audace, la confiance, la liberté, la solidarité, la simplicité et le plaisir.

Capgemini conjugue compétences technologiques de pointe et expertise du conseil, avec une transversalité à la fois sectorielle et géographique. Associant la maîtrise de ses quatre principaux métiers à une connaissance approfondie des plus grands secteurs

d'activité, Capgemini s'affirme de plus en plus comme un partenaire de référence auprès de nombreux clients d'envergure mondiale. Ceux qui lui font confiance apprécient sa démarche innovatrice, sa capacité à nouer des alliances avec les meilleurs acteurs technologiques du marché et son approche de production industrielle Rightshore® qui associe des ressources locales proches du client à celles des centres de production spécialisés plus éloignés. Afin d'aider ses clients à accomplir leur « transformation numérique », Capgemini propose une large gamme d'offres et de solutions packagées, dotée du meilleur des technologies disponibles et intégrant de nouveaux modèles de services reposant sur la propriété intellectuelle.

## Le conseil (Capgemini Consulting)

Aider les entreprises et organisations à identifier, structurer et mettre en œuvre les transformations qui amélioreront durablement leurs résultats et leur compétitivité.

## L'intégration de systèmes (Technology Services)

Concevoir, développer et mettre en œuvre tous types de projets informatiques comportant l'intégration de systèmes complexes et le développement d'applications informatiques.



## L'infogérance (Outsourcing Services)

Prendre en charge, totalement ou partiellement, pour plusieurs années, le système d'information d'un client (ou d'un regroupement de plusieurs clients), tant en matière d'applications que d'infrastructures, et les activités métiers s'y rattachant comme le BPO.

## Les services informatiques de proximité (Sogeti)

Fournir des services informatiques répondant aux besoins de proximité en matière d'infrastructures, d'applications, d'ingénierie, de tests et d'exploitation.

Chiffre d'affaires 2012

**10 264**  
millions d'euros

Résultat net 2012

**370**  
millions d'euros

Collaborateurs

**125 110**  
au 31 décembre 2012

Pays

**44**

La signature de la marque Capgemini : **People matter, results count.\***

\*L'homme est vital, le résultat capital.

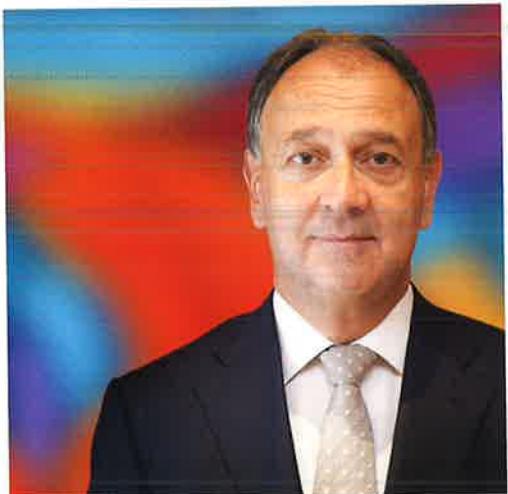


Alain Charles Richer, *La ria*

# La lettre de Paul Hermelin

Président Directeur Général de Capgemini

## 2012 : une année d'approfondissement



Pour la première fois, il m'incombe d'écrire la lettre du Président. Pendant vingt ans, tout avait été simple : Serge Kampf écrivait sa lettre et la soumettait pour avis à quelques proches, sollicitant corrections et amendements. Quand il a décidé au début de l'année 2012 de mettre un terme à sa fonction de Président – estimant sans doute que le processus de transition prudent et formateur que nous avions engagé ensemble dix ans plus tôt était achevé – et qu'il a demandé au Conseil d'Administration de me confier cette fonction en plus de celle que j'avais déjà de Directeur Général, je savais que, parmi les charges et devoirs dont j'allais hériter, il me reviendrait de résumer à mon tour en quelques pages les douze mois de l'exercice

précédent, de remettre en perspective le Groupe Capgemini, de répondre aux aspirations de ses 125 000 équipiers et de justifier face à nos actionnaires les ambitions que nous nous donnons. Nous y sommes donc.

Mais je dois commencer par le commencement.

Serge a donc décidé de passer la main à la tête du Groupe qu'il a créé en 1967 et conduit aux tout premiers rangs de ce métier du service et du conseil. Il reste bien entendu membre éminent du Conseil d'Administration qui l'a aussitôt élu Vice-Président. Mais ce titre semble dérisoire eu égard à la passion qu'il continue de manifester pour tout ce qui concerne ce Groupe qui est « *l'œuvre de sa vie* », comme il me le disait encore il y a quelques jours. Je crois avoir déjà dit qu'il est et restera pour de longues années mon plus proche conseiller et je me réjouis de l'énergie infatigable qu'il déploie dès que Capgemini est confronté à un choix ou à un défi importants.

**Je me réjouis de l'énergie infatigable que  
Serge Kampf déploie dès que Capgemini est  
confronté à un choix ou à un défi importants.**

Je n'oublie pas non plus le soutien sans faille qu'il m'a prodigué dans les années 2003 et 2004 lorsque la Cité rechignait à m'accepter parmi ses membres et disait ne pas comprendre le choix que Serge avait fait. Peu de gens savent le rôle qu'il a joué dans nombre des décisions majeures prises par le Groupe et cela bien après la « dissociation » des pouvoirs du Président de ceux du Directeur Général, une cordée liée par l'amitié, la loyauté, la simplicité, l'acceptation et le respect des valeurs que Sogeti, dès l'origine, a confrontées à l'épreuve de la vie.

Pour ma part, depuis le jour de mon arrivée dans ce Groupe, mon ambition a toujours été d'aller plus avant et plus vite, ce qui m'oblige maintenant que je suis Président à redoubler d'énergie pour porter Capgemini au premier rang et lui permettre de jouer dans la cour des grands. Le large catalogue de ses offres, la qualité de ses services, sa couverture mondiale, constituent pour le Groupe ses atouts les plus sûrs et les plus visibles. Mais il faut aller au-delà : mettre le client au cœur de chaque décision ; faire émerger et s'épanouir tous les talents ; conjuguer, comme Serge a su le faire, la rigueur (et même parfois l'intransigeance) avec l'enthousiasme ; telles seront les clés de la réussite. Savoir que Serge et tous les membres du Conseil sont passionnés par ces défis, comme je le suis moi-même, constitue pour moi une précieuse stimulation, même si la récente disparition de Michel Jalabert, le plus fidèle complice du fondateur, nous prive de ses avis sagaces et des leçons tirées d'une expérience incomparable.

# La lettre de Paul Hermelin

Président Directeur Général de Capgemini

Pour en venir à l'exercice 2012, il est clair que le contexte économique ne nous a pas aidés. La crise de la zone Euro, le ralentissement de la croissance des pays émergents et un certain attentisme habituel aux États-Unis pendant les périodes électorales ont pesé sur la demande et donc sur la progression de notre chiffre d'affaires. Mais dans ce monde sans cesse agité par la technologie, l'innovation ne s'est pas arrêtée en route et a maintenu vivants le besoin et l'appétit d'investir. Même dans l'histoire récente de notre « société de l'information », il est rare de voir (comme c'est le cas en ce moment) déferler simultanément quatre vagues technologiques majeures : les possibilités nouvelles d'exploiter la marée des données (ce qu'on appelle le Big Data), la révolution de la mobilité, l'irruption des réseaux dits sociaux dans le monde de l'entreprise, et enfin l'ombrelle d'un nouveau monde de connexion et de services, le Cloud. Et comme nous sommes sortis du climat de pesante incertitude générée par la crise financière, les entreprises ne se résignent plus à l'attentisme et font résolument face à un environnement économique resté morose : décidées à s'adapter, elles bâtissent des plans d'action et sélectionnent, avec lucidité, leurs investissements. La réduction des coûts est redevenue une priorité qui freine encore la création de marchés ou de produits nouveaux.

Mais ce que nos consultants de Capgemini Consulting appellent la Transformation Digitale fait apparaître des opportunités nouvelles qu'il faut déployer sans tarder.

Face à cette demande un peu ralenti mais toujours présente, il nous appartient plus que jamais d'adapter notre portefeuille d'offres. C'était la priorité de l'année 2012 et nous avons enregistré des succès importants, souvent permis par le renforcement de nos relations avec les grands partenaires technologiques. Offrir des services enrichis et mieux différenciés permet de résister à la pression sur les prix déclenchés par l'arrivée sur le marché de fournisseurs plus lointains et compétitifs.

Il est évidemment plaisant à cet égard de souligner la très bonne performance de nos opérations nord-américaines qui, en 2012, ont combiné une forte croissance organique avec une marge qui a été la meilleure affichée par les différentes unités de Capgemini et constituent pour elles un modèle à suivre. Le Groupe se trouve là-bas à la pointe de l'innovation, recrute des jeunes diplômés issus des meilleures institutions, signe des contrats intéressants avec les plus grandes firmes nord-américaines et – *last but not least* – maîtrise totalement la production Rightshore® qui associe des ressources locales proches du client à celles des centres de production spécialisés plus éloignés.

Après des acquisitions nombreuses et de tailles très variées réalisées au cours des années précédentes, nous avons décidé de faire une pause l'année dernière. Par exemple, nous avons privilégié l'intégration des nouveaux venus et je note avec satisfaction la consolidation de l'ensemble de nos activités brésiliennes au sein de Capgemini Brésil qui s'est distingué récemment par la signature d'un énorme contrat avec Caixa, l'une des tout premières banques d'Amérique latine. Autre exemple, nous construisons des relations de collaboration confiantes entre Prosodie et le reste du Groupe (en France mais aussi hors de France) qui ont déjà permis de signer plusieurs contrats communs.

Une année d'approfondissement donc dans un marché peu dynamique, mais où nous avons quand même progressé, ce qui nous permet de regarder 2013 à la fois avec prudence et avec confiance.

**Dans ce monde sans cesse agité par la technologie, l'innovation ne s'est pas arrêtée en route et a maintenu vivants le besoin et l'appétit d'investir.**

Nous ne nourrissons guère l'espoir d'une reprise rapide et démarrons l'année avec des clients parfois attentistes et le plus souvent décidés à contenir leurs investissements au plus juste. Il nous faut donc à nouveau gérer « serré » avec pragmatisme et précaution. Dans un environnement de ce type, l'essentiel sera de maintenir la cohérence entre la vigilance permettant d'absorber les cahots du court terme et la nécessité de progresser dans la réalisation de nos objectifs à long terme.

Il nous faut « coller » au plus près de la demande, accélérer la mutation de notre portefeuille d'offres, renforcer « l'intimité » du Groupe avec ses clients et investir plus avant dans l'industrialisation de nos modèles de production : cela, c'est le court terme. Dans le même temps, il nous faut préparer l'avenir, continuer à développer les services de demain, consolider nos alliances avec les plus conquérants de nos partenaires, tout en affirmant notre différenciation par le développement de solutions qui nous appartiennent. Enfin, il nous faut installer Capgemini au cœur du monde du Cloud en lui faisant jouer un rôle pivot, celui d'orchestrateur de l'architecture des Cloud Services, ceci en intégrant les prestations des plus grands acteurs. Notre priorité est aussi de garder un bilan solide et équilibré comme l'est celui à fin 2012 : pour cela, nous avons mis la génération de cash-flow au premier rang de nos objectifs, décidé de réduire fortement (et même de supprimer si possible) les coûts de restructuration et enfin de mieux gérer les charges financières. Je ne peux pas terminer cette lettre sans évoquer « les XXIV<sup>e</sup> Rencontres de Capgemini », cette grande conférence biennale qui a réuni il y a quelques semaines à San Francisco, 450 des principaux dirigeants du Groupe venus de tous les continents. J'avais choisi cette ville parce que la Silicon Valley est le creuset des nouvelles technologies et que j'entendais renforcer plus encore un message qui m'est cher : l'innovation. La participation active de personnalités de l'industrie des technologies comme Steve Ballmer de Microsoft, Marc Benioff de Salesforce.com ou encore Joe Tucci d'EMC a confirmé notre proximité avec les plus grands acteurs de nos métiers.

À nous maintenant d'aller plus loin et d'innover avec eux.

Permettez-moi de conclure sur ce qui est à la fois un rappel de l'histoire et une profession de foi. Serge Kampf a bâti un groupe fondé sur l'initiative entrepreneuriale encadrée par des valeurs puissantes, lesquelles, associées à la capacité sans égale qu'il a eu d'intégrer les multiples sociétés acquises au fil des ans, lui ont permis de réaliser une magnifique expansion, sans pour autant négliger la rentabilité et sans rien perdre de son indépendance. En ces temps où la nécessaire globalisation fait peur et où l'instabilité chronique des marchés conduit à de nombreuses interrogations, je suis convaincu que nous disposons de la recette pour renforcer notre statut de leader mondial, ouvert aux cultures les plus diverses et qui conjuguera toujours initiative et éthique, un leader qui s'affirme différent de ses concurrents le plus souvent centrés sur un pays ou une culture dominante et organisés selon un modèle très centralisé.

Cette ouverture, cette acceptation et même cette protection de la différence, nous les devons à Serge et à nos origines européennes. Être « global » et aligné, mais aussi également ouvert au « local » et à l'initiative individuelle, telle est la clé du succès pour un Groupe au service de ceux qui lui font confiance : ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs.

**Il nous faut installer Capgemini au cœur du monde du Cloud en lui faisant jouer un rôle pivot, celui d'orchestrateur de l'architecture des Cloud Services.**

Paul Hermelin. Mai 2013

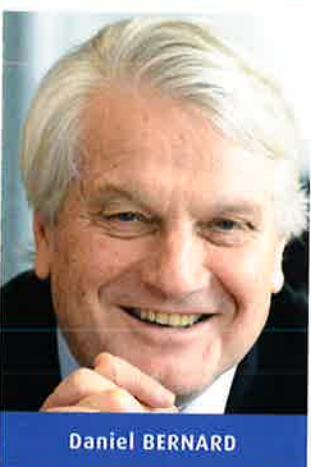
# Le Conseil d'Administration au 31 décembre 2012



**Paul HERMELIN**  
Président Directeur Général



**Serge KAMPF**  
Président d'Honneur et  
Vice-Président



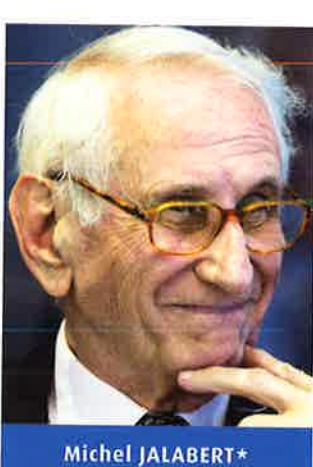
**Daniel BERNARD**



**Yann DELABRIÈRE**



**Laurence DORS**



**Michel JALABERT\***



**Terry OZAN**



**Pierre PRINGUET**



**Bruno ROGER**



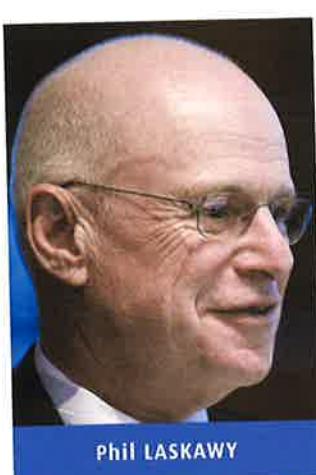
**Lucia SINAPI-THOMAS**

\*Décédé le 13 mars 2013



## LES 14 ADMINISTRATEURS

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 2012, il s'est réuni sept fois, avec un taux moyen de participation des administrateurs de 90 %, 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 vingt-et-une fois en 2012.



Phil LASKAWY



Bernard LIAUTAUD



Thierry de MONTBRIAL



Ruud van OMMEREN

## LES 2 COMMISSAIRES AUX COMPTES



Jean-Luc DECORNOY (KPMG)



Serge VILLEPELET (PwC)



Philippe HENNEQUIN

## LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL

# Le Comité Exécutif au 11 avril 2013

International et multiculturel, le Comité Exécutif, composé de seize membres, a pour mission de définir les orientations et instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des ressources humaines. Il évalue la performance des managers du Groupe et prépare les plans de succession aux postes majeurs de l'organisation. Le Comité Exécutif se réunit au minimum une fois par mois et échange régulièrement au cours de conférences téléphoniques.



LUC-FRANÇOIS  
SALVADOR  
Services  
informatiques  
de proximité  
(Sogeti)

JEAN-BAPTISTE  
MASSIGNON  
Secrétariat Général

PIERRE-YVES CROS  
Développement

AIMAN EZZAT\*

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

HUBERT GIRAUD  
Business Process  
Outsourcing

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

FRANÇOIS HUCHER  
Production  
Méthodes et Supports



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



AYMAR DE LENCQUESAING\*  
Ressources Groupe

JOHN BRAHIM  
Application  
Services Two<sup>(2)</sup>

PATRICK NICOLET\*  
Infrastructure Services

PAUL HERMELIN\*  
Président  
Directeur Général

ARUNA JAYANTHI  
Inde

PAUL NANNETTI  
Ventes et  
Portefeuille  
d'offres

XAVIER HOCHET  
Conseil  
(Capgemini Consulting)

PHILIPPE GRANGEON  
Marketing et Communication,  
Université Capgemini



\*Membres du Comité de Direction Générale qui a pour mission d'animer la conduite des opérations du Groupe et de prendre à ce titre les mesures nécessaires.

# Les principaux directeurs du Groupe

## DIRECTEURS OPÉRATIONNELS



NICOLAS AIDOU  
Prosodie-Capgemini



PETER BARBIER  
Coordination commerciale Suède



JEAN-PHILIPPE BOL  
Application Services Two<sup>(2)</sup>  
France



CHRISTOPHE BONNARD  
Sogeti France



CHRISTINE HODGSON  
Coordination commerciale  
Royaume-Uni



JOSÉ LUIZ ROSSI  
Brésil



MICHAEL SCHULTE  
Coordination commerciale  
Allemagne



CHRISTOPHER STANCOMBE  
Business Process  
Outsourcing



PAUL THORLEY  
Australie

## DIRECTEURS CENTRAUX



ANTOINE AUDI  
Secrétariat général  
de la holding



HERVÉ CANNEVA  
Éthique  
et Conformité



PHILIPPE CHRISTELLE  
Audit interne



STANISLAS COZON  
Secteurs



ALAIN DE MARCELLUS  
Finances

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



LANNY COHEN  
Coordination commerciale  
Amérique du Nord

THIERRY DELAPORTE  
Application Services One<sup>(1)</sup>  
Services financiers

CYRIL GARCIA  
Capgemini Consulting  
France

NAVIN GOEL  
Sogeti  
Amérique du Nord

GREG HYTTENRAUCH  
Infrastructure  
Services



KEN TOOMBS  
Capgemini Consulting

PETTERI ULJÄS  
Infrastructure Services

JEROEN VERSTEEG  
Application Services Two<sup>(2)</sup>  
Benelux

HANS VAN WAAYENBURG  
Sogeti

CLIFF YU  
Chine



BRUNO NIGRELLI  
Systèmes d'information

JEREMY ROFFE-VIDAL  
Ressources humaines

ISABELLE ROUX-CHENU  
Juridique international

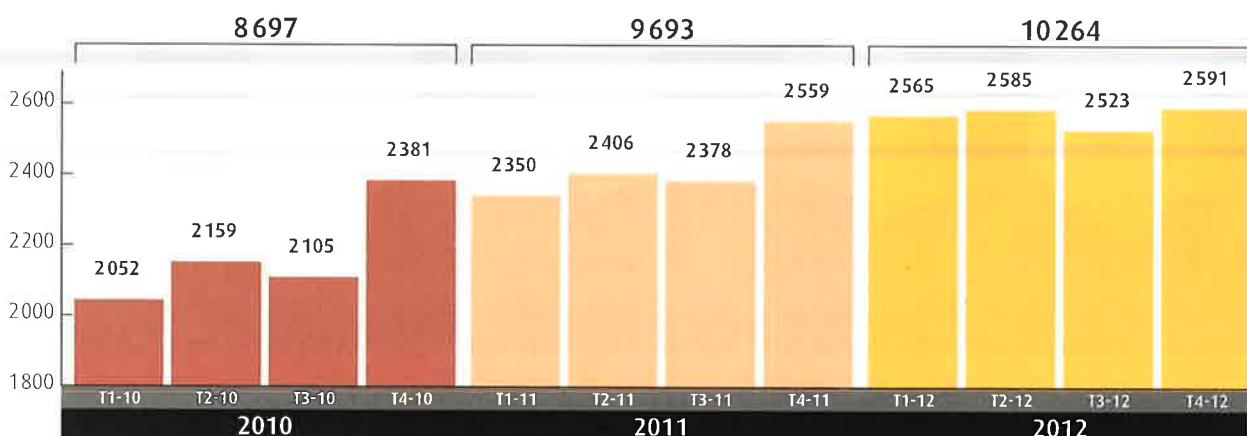
BOB SCOTT  
Marketing

LUCIA SINAPI-THOMAS  
Finances

ANNE TRIZAC  
Finances

## En 2012, Capgemini a réalisé une solide performance

### Chiffre d'affaires en millions d'euros



Le Groupe franchit en 2012 la barre des 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires (10 264 millions d'euros). L'activité a progressé de 5,9 % à taux de change et périmètre courants par rapport à l'exercice 2011.

À taux de change et périmètre constants, le chiffre d'affaires croît encore de 1,2 %. L'écart entre les deux taux s'expliquant principalement par l'appréciation du dollar et de la livre sterling par rapport à l'euro ainsi que par l'intégration dans les comptes de la société française Prosodie, opérateur de flux transactionnels multicanal, acquise en juillet 2011.

### Marge opérationnelle\* en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires

La marge opérationnelle ressort à 787 millions d'euros, soit 7,7 % du chiffre d'affaires consolidé 2012, ce qui représente une progression de 0,3 point par rapport à 2011, en ligne avec les engagements du Groupe. La rentabilité atteint même 9,0 % au 2<sup>e</sup> semestre 2012. Avant amortissement des actifs incorporels reconnus lors des acquisitions, la marge opérationnelle s'établit à 8,0 % en 2012.



\*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

Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires est de 1,07 sur l'année 2012 et de 1,16 sur le seul quatrième trimestre pour l'intégration de systèmes, les services informatiques de proximité (Sogeti) et le conseil (Capgemini Consulting), ce qui confirme le dynamisme de ces activités.





*« Dans un contexte de ralentissement économique de l'Europe continentale, Capgemini a su tirer parti de la croissance du marché nord-américain et des économies en croissance rapide. La marge opérationnelle progresse encore, en ligne avec les objectifs annoncés en février 2012. En outre, la focalisation du Groupe sur la génération du cash-flow a porté ses fruits avec un rebond du free cash-flow organique et une trésorerie nette en fin d'année de 872 millions d'euros. »*

Aiman Ezzat, directeur financier

## Offres stratégiques

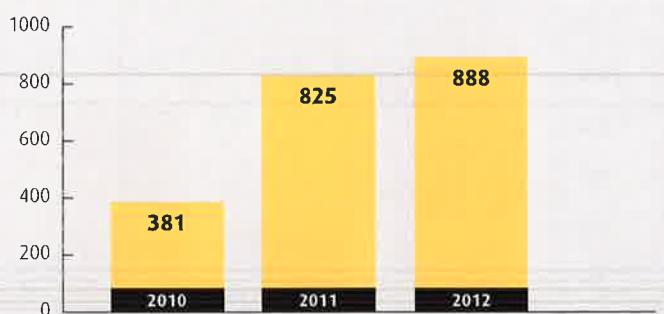
Chiffre d'affaires en millions d'euros



Capgemini propose à ses clients des offres stratégiques mondiales (Top Line Initiatives) telles que BIM (Business Information Management), Cloud, Mobilité, Big Data, etc. Ces offres en forte croissance (+26 % en 2012) permettent au Groupe d'être présent dans des segments de marché clés à forte valeur ajoutée.

## Économies en croissance rapide

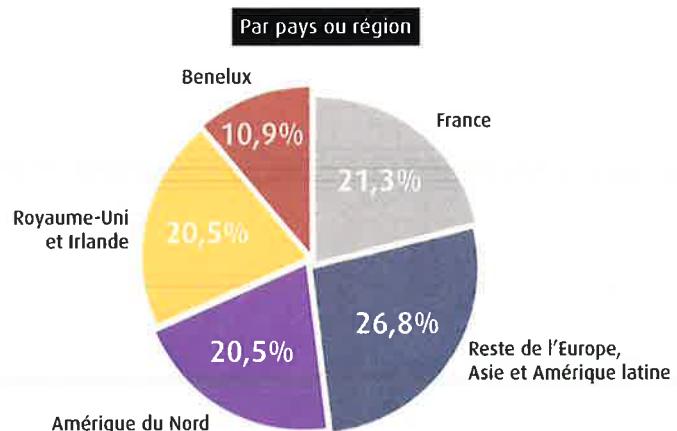
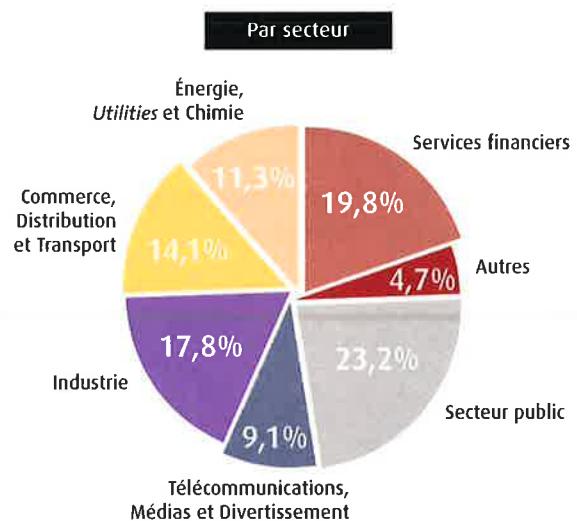
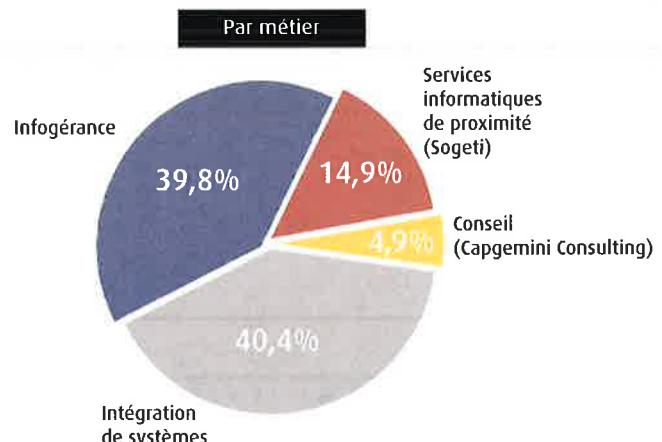
Chiffre d'affaires en millions d'euros



Depuis 2010, la croissance du chiffre d'affaires de Capgemini dans la zone Asie Pacifique/Amérique latine a été soutenue par l'acquisition de la société CPM Braxis au Brésil fin 2010, qui a réalisé 476 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011. Entre 2010 et 2012, la croissance a atteint 72 % en Chine, 43 % en Inde et 28 % en Australie.

## Répartition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2012 se répartit de la façon suivante par métier, secteur, pays ou région.



# Les chiffres clés 2012 Les résultats financiers

## Résultat net en millions d'euros

**370**

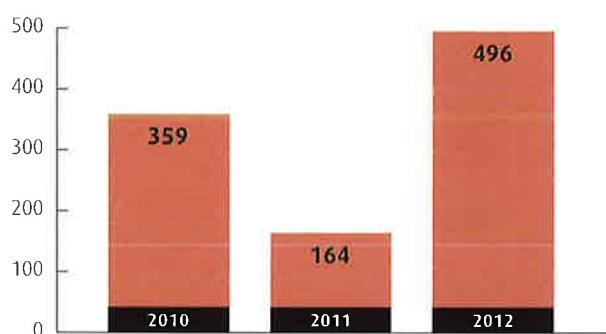
Le résultat net part du Groupe s'élève en 2012 à 370 millions d'euros après une charge d'impôt en augmentation de 40 % (140 millions d'euros contre 101 millions en 2011).



## Free cash-flow en millions d'euros

**496**

Marqué par une très bonne performance au second semestre, le free cash-flow organique s'élève en 2012 à 496 millions d'euros contre 164 millions d'euros en 2011 (il tient compte des paiements anticipés de la part de certains grands clients anglo-saxons pour un montant d'environ 100 millions d'euros).

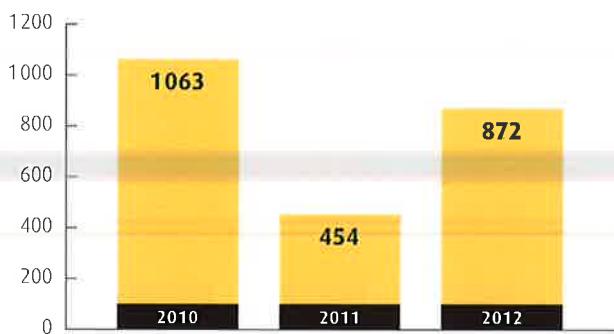


## Trésorerie nette

au 31 décembre 2012 en millions d'euros

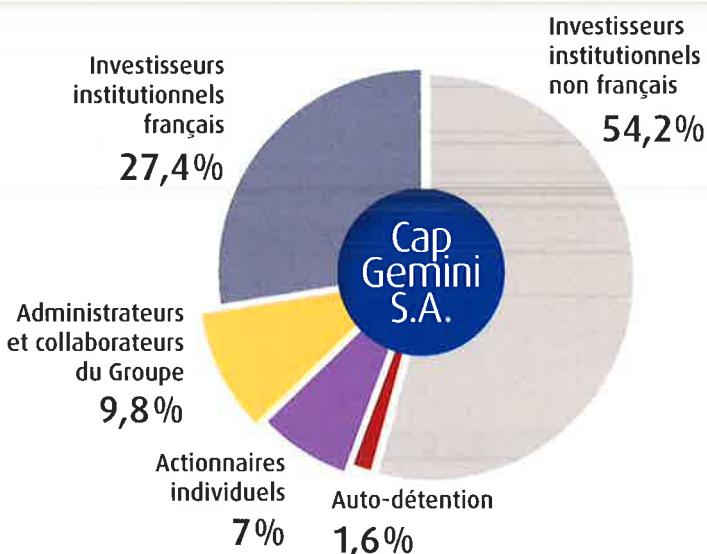
**872**

La trésorerie nette au 31 décembre 2012 s'établit à 872 millions d'euros, soit 418 millions d'euros de plus qu'au 31 décembre 2011.





## Répartition du capital social de Cap Gemini S.A. au 31 décembre 2012 (sur la base d'une enquête d'actionnariat)



### 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.fr.capgemini.com/investisseurs> en version française ou anglaise, sur le site internet de Capgemini. Par ailleurs, les actionnaires qui sont connus de Capgemini reçoivent une lettre d'information annuelle. La prochaine, envoyée en juin, rendra compte de l'Assemblée Générale du 23 mai 2013.

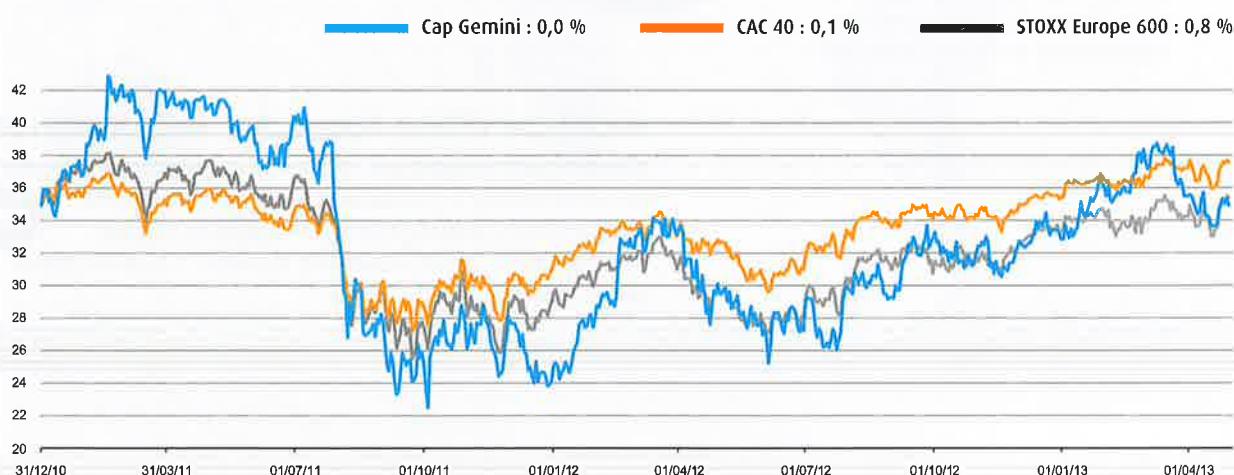
VERSION PDF DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE TÉLÉCHARGEABLE SUR :  
[www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012/documents](http://www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012/documents)

### Dividende par action (en euro)

2010	2011	2012*
1	1	1

\* Sous réserve de l'approbation des actionnaires à l'Assemblée Générale du jeudi 23 mai 2013.

### Cours de l'action Cap Gemini comparé aux indices CAC et Stoxx Europe 600 du 31 décembre 2010 au 30 avril 2013



# Les chiffres clés 2012 Les collaborateurs

Capgemini a toujours innové pour accompagner ses clients dans leur développement.

Le modèle « One team » en est une excellente illustration. Son objectif : faire travailler ensemble les collaborateurs où qu'ils se trouvent à travers le monde. Les activités sont organisées pour tirer le meilleur parti des compétences de chacun quel que soit l'endroit où il est basé – onshore ou offshore – à l'aide de moyens de connexion de pointe et sécurisés.

## Modèle de compétence par métier

Chaque métier dispose d'un modèle de compétence identique à travers le monde. C'est le cœur du processus de management des collaborateurs. Il est utilisé pour le recrutement, l'évaluation, le développement individuel, la formation et la promotion.

## Méthodes de travail identiques

La vente et la mise en œuvre des projets et des services chez les clients reposent sur des équipes à la fois pluridisciplinaires et multinationales.

Pour ce faire, Capgemini a mis en place des méthodologies et des process appliqués par l'ensemble des collaborateurs, à l'image de la méthode Lean (amélioration de la performance).

## One team

## Richesse d'une approche collaborative

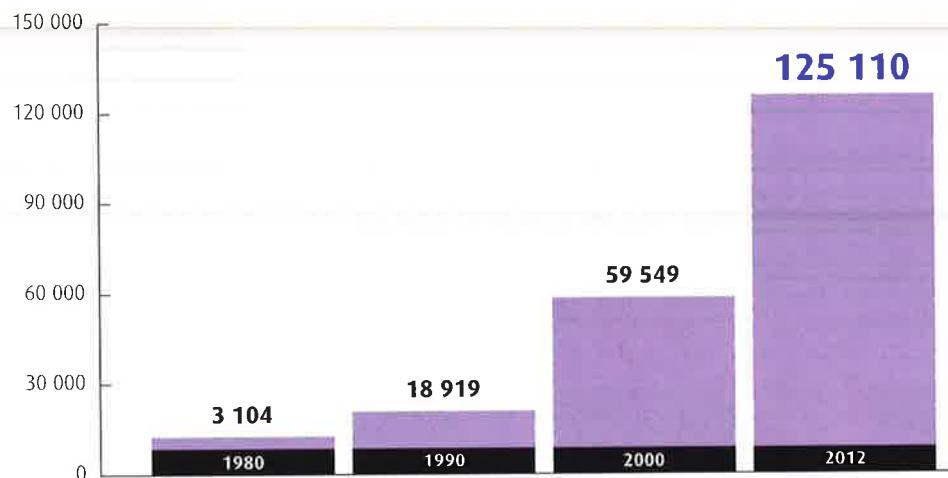
Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business Experience™ ». Cet état d'esprit garantit l'écoute, la souplesse, l'agilité, et la créativité – autant d'éléments essentiels à la performance de ses clients.





## Évolution des effectifs de 1980 à 2012

(nombre de collaborateurs au 31 décembre)



en 2012

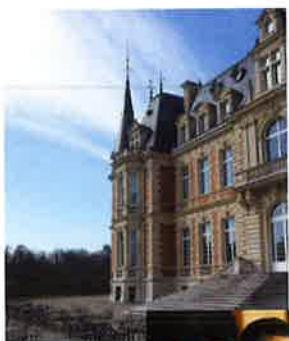
**31 869**

nouveaux collaborateurs



### L'Université Capgemini : un atout pour les clients

Les meilleurs professionnels du Groupe et des experts externes animent les programmes de l'Université Capgemini située près de Paris, aux Fontaines (*photo*), soutenant ainsi les collaborateurs dans la mise à jour et le développement de leurs compétences.



Rendant vivantes les valeurs de Capgemini, l'Université est aussi le moyen de sensibiliser les salariés aux offres commerciales les plus récentes et de promouvoir l'innovation au sein du Groupe.

L'Université est un atout essentiel pour les clients du Groupe. Dans une entreprise où le capital humain est le principal actif, les équipes sont ainsi toujours en mesure de répondre aux nouvelles attentes des clients. Pour Philippe Grangeon, directeur du marketing, de la communication et Président

de l'Université Capgemini « *Notre Université est bien la meilleure illustration que chez Capgemini, comme notre signature de marque le revendique : « People Matter, Results Count\* » !* »

\* « *L'homme est vital, le résultat capital* »

## COLLABORATEURS

### AMÉRIQUE DU NORD

**9 609**

Canada  
États-Unis

### EUROPE

**60 680**

Allemagne  
Autriche  
Belgique  
Chypre  
Danemark  
Espagne  
Finlande  
France  
Hongrie  
Irlande  
Italie  
Luxembourg  
Norvège  
Pays-Bas  
Pologne  
Portugal  
République Tchèque  
Roumanie  
Royaume-Uni  
Slovaquie  
Suède  
Suisse

### AMÉRIQUE LATINE

**9 399**

Argentine  
Brésil  
Chili  
Colombie  
Guatemala  
Mexique

### MOYEN-ORIENT & AFRIQUE

**655**

Émirats Arabes Unis  
Maroc  
Oman  
Afrique du Sud

### ASIE-PACIFIQUE

**44 767**

Australie  
Chine - RPC (HK incl.)  
Inde  
Japon  
Malaisie  
Nouvelle-Zélande  
Philippines  
Singapour  
Taïwan  
Vietnam



# Les faits marquants

## DES CLIENTS DE TOUS HORIZONS

### Rolls-Royce

#### Un contrat d'infogérance stratégique

Mars 2012

Le Groupe a remporté un contrat d'externalisation auprès du groupe Rolls-Royce (spécialisé dans la propulsion terrestre, maritime et aérospatiale). Cette mission, signée par la filiale britannique de Capgemini, place le Groupe au cœur de la nouvelle stratégie du motoriste : Capgemini devient le coordinateur de l'ensemble des prestataires spécialisés qui fournissent des services informatiques aux 40 000 collaborateurs de Rolls-Royce dans une cinquantaine de pays. Il prendra également en charge un certain nombre d'applications stratégiques de Rolls-Royce.



### CNAM

#### La solution de Prosodie-Capgemini choisie par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie pour ses centres d'appels

Mars 2012

Prosodie-Capgemini a gagné un contrat de six ans en France auprès de la CNAM pour gérer les appels des allocataires et ceux des professionnels des soins de santé. 4 500 postes répartis dans 80 centres d'appels internes sont concernés. La solution est basée sur une plateforme de reconnaissance vocale interactive développée par Prosodie-Capgemini et sur son offre Odigo en mode Cloud pour la gestion et le routage des appels.



### Zurich

#### Intégration des solutions de l'éditeur Guidewire chez l'assureur Zurich

Avril 2012

Capgemini est chargé d'intégrer le logiciel Guidewire ClaimCenter® dans une nouvelle plateforme de gestion des déclarations de sinistres, pour la division britannique de Zurich spécialisée dans l'assurance dommages. Ce contrat pluriannuel porte sur la transformation du traitement des déclarations, la réduction des coûts et l'amélioration de « l'expérience client ». Il s'agit du plus récent et du plus important des 35 programmes de transformation que mène Capgemini en s'appuyant sur la plateforme Guidewire.

### Banque ANZ

#### Un contrat majeur de services de testing

Juin 2012

Au terme d'un processus rigoureux d'évaluation et d'audit, Australia and New Zealand Bank (ANZ) a choisi Capgemini pour un contrat de cinq ans portant sur des services de testing et de gestion de l'environnement informatique. Cet important contrat mobilise les compétences mondiales du Groupe en services financiers et en testing. Capgemini prend en charge 800 applications et met en œuvre plus de 280 projets au sein d'ANZ. L'accord implique le transfert chez Capgemini d'une équipe de 360 spécialistes du testing situés en Australie et en Inde, ainsi que des tâches effectuées par des centaines de sous-traitants travaillant pour une quarantaine de fournisseurs. Cet accord renforce la position de leader mondial conquise par le Groupe dans les services de testing.



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

#### Capgemini lance son nouveau site internet, résolument « humain »

En ligne avec sa stratégie de marque 100 % digitale, Capgemini a refondé entièrement son site internet. Capgemini a conçu le nouveau site comme une véritable plateforme d'interaction qui permet d'engager des « conversations digitales » avec l'ensemble de ses interlocuteurs – clients et prospects, futures recrues et jeunes diplômés, actionnaires et investisseurs, journalistes et analystes. Une section Expert Connect est dédiée au dialogue avec une centaine d'experts de Capgemini. Le site, au sein duquel l'internaute retrouvera naturellement une section dédiée au rapport annuel, a été développé par les équipes de Capgemini.



## Caixa

### Capgemini devient le premier prestataire informatique de la banque brésilienne

Juin 2012

**Caixa**

**40 000**  
points de vente,

**53**  
millions de clients et  
**85 000**  
collaborateurs.

La société informatique brésilienne CPM Braxis (renommée Capgemini) a été choisie par Caixa Economica Federal comme fournisseur informatique stratégique pour les dix prochaines années. Caixa, fondée en 1861 et dont le siège est à Brasilia, est la quatrième banque brésilienne et la plus grande banque publique d'Amérique latine.

Capgemini devient ainsi le leader des services informatiques pour le secteur financier au Brésil. Dans le même temps, Caixa acquiert 22 % du capital de Capgemini au Brésil. Le contrat doit générer un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions d'euros ; il marque donc une étape décisive dans les projets de développement du Groupe au Brésil et plus généralement en Amérique latine.

## NAV

### Le ministère norvégien du Travail et des Affaires sociales fait appel à Capgemini

Juin 2012

Le Groupe s'est vu confier un contrat de 26 millions d'euros sur six ans pour gérer le cycle de vie des applications du système de gestion de contenu Arena. Celui-ci, utilisé par 7 500 employés du service de protection sociale norvégien, y compris l'agence nationale pour l'emploi, a été conçu pour assurer le bon fonctionnement du marché du travail en Norvège. Capgemini a recours à la méthode Lean pour remplir cette mission de gestion du cycle de vie des applications.

## CPIC

### Une stratégie digitale et multicanal pour l'assureur chinois CPIC



Juillet 2012

CPIC, assureur chinois de premier plan, a lancé un programme de transformation destiné à se recentrer sur ses clients suivant une stratégie digitale et multicanal. Celui-ci a permis d'augmenter le nombre de contrats détenus par client et de couvrir de nouvelles cibles au moyen d'actions innovantes sur internet. Capgemini Consulting a mis en place une équipe combinant des compétences locales et internationales.

## Bayer

### Une grande victoire pour le modèle Rightshore®

Juillet 2012

Capgemini a signé un contrat d'envergure avec Bayer Business Services, le centre de compétences mondial dédié aux services informatiques et métiers de Bayer. Groupe international dont le siège est basé en Allemagne, Bayer est présent dans les secteurs de la santé, de la nutrition et des matériaux de haute technologie. Grâce à cet accord conclu pour une durée de cinq ans, Capgemini fournira des services de développement d'applications et d'infrastructures pour 120 000 personnes. Le Groupe a repris à cette occasion l'activité informatique de Bayer Business Services en Inde. En moins de trois mois, ses 530 salariés ont été accueillis dans les locaux de Capgemini à Mumbai. Face à une forte concurrence d'acteurs locaux et internationaux, Capgemini a pu remporter ce contrat grâce à la compétitivité de ses services offshore réalisés en Inde selon son modèle de production Rightshore®.

## Direct Line Group

### Un large programme de transformation dans le secteur de l'assurance

Décembre 2012

Le Groupe a obtenu un contrat de cinq ans avec Direct Line Group, un des premiers assureurs non-vie britanniques. Après s'être séparé du groupe Royal Bank of Scotland (RBS), Direct Line doit procéder à la migration de ses applications corporate et opérationnelles vers une plateforme dédiée. Capgemini est chargé de concevoir, produire et mettre en place la nouvelle infrastructure informatique tout en accompagnant l'assureur dans la transformation de ses activités opérationnelles, afin d'améliorer sa réactivité et sa souplesse.



# Les faits marquants

## SNCF

L'opérateur ferroviaire s'appuie sur Sogeti pour mieux exploiter ses rames de TGV



Décembre 2012

Sogeti, filiale de Capgemini, a été choisie par la SNCF afin d'optimiser la gestion de sa flotte de rames TGV. Dans le cadre de cet ambitieux projet baptisé Concerto (Conception de roulements de rames TGV optimisée), la SNCF vise en effet à gagner une heure de circulation supplémentaire par jour pour ses TGV à l'horizon 2018. Pour relever ce challenge, la SNCF s'appuiera sur l'expertise métier et les compétences en architecture technique de Sogeti en France.

## États-Unis

Une percée dans le secteur public américain



Janvier 2013

Le U.S. Department of Homeland Security (DHS) – le département de la sûreté du territoire américain – a attribué à Capgemini un contrat-cadre de sept ans baptisé Eagle II (Enterprise Acquisition Gateway for Leading Edge Solutions II). Le Groupe testera l'ensemble des applications utilisées par le DHS. Il s'assurera ainsi que tous les produits et services informatiques répondent aux standards édictés par l'Administration fédérale des États-Unis. Il s'agit pour celle-ci de renforcer la qualité globale de ses prestations, de réduire notamment le niveau de risque et d'utiliser plus efficacement ses ressources.

## ESA

La maîtrise d'œuvre d'un programme de géo-localisation pour la recherche et le secours de personnes en détresse

Février 2013

Capgemini s'est vu confier la maîtrise d'œuvre, au sein d'un consortium international, du « segment sol » du programme de géo-localisation du nouveau système européen de navigation par satellite Search and Rescue de Galileo, l'équivalent du GPS américain. Les satellites détectent les signaux de détresse émis par les navires, avions ou personnes isolées. Le segment sol recouvre les infrastructures terrestres qui permettent aussi bien de contrôler le satellite sur son orbite que de recueillir et d'exploiter les données de ses instruments. L'Agence spatiale européenne (ESA) sera ainsi dotée d'un réseau complet et paneuropéen de supervision et de contrôle des télécommunications entre les stations terrestres et le centre de contrôle.

## Unilever

Unilever désigne Capgemini comme fournisseur stratégique mondial

Décembre 2012

Unilever, qui compte parmi les leaders des produits de grande consommation, a choisi Capgemini pour être l'un de ses fournisseurs stratégiques mondiaux dans le cadre de son programme de partenariat intitulé « Partner to Win ». Prolongeant sept années de relations entre Unilever et le Groupe, un nouveau contrat de BPO de cinq ans a été signé entre les deux partenaires. D'une valeur de



plus de 100 millions d'euros, ce contrat intervient à la suite d'un appel d'offres international de grande ampleur. Le Groupe fournira des services financiers et comptables dans plus de 130 pays et accompagnera Unilever dans l'harmonisation de ses processus et dans l'amélioration de sa productivité. Par ailleurs, Capgemini déploie aussi chez Unilever sa nouvelle offre Business Analytics-as-a-Service.





## DES OFFRES ET DES PARTENARIATS INNOVANTS

### Capgemini et Sogeti reconnus pour leurs initiatives innovantes



Janvier 2012

Capgemini et Sogeti ont reçu un prix de l'innovation pour la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) décerné par le groupe HP. Cette distinction couronne plusieurs initiatives conjointes dans les domaines du cycle de vie des applications et du testing.

### Capgemini est le partenaire de l'année pour EMC

Mai 2012

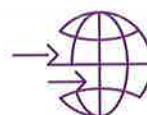
Capgemini a été élu Partenaire de l'année par EMC, le leader mondial des infrastructures Cloud. Le Groupe a également étendu son partenariat stratégique avec EMC pour la fourniture de solutions communes de commercialisation destinées aux entreprises brésiliennes. Grâce à cette collaboration étroite, Capgemini fournira des solutions de Cloud computing de dernière génération, notamment dans les secteurs bancaire et agroalimentaire.

### Une nouvelle offre pour la gestion de l'eau

Février 2012



Capgemini a lancé une plateforme en SaaS (Software-as-a-Service) grâce à laquelle les grands opérateurs du secteur des *Utilities* peuvent mesurer le cycle de consommation de l'eau depuis la planification des programmes jusqu'à la maintenance, en passant par le déploiement et l'exploitation des compteurs. Proposée en solution facturée à l'utilisation, cette plateforme en temps réel exploite des systèmes de comptage couvrant tous les réseaux. Au cours des dix dernières années, le Groupe a développé une solide expérience dans le domaine des Smart Energy Services (SES) en collaborant avec une vingtaine de géants mondiaux dans le secteur des *utilities*. Capgemini a été distingué par le cabinet américain Gartner comme un leader du marché des réseaux et compteurs intelligents.



### Une offre mondiale dédiée à la mobilité

Mars 2012

Les smartphones, tablettes et autres applications ont ancré les technologies mobiles dans les vies quotidiennes et cette révolution transforme les méthodes de travail et d'interaction. Capgemini et sa filiale Sogeti ont lancé conjointement leur nouvelle offre mondiale baptisée Mobile Solutions. Pour aider les clients à concevoir et mettre en œuvre une stratégie mobile efficace. Elle permet aux entreprises de communiquer avec leurs clients, qui se déplacent de plus en plus, par le biais de nouveaux canaux pour les fidéliser et stimuler les ventes. Elle renforce également l'autonomie des collaborateurs en leur facilitant l'accès aux applications et données stratégiques de leur employeur. L'offre Mobile Solutions s'appuie, en outre, sur un véritable écosystème constitué des leaders des technologies, notamment SAP et Microsoft, avec lesquels Capgemini a noué de solides partenariats. En créant un « guichet unique » des solutions de mobilité et en devenant « orchestrateur de la mobilité des entreprises », Capgemini et Sogeti répondent à une demande croissante dans le monde entier. Par ailleurs, un centre d'excellence, établi en Inde, contribue au développement d'applications mobiles de pointe.

# Les faits marquants

## L'importance cruciale des Big Data au sein des entreprises

Juin 2012



des Big Data, intitulée The Deciding Factor : Big Data & Decision Making, a été réalisée à la demande de Capgemini par l'Economist Intelligence Unit (organe de recherche du groupe de média The Economist). Elle montre notamment que le recours aux Big Data a amélioré les performances des entreprises de 26 % en moyenne et que son impact devrait s'accroître de 41 % au cours des trois prochaines années.

Capgemini a l'ambition de devenir l'un des leaders mondiaux des Big Data et des services analytiques. Le Groupe investit fortement dans l'analyse des gros volumes de données et dans les capacités de stockage afin de développer une nouvelle génération de solutions analytiques en temps réel. Une étude mondiale sur l'utilisation

Le recours aux  
Big Data  
améliore les  
performances  
des entreprises de

**26 %**

**+41 %**  
de croissance  
dans les trois  
prochaines  
années



## Un Analysts' Day dédié aux grandes ruptures technologiques

Juin 2012

L'événement Analysts' Day organisé par le Groupe sur le site de l'Université du Groupe – Les Fontaines, près de Paris – a rassemblé près de 80 analystes financiers et du secteur des technologies. À cette occasion, le président directeur général a exposé son ambition de faire de Capgemini un acteur mondial incontournable à l'horizon 2015. Il a présenté les trois priorités de l'année : la transformation du portefeuille d'offres, la gestion de la pyramide des âges et l'industrialisation. Les analystes ont particulièrement bien accueilli l'accélération de la transformation du portefeuille reposant sur les quatre ruptures technologiques en cours : le Cloud, la mobilité, le Big Data et les réseaux sociaux. Ils ont également salué les progrès de Capgemini dans le domaine des solutions propriétaires. Celles-ci, en permettant la facturation à l'usage, répondent aux nouvelles attentes des clients.

## Capgemini et Sogeti distingués par Microsoft

Juin 2012

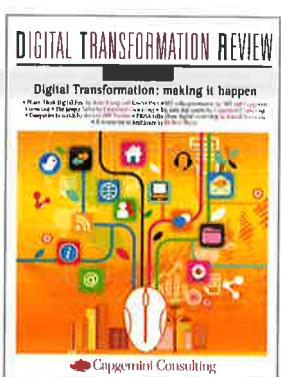
Capgemini a obtenu le premier prix du Service Partner of the Year décerné par Microsoft. De son côté, Sogeti a remporté deux distinctions attribuées par Microsoft : Cloud Innovation Partner of the Year, et Windows Azure Partner of the Year.



## L'étude Digital Transformation menée par Capgemini Consulting reconnue comme une des meilleures de la décennie

Septembre 2012

Après avoir présenté en 2011 les premières conclusions de leur programme de recherche conjoint à travers une étude intitulée Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations, Capgemini Consulting et le MIT Center for Digital Business ont publié la deuxième édition du rapport au cours de l'année 2012. Cette étude a été classée par le cabinet d'études Source, parmi les cinq premières publications de cette décennie émanant des sociétés de conseil.





## Partenariat avec Salesforce.com dans le Cloud computing

Septembre 2012



Capgemini a élargi son partenariat mondial avec un des leaders du Cloud computing, Salesforce.com. Cette nouvelle étape permet aux clients des deux groupes de profiter des avantages du Cloud et de se développer sur les réseaux sociaux. Le Groupe travaille déjà aux côtés de Salesforce.com pour plusieurs clients dont le Touring Club Suisse, le plus grand club automobile en Suisse. Lors de son événement Dreamforce 2012 à San Francisco, une des plus importantes manifestations dans l'univers des technologies, Salesforce.com a décerné à Capgemini la distinction de « Partner Innovation Award for Marketing », valorisant ainsi les solutions innovantes du Groupe.

## « Le Business Cloud. Tout simplement » ou la technologie au service du business

Février 2013

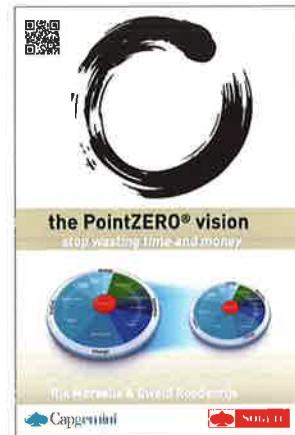
Infrastructures, gestion de l'information, applications, mais aussi process métiers ou lancement d'offres, le Cloud est présent à tous les niveaux de l'entreprise. En tant qu'orchestrateur du Cloud, Capgemini propose à ses clients de l'intégrer au cœur même de leur stratégie. Capgemini a baptisé cette démarche « Le Business Cloud. Tout simplement ». Une enquête mondiale menée par Capgemini auprès de 460 dirigeants de grandes entreprises montre d'ailleurs que le Cloud ne peut plus être uniquement considéré comme une simple plateforme informatique. Le Cloud est d'abord un levier de performance qui permet notamment le paiement à l'utilisation, une plus grande flexibilité et une mise en œuvre rapide.



## Capgemini et Sogeti publient « La Vision PointZERO® »

Octobre 2012

Capgemini et Sogeti ont publié en octobre le premier ouvrage de la collection PointZERO®. Il propose une nouvelle vision du développement et de la maintenance des applications d'entreprise, et redéfinit le testing. Cet ouvrage détaille comment le testing deviendra dans un futur proche une partie intégrante du cycle de vie des applications. La vision PointZERO® traduit une mise en place des bonnes pratiques dès le début du projet – au point zéro. Tout au long du cycle de vie d'une application, les défauts des logiciels peuvent être identifiés et parfois même anticipés, permettant des cycles de développement réduits et par conséquent des réductions de coûts.



## Ouverture d'une chaire de cyber-défense et cyber-sécurité Saint-Cyr, Sogeti, Thales

Novembre 2012

Sogeti, filiale de Capgemini, parraine avec Thales, leader mondial des hautes technologies pour la défense, la sécurité, l'aérospatial et le transport, la chaire de cyber-défense et de cyber-sécurité de l'école militaire française de Saint-Cyr Coëtquidan. L'objectif est de soutenir les efforts des écoles militaires françaises dans ces domaines et de fédérer une communauté nationale et internationale sur ces enjeux majeurs. Depuis l'avènement de l'ère numérique, les systèmes informatiques sont en effet devenus plus vulnérables aux cyber-attaques. Forte de plusieurs années d'expérience dans le domaine de la cyber-sécurité, Sogeti a développé une gamme complète de services en réponse aux besoins des entreprises et des collectivités publiques.

# Les faits marquants

## DES HOMMES ET DES FEMMES ENGAGÉS

### Dans le peloton de tête du CAC 40 pour l'actionnariat salarié

Juin 2012

Après le succès en 2009 d'un premier plan d'actionnariat salarié baptisé ESOP (Employee Share Ownership Plan), un deuxième volet a été lancé en 2012 sur proposition de l'Assemblée Générale des actionnaires de Capgemini. Couvrant 19 pays, cette initiative a rencontré un excellent accueil. Malgré le contexte économique difficile, l'offre a été largement souscrite, signe de la confiance que les collaborateurs placent dans l'avenir du Groupe. Représentant 7 % du capital, les collaborateurs sont devenus les principaux actionnaires du Groupe. Parmi les nouveaux souscripteurs, on note des salariés des deux pays où le Groupe s'est implanté le plus récemment : le Brésil et le Guatemala.

### Lancement d'un nouvel intranet très « collaboratif »

Avril 2012

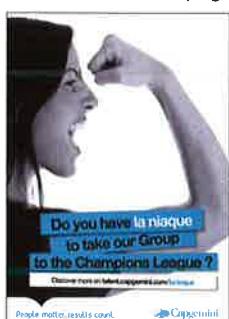
L'intranet du Groupe, Talent, a totalisé 33 millions de pages vues en 2012. Il comporte désormais de nombreuses plateformes collaboratives – dont le réseau social de Capgemini, Yammer –, ce qui favorise le partage d'informations et de meilleures pratiques entre les collaborateurs.



### La niaque

Juin 2012

La direction de la communication et du marketing a lancé une campagne interne de mobilisation autour du thème de la niaque, invitant les collaborateurs à témoigner et mettre en scène leur esprit de combativité mis au service des clients et des priorités du Groupe. Cette campagne multimédia a rencontré un franc succès : plus de 400 posters ont été soumis, de nombreuses vidéos créées et plus de 30 000 collaborateurs ont visité le site dédié.



### Les jeunes diplômés représentent 42 % des embauches en 2012

Fidèle à sa stratégie d'attirer et de développer les jeunes talents, le Groupe investit durablement dans le recrutement, mais également dans la formation des jeunes diplômés. Aux États-Unis, les nouvelles recrues bénéficient très rapidement d'une formation effectuée en Inde afin de disposer de toutes les expertises technologiques et de s'approprier le modèle de production Rightshore®.

### Capgemini innove pour recruter en Inde

Juillet 2012

Capgemini a créé, en partenariat avec la grande chaîne business de télévision indienne ET NOW, une émission de télé-réalité : *Capgemini Super Techies Show*. Première du genre, dédiée aux passionnés de technologie, elle a été diffusée en prime-time sur une période de huit semaines l'été dernier. L'émission a proposé des défis commerciaux et opposé en temps réel 21 équipes. Elle a contribué à renforcer la notoriété et la réputation du Groupe en Inde et a bien sûr favorisé le recrutement de jeunes ingénieurs.

### Les effectifs du Groupe en Inde passent le cap des 40 000 collaborateurs

Décembre 2012

La première place de l'Inde dans le Groupe en termes d'effectifs a été confirmée par l'arrivée de 10 000 nouvelles recrues. Le nombre total de collaborateurs y dépasse désormais les 40 000, ce qui représente presque un tiers des ressources humaines du Groupe. Devenue la principale plateforme de production de Capgemini, l'Inde fournit des services aux grands clients internationaux ainsi qu'au marché local.



### La Pologne, 7<sup>e</sup> pays du Groupe en nombre de collaborateurs



Avec désormais plus de 5 000 salariés, la Pologne a franchi une étape majeure, faisant de ce pays un des centres les plus importants pour le Groupe en matière d'offshore.



## Mai 2012 : à l'Assemblée Générale des actionnaires, un passage de témoin sous le signe de l'émotion



La 44<sup>e</sup> Assemblée Générale des actionnaires du Groupe s'est tenue le 24 mai 2012 à Paris. À 10h15, Serge Kampf ouvre la réunion comme il l'a fait pour chaque Assemblée depuis la création du Groupe en 1967. Il précise que tout est indiqué dans le communiqué de presse diffusé début avril 2012 : la décision de revenir à une gouvernance réunifiée, les fonctions de Président et de Directeur général étant assumées par la même personne ; et la nomination du Directeur général actuel Paul Hermelin en tant que Président du Groupe. S'adressant à l'ensemble des actionnaires dans une allocution émouvante, Serge Kampf, désormais Président d'Honneur et Vice-Président du Conseil d'administration, détaille les motifs aussi bien professionnels que personnels qui l'ont amené à cette décision ; l'un d'entre eux étant la conviction d'avoir trouvé le bon successeur.

À 10h45 précises, dans un geste à la portée symbolique, il propose son siège sur l'estrade à Paul Hermelin, marquant ainsi le passage de témoin de la présidence. « *Ce jour marque un tournant historique dans la vie du Groupe*, déclare ensuite Paul Hermelin, rendant hommage à Serge Kampf. *Sa vision stratégique, (...) son sens du détail, (...) ses valeurs, son incroyable générosité (...) et son énergie ont permis au Groupe d'arriver là où il est aujourd'hui, quarante-cinq ans après sa création à Grenoble.* » Serge Kampf a été longuement applaudi par toutes les personnes présentes : le Conseil d'administration, les membres du Comité exécutif du Groupe, les quelque 300 actionnaires, ainsi que les collaborateurs et les anciens de Capgemini. L'Assemblée s'est conclue sur les mots simples de José Bourboulon, l'un des tout premiers salariés du groupe Capgemini : « *Merci, Serge.* »

## Aiman Ezzat devient directeur financier du Groupe

Décembre 2012

En décembre, Paul Hermelin a nommé Aiman Ezzat au poste de directeur financier en remplacement de Nicolas Dufourcq, appelé par le gouvernement français à diriger la Banque publique d'investissement. Fort d'une expérience de presque vingt ans chez Capgemini, Aiman Ezzat avait pris en 2006 les rênes de la nouvelle division mondiale Services financiers. Sous sa direction, le poids de ce secteur dans le chiffre d'affaires du Groupe s'est renforcé de façon considérable, passant de 14 % en 2006 à 21 % en 2012.

## Capgemini perd l'un des bâtisseurs de sa réussite

Mars 2013

Michel Jalabert, qui faisait partie depuis l'année 2000 du Conseil d'administration du Groupe, est décédé le 13 mars 2013 à 80 ans après une longue maladie. Michel Jalabert restera toujours dans l'histoire du Groupe comme l'un des architectes de sa réussite. Sa carrière a débuté en 1958 à la Compagnie des Machines Bull, où il a rapidement été nommé directeur de la filiale mexicaine. Promu plus tard directeur de la division Services, il avait sous sa responsabilité Serge Kampf, lequel était à l'époque directeur régional du secteur Dauphiné-Savoie et basé à Grenoble. Par la suite, convaincu par Serge Kampf de le suivre chez Capgemini, Michel Jalabert l'a rejoint en 1976 comme secrétaire général du Groupe. Il a dès lors joué un rôle central dans toutes les opérations marquantes du Groupe. Il laisse chez Capgemini de nombreux amis qui garderont le souvenir d'un homme discret, à l'intelligence vive et dont la vaste culture était nourrie par un sens omniprésent de la curiosité. Ils se rappelleront également sa générosité, sa fidélité en amitié et sa capacité à défendre avec courage ses convictions. Un courage dont il a fait preuve en de nombreuses circonstances et jusqu'à la fin, sans jamais perdre son grand sens de l'humour.

## Capgemini distingué comme l'une des « entreprises les plus éthiques au monde »

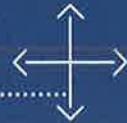
Mars 2013

Le grand « think tank » international d'origine américaine Ethisphere Institute, spécialiste de l'éthique dans l'entreprise, établit chaque année au niveau mondial un classement des sociétés qui, dans leur secteur d'activité, surpassent les autres en termes de comportement éthique. Seuls cinq représentants du secteur des services ont été distingués en 2013. C'est donc une performance et une reconnaissance importante de l'engagement de Capgemini en matière d'éthique, de bonnes pratiques et de responsabilité sociétale de l'entreprise.



Toussaint Mufraggi, N°7

# Axes stratégiques



Capgemini s'est fixé quatre axes stratégiques pour toujours mieux servir ses clients et aussi jouer et gagner dans la « Ligue des Champions » de son secteur. **L'innovation** tout d'abord. C'est la première source de croissance rentable. Il s'agit de détecter les nouveaux besoins des entreprises, sélectionner les marchés clés et développer les offres de demain. La **globalisation**, le deuxième axe stratégique, conduit le Groupe à étendre sa présence dans de nouveaux pays, particulièrement dans les économies à croissance rapide, pour accompagner les clients dans leur propre expansion à travers le monde. Une équipe qui se distingue dans la Ligue des Champions se définit aussi par sa capacité à attirer et développer les meilleurs **talents**, premier actif d'une société de services. Enfin, dans la bataille concurrentielle que livre Capgemini, tout comme ses clients, la **compétitivité** est plus que jamais incontournable. C'est le quatrième axe stratégique.

## ① Innovation



Quatre ruptures technologiques majeures se combinent : le Cloud, la mobilité, le Big Data et les réseaux sociaux. Elles changent le monde, la vie privée comme celle des entreprises et des administrations. Capgemini en fait bénéficier ses clients en développant des offres et des solutions qui lui sont propres tout en s'appuyant sur un réseau de partenaires, chacun leader dans son domaine.

## ② Globalisation



Capgemini poursuit son ambition globale. Le Groupe a renforcé sa présence sur les marchés les plus importants (les États-Unis notamment) ainsi que sur les géographies à forte croissance (le Brésil par exemple). Il accompagne ainsi ses clients dans leur développement international et change progressivement la répartition géographique de son chiffre d'affaires. Sa globalisation passe aussi par la gestion de son portefeuille d'offres clés. Elles sont sélectionnées et packagées au niveau mondial pour une mise sur les marchés où opère Capgemini.

## ③ Talents



La gestion des talents chez Capgemini demeure une mission essentielle de chaque manager. Cette année, l'accent a été mis sur le recrutement des jeunes diplômés et sur la formation pour renforcer le développement des compétences.

## ④ Compétitivité



Le modèle de production Rightshore® s'est enrichi en 2012 : Capgemini a continué à ouvrir de nouveaux centres d'excellence, notamment en Inde. Par ailleurs, pour améliorer la qualité du service rendu aux clients, le déploiement de la méthode Lean Management a été poursuivi et l'industrialisation des process renforcée.

### Retrouvez au fil des pages « Axes stratégiques »



Les **collaborateurs** de Capgemini vous présentent quelques chiffres significatifs pour chaque axe.

**Expert Connect**

AMY MAYER,  
APPLICATION SERVICES ONE,  
ÉTATS-UNIS

« Expert en Data analysis et Big Data, je travaille sur les stratégies d'analyse, et comment améliorer les résultats d'audit et de test en utilisant les meilleures personnes et les meilleurs outils pour leur aider le plus rapidement : leurs équipes. »

Profil Expert Connect : <http://www.capgemini.com/experts/analyse-analytics-unit/big-data-strategy/big-data>

Les **Experts** de Capgemini vous invitent à découvrir leur Profil et pourquoi pas, à dialoguer avec eux sur [capgemini.com](http://capgemini.com)



Alain Charles Richer, *Le village des paludiers*



## En route vers l'entreprise digitale

Pour la première fois dans l'histoire des technologies, la conjonction de quatre ruptures majeures vient révolutionner la façon dont les entreprises peuvent servir leurs clients, gagner des parts de marché, accroître leur compétitivité et optimiser leur chaîne de valeur.

Au premier rang de ces grands bouleversements technologiques, le **Cloud** permet l'accès à des ressources informatiques, des applications et des services via internet et « à la demande ». Le Cloud change radicalement les stratégies d'investissement et les modes de consommation de l'informatique. Il apporte de la flexibilité et une nouvelle agilité à l'entreprise, en permettant de consommer à hauteur de ses besoins, en fonction de son activité. Ensuite, la prolifération des outils nomades – téléphones intelligents, tablettes... – change en profondeur les relations des entreprises avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires et leurs collaborateurs, en leur donnant la possibilité d'interagir plus étroitement et en permanence. C'est la révolution **mobile**. Par ailleurs, l'accroissement massif des connexions à internet de tous ces outils se traduit par une explosion du volume de données à disposition des entreprises, d'où un troisième défi majeur : le **Big Data**. Il s'agit de rendre ces données « intelligentes », de les analyser et de les exploiter pour comprendre les tendances à long terme et pour saisir les opportunités en temps réel. Enfin, l'usage des **réseaux sociaux** se généralise. En mars 2013, on compte près d'un milliard d'utilisateurs de Facebook. Twitter gère 250 millions de « tweets » chaque jour. Ces nouvelles habitudes permettent aux entreprises la création et le partage immédiat d'informations et d'opinions à grande échelle.

**CAPGEMINI GARANTIT AUX CLIENTS L'ACCÈS AUX INNOVATIONS LES PLUS RÉCENTES**

La conjonction de ces quatre ruptures technologiques conduit les entreprises à repenser radicalement leurs modes de management et d'organisation ainsi que leur business model. Elle les pousse également à trouver de nouveaux modes d'interaction avec l'ensemble de leur écosystème, leurs fournisseurs et leurs collaborateurs. En somme, pour survivre, ou mieux encore, pour acquérir un avantage compétitif, elles doivent se transformer en entreprises digitales.

Capgemini dans tous ses métiers accompagne ses clients dans leur transformation numérique. Véritable orchestrateur, il les aide à concevoir une stratégie digitale cohérente, à investir dans les bonnes technologies, à développer, mettre en place et choisir les meilleures solutions nécessaires à sa mise en œuvre. Il s'appuie pour cela sur tout un réseau de partenaires

## Investir dans les tendances d'avenir

Capgemini a implanté l'entité Global Channels and Partners dans la baie de San Francisco, aux côtés des sociétés les plus innovantes de la Silicon Valley. Cette équipe mène une veille permanente des innovations. Grâce à une expertise sectorielle approfondie, elle identifie très en amont les tendances et les technologies d'avenir sur la base desquelles sont développées de nouvelles offres qui seront ensuite déployées partout dans le monde. Le Groupe réalise d'importants investissements avec des partenaires stratégiques tels que SAP, Oracle, Microsoft, EMC/VMware, HP et IBM. Il investit également dans de nouveaux axes d'innovation avec des partenaires technologiques en forte croissance, comme Salesforce.com, Amazon, Workday, Netsuite, BMC Software, Pegasystems et SAS. Capgemini enrichit ainsi son portefeuille d'offres et crée de nouvelles sources de croissance. De leur côté, les partenaires voient en Capgemini un point d'entrée de choix sur les marchés européens notamment.



# ① Innovation

technologiques. Ainsi, il garantit aux clients l'accès aux innovations les plus récentes et les plus performantes, compatibles avec leurs systèmes d'information.

Le Groupe, qui a fait de la transformation digitale son fer de lance, a fortement développé son portefeuille d'offres autour de ces quatre grandes innovations technologiques : le Cloud, la mobilité, les Big Data et les réseaux sociaux. Il a notamment créé de nouvelles offres sectorielles sur mesure. Ainsi, par exemple, pour le secteur des biens de consommation et de la distribution, ces offres portent sur la transformation de l'expérience client en garantissant une cohérence quel que soit le canal qu'il utilise : achat par internet, en magasin ou par téléphone. Pour ce même secteur, de nouvelles offres permettent de gérer l'évolution de la chaîne d'approvisionnement en mode « à la demande » et d'optimiser ainsi sa flexibilité. Les clients fournisseurs d'énergie du secteur des Utilities ont recours aux solutions de gestion intelligente de l'énergie (*smart energy*) et d'analyse en temps réel des données provenant des compteurs et réseaux intelligents (*smart meters, smart grids*). Dans le domaine de la sécurité publique, Capgemini se concentre sur des solutions anti-fraude dans les systèmes

## CAPGEMINI A FAIT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE SON FER DE LANCE

fiscaux et de protection sociale. Enfin, le Groupe a investi dans des solutions logicielles désormais mises en place

chez de nombreux clients selon le modèle « paiement à l'usage » (*pay-per-use*). Ces offres commercialisent les solutions de propriété intellectuelle (*Intellectual Property, IP*) du Groupe, développées en interne ou acquises lors de l'achat de sociétés telles que Prosodie en 2011 (gestion de la relation client) et, en 2010, IBX (gestion des achats) et Skvader (déploiement de compteurs intelligents selon un modèle de tarification à la consommation).

## ■ Le Business Cloud. Tout simplement

Pour Luc-François Salvador, président directeur général de Sogeti, « *bien au-delà d'une simple technologie, le Cloud est un outil de transformation de la gestion des systèmes informatiques, qui donne l'opportunité de « travailler autrement » et d'adopter de nouveaux modèles de croissance* ». Capgemini a



lancé en 2012 une grande campagne marketing, dont la signature était « Le Business Cloud. Tout simplement », visant à renforcer la position du Groupe comme un acteur majeur du Cloud au niveau mondial. Le Groupe ambitionne d'être un pionnier pour aider ses clients à exploiter tous les avantages du Cloud et à en maîtriser les risques.

Les bénéfices potentiels du Cloud sont pratiquement sans limites: ainsi, pour une administration régionale, le Groupe a développé une solution Cloud qui a réduit d'un tiers la consommation d'énergie; pour un important fabricant de biens de consommation, il a élaboré des stratégies d'infrastructures fondées sur le Cloud, qui réduisent les coûts tout en améliorant le service ; ou encore pour un opérateur de télécommunications américain de premier plan, il a enrichi l'expérience des utilisateurs en ligne grâce à une plateforme de commande Cloud multicanal unique en son genre.

Afin d'accélérer l'adoption des services Cloud par ses clients, le Groupe a renforcé de façon significative ses partenariats technologiques et commerciaux dans ce domaine.

Le partenariat stratégique avec EMC au Brésil a été étendu à la fin de 2012. Cet accord marque une nouvelle forme de partenariat : il prévoit une politique commerciale commune pour les cinq prochaines années.



45%  
des décisions  
sur le Cloud  
pilotées par les  
directions métiers  
des entreprises  
(étude Capgemini 2012)



Les deux entreprises se sont engagées à travailler ensemble à la mise en œuvre de solutions de Cloud computing de nouvelle génération pour apporter un maximum de valeur à leurs clients. « *L'investissement d'EMC chez Capgemini marque une étape décisive dans notre alliance stratégique avec ce partenaire; mieux encore, il ouvre une nouvelle ère dans nos relations avec nos partenaires stratégiques* », explique Patrick Nicolet, directeur de l'entité mondiale Infrastructure Services.

qui ajoute : *grâce à notre partenariat avec EMC, nous proposons à nos clients au Brésil des solutions innovantes, leaders sur le marché, ainsi qu'une expertise pour leur apporter une réelle valeur ajoutée.* »

Avec son partenaire BMC Software, Capgemini a lancé le service BMC Remedy-on-demand qui aide les clients européens du Groupe à accélérer l'adoption des technologies « en nuage » (Cloud), tout en répondant aux exigences de l'Union européenne en ce qui concerne la sécurité, le respect de la vie privée et la consommation d'énergie. Les clients outsourcing en Europe ont ainsi la possibilité de faire migrer leurs solutions de service d'assistance vers cette solution BMC – un service Cloud fortement normalisé, facturé à l'usage (*pay-as-you-use*). Dans le cadre de leur partenariat, BMC et Capgemini ont développé un centre d'excellence commun pour servir leurs clients et le service Remedy-on-demand de BMC est entièrement hébergé dans l'un des centres de données de Capgemini en Europe.

### LES BÉNÉFICES POTENTIELS DU CLOUD SONT PRATIQUEMENT SANS LIMITES

## Les solutions en mode SaaS gagnent du terrain

Aujourd'hui, la tendance des services Cloud et de la consommation à la demande se confirme avec le succès croissant du modèle *software-as-a-service* (SaaS) qui repose sur le principe de la facturation à l'usage. Par exemple, les clients *utilities* bénéficient dorénavant d'une plateforme SaaS, Smart Water Services, qui leur permet de gérer le cycle de consommation d'eau à travers un système de mesures déployé dans leurs réseaux. Dans le domaine des SaaS, Capgemini a noué au cours des deux dernières années des partenariats avec SAP, Oracle, Salesforce et Microsoft, ainsi qu'avec de nouveaux acteurs, comme Workday, NetSuite et Badgeville. Ce dernier compte parmi les entreprises de la Silicon Valley qui ont les croissances les plus fortes dans le domaine des SaaS, avec plus de 200 clients dans le monde – parmi lesquels des grands noms : Oracle, Microsoft, Dell, Barnes & Noble, mais aussi Autodesk, CA Technologies, EMC, VMware et A&N Media. Badgeville est une entreprise leader dans le domaine de la « gamification » ; ce terme désigne le fait d'utiliser des mécanismes propres aux jeux (défis à relever, récompenses à gagner...) dans un contexte professionnel, pour fidéliser les utilisateurs et résoudre les problèmes d'une façon ludique. Capgemini Consulting s'est associé à Badgeville pour intégrer son expertise en matière d'approche ludique et ainsi accélérer la transformation digitale des entreprises en motivant, fidélisant et récompensant leurs collaborateurs et leurs clients.

## Expert Connect

### MAGGIE BUGGIE, CAPGEMINI CONSULTING, ROYAUME-UNI

« Expert en transformation numérique, j'explique à nos clients comment la convergence entre le Cloud, la mobilité, les Big Data, l'analyse, les canaux de distribution, les terminaux, les réseaux, le commerce en ligne, l'évolution sociétale, les individus et les processus va susciter de nouvelles opportunités de création de valeur commerciale et de resserrement des relations clients. »

Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/digital-transformation/maggie-buggie>



# ① Innovation

## L'innovation : c'est là que se joue l'avenir, par Francis Pisani



Francis Pisani, journaliste

Capgemini a noué un partenariat avec deux grands quotidiens européens – *Le Monde* en France et *El País* en Espagne – et Francis Pisani, journaliste indépendant spécialiste des technologies de l'information. Ce journaliste expérimenté s'est lancé dans un tour du monde de l'innovation digitale appelé Winch 5 (Wave of Innovation and Changes on 5 continents - Vague d'innovations et changements sur 5 continents). Pendant presque un an, Francis Pisani a posté sur son blog et sur capgemini.com trois reportages par semaine. Il livre ici son point de vue sur l'innovation.

« L'économie du savoir est désormais entraînée par l'innovation, laquelle s'appuie sur les technologies digitales multiplicatrices de forces et créatrices d'opportunités. C'est là que se joue l'avenir. Alors que « le monde fini » est de plus en plus intégré, l'innovation est devenue le meilleur aiguillon pour créer de nouveaux marchés. Conquérir des clients en Chine, par exemple, n'est plus suffisant. Aujourd'hui, les technologies de rupture peuvent venir aussi bien de Shanghai que de Nairobi ou d'ailleurs, et à n'importe quel moment. On peut défier cette sphère d'innovateurs, la comprendre, la suivre ou l'intégrer, mais jamais l'ignorer. Prenons quelques exemples : Café Coffee Day à Bangalore, PayRollHero à Manille, Kakao Talk et Enswers à Séoul ou LeadFace à Campinas. Ces « perturbateurs » et leurs semblables provoquent des modifications profondes dans la vente de boissons, dans la dynamique des réseaux sociaux, dans notre façon de voir la société et jusque dans les capacités des moteurs de recherche. Au cours de leur diffusion via internet et dans la foulée des « diasporas créatives », de nouveaux concepts, des techniques et propositions commerciales, sont lancés, enrichis et partagés.

« L'INNOVATION EST DEVENUE LE MEILLEUR AIGUILLON POUR CRÉER DE NOUVEAUX MARCHÉS. »

Une telle prolifération d'innovateurs dément les thèses de Thomas Friedman, l'écrivain et journaliste connu pour ses idées sur la mondialisation : selon lui, elle effacerait les différences entre les régions du monde. Il a raison lorsqu'il affirme que la connectivité fait que tout est visible de tous. Mais il a tendance à voir l'innovation comme une simple adoption du modèle de la Silicon Valley et ne parvient pas à comprendre que l'innovation est toujours

une combinaison d'éléments – locaux ou importés – qui ne sont pas tous forcément nouveaux. C'est la combinaison qui compte. Voilà pourquoi l'innovation est une source de diversité. Elle jaillit quelque part pour résoudre un problème local et/ou tirer parti d'une opportunité spécifique, et elle peut très rapidement devenir mondiale. Innover, c'est s'impliquer dans son propre avenir. L'innovation apporte un potentiel de modernisation sans entraîner les inconvénients de la dépendance. Des collectivités, des villes entières, des gouvernements et des entreprises adoptent désormais des stratégies innovantes ; cette tendance va s'étendre et se renforcer dans les années qui viennent. Les entreprises ne peuvent plus se contenter de voir le monde extérieur comme une source de nouveaux clients potentiels. Elles doivent observer ce qui se passe ailleurs et surveiller l'émergence de nouveaux produits, services ou modes de travail et de commercialisation. Ceux-ci peuvent bouleverser leur marché, les obliger à évoluer et à adapter leur stratégie d'innovation. Beaucoup d'entrepreneurs dans le monde ont compris que l'innovation est la meilleure manière de créer des marchés. C'est sur ce terrain que les entreprises les plus prometteuses seront positionnées, et c'est là qu'on trouvera les plus belles opportunités. »



## ■ Une palette complète de solutions de mobilité

Les clients de Capgemini le savent bien : leurs propres clients, tout comme leurs collaborateurs, souhaitent pouvoir interagir avec eux instantanément et où qu'ils soient. On assiste à une forte croissance de la demande de connexions nomades et d'interconnexions entre les appareils. En 2012, le Groupe a lancé une nouvelle ligne de services mondiale autour de la mobilité. Elle couvre trois volets. Elle permet d'abord aux entreprises de communiquer avec leurs clients de plus en plus mobiles par le biais de nouveaux canaux pour les fidéliser et stimuler les ventes. Elle renforce également l'autonomie des employés mobiles en facilitant leur accès aux applications et données stratégiques, où qu'elles soient. Enfin, elle concerne les communications dites « Machine to Machine » pour connecter les appareils mobiles personnels sans fil aux systèmes informatiques internes en temps réel. Ces services sont fondés sur les modèles SaaS (*software-as-a-service*) ou PaaS (*platform-as-a-service*).

Capgemini propose une palette complète de solutions de mobilité : le logiciel, la mise en œuvre, l'hébergement et le support aux applications ; et toutes sont proposées en mode « paiement à l'usage » (*pay-per-use*). Cette offre complète a séduit de nombreux clients comme American Greetings, Coca-Cola, Sanef, Bristol City Council et Carrefour.



### Mobilité : une première avec SAP

En 2012, le Groupe a initié un nouveau type de partenariat avec SAP en signant un accord stratégique de co-innovation et de codéveloppement dans le domaine des solutions mobiles. Il s'agit là d'une avancée majeure : en effet, c'est la première fois qu'un intégrateur de systèmes mondial comme Capgemini participe à la création et au développement de solutions mobiles SAP.

Pour Fernando Alvarez, responsable chez Capgemini de la ligne de services mondiale Mobile Solutions, « nous sommes très satisfaits d'avoir conclu cet accord de codéveloppement avec SAP et d'avoir été désignés comme l'intégrateur de systèmes de référence pour la mise en œuvre des applications nomades dans le domaine des produits de consommation.

Ce partenariat nous permet de construire des relations étroites avec SAP dans le domaine de la mobilité.

Dans un secteur qui se développe très rapidement, nous nous efforçons en permanence de fournir à nos clients des conseils et des solutions pertinentes : cet accord nous permettra de leur apporter encore plus de valeur ».

Pour Sanjay Poonen, responsable Global Solutions au sein de SAP AG, « Capgemini bénéficie d'une forte présence internationale, d'une expertise approfondie en matière de mise en œuvre, d'hébergement de services et de capacités mobiles, mais aussi d'une réelle expertise fonctionnelle sur le marché : c'est pourquoi nous l'avons choisi. Nous sommes heureux de pouvoir développer, dans les années à venir, notre stratégie commerciale avec ce partenaire qui compte parmi les leaders du marché ».

### Expert Connect

#### PAUL TOMLINSON, APPLICATION SERVICES ONE, ROYAUME-UNI

« Expert en mobilité, je propose à nos clients les moyens de se connecter à leurs systèmes informatiques depuis toutes sortes de terminaux : mobiles, interfaces utilisateur web et autres. »

##### Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/sap-portal-security-basis-mobile-consultant/paul-tomlinson>



# ① Innovation



Massachusetts  
Institute of  
Technology

## Les secrets de l'avantage digital

Capgemini Consulting est reconnu comme l'un des pionniers dans la transformation digitale. Sa plateforme de transformation, développée en partenariat avec le Center for Digital Business du MIT (Massachusetts Institute of Technology), a été le sésame qui a permis au Groupe de conquérir de nouveaux clients dans toutes ses lignes de services. Pour Pierre-Yves Cros, ancien directeur mondial de Capgemini Consulting et désormais directeur du développement du Groupe, « la transformation numérique va bien au-delà de la technologie. Elle concerne l'impact du numérique sur l'activité de l'entreprise, depuis la stratégie jusqu'aux ressources humaines et aux opérations ». Il s'agit aussi pour les entreprises de mener à bien un nouveau programme de transformation : favoriser de nouvelles expériences clients en cohérence avec la multitude de canaux qui sont désormais disponibles ; prendre les décisions les plus pertinentes, fondées sur un volume de données qui ne cessent de croître ; créer des entreprises ouvertes, entretenant des relations fortes avec les clients et les fournisseurs ; encourager une collaboration plus étroite entre des entités dispersées géographiquement ; enfin, gérer ces nouvelles technologies dans le cadre de l'infrastructure existant dans la société.

Publiée en novembre 2012, la dernière étude Capgemini Consulting-MIT intitulée « L'avantage numérique : comment des leaders numériques surpassent leurs pairs dans tous les secteurs », a bénéficié d'une large couverture médiatique, et a été présentée à plus de 400 dirigeants dans le monde. Cette enquête montre que les sociétés ayant une approche très mature de la transformation digitale – appelées les « digirati » – ont des performances très supérieures à celles de leurs concurrents. Les pionniers numériques, comme Burberry, Prisa, Asian Paints ou L'Oréal, tirent de leurs actifs des revenus supérieurs de 9 %, en moyenne, à ceux de leurs concurrents. Mieux encore, ils les surpassent de 26 % en termes de rentabilité ; enfin, leur valorisation boursière est, elle aussi, significativement plus haute (12 %). Pour Didier Bonnet, responsable de l'offre Digital Transformation au sein de Capgemini Consulting, « dans ces entreprises, l'équipe dirigeante a pris conscience des opportunités offertes par la transformation numérique, et a agi en conséquence. Elles ont travaillé à construire leur maturité digitale, et elles en récoltent aujourd'hui les fruits. Certains dirigeants préféreraient attendre ; mais leurs concurrents, eux, n'attendent pas ».

### Expert Connect

#### CATHERINE YATES, INFRASTRUCTURE, ROYAUME-UNI

« Expert en services d'infrastructure, j'aide nos clients à comprendre comment une infrastructure agile peut apporter une transformation bénéfique de l'entreprise. »

Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/it-program-delivery/catherine-yates>





## ■ Big Data : des données si précieuses

Aujourd’hui, selon une étude réalisée par l’organe de recherche du groupe de média The Economist pour Capgemini, les deux tiers des dirigeants estiment que leur entreprise est « pilotée par les données » – la stratégie et la prise de décision au quotidien reposant

largement sur leur collecte et leur analyse. Les managers qui décident uniquement sur l’intuition ou l’expérience sont de plus en plus rares. Pour Paul Nannetti, directeur des ventes et du portefeuille d’offres de Capgemini, « l’exploitation des Big Data marque un

changement radical dans la qualité des prises de décisions dans l’entreprise. Mais dans ce domaine, l’essentiel n’est pas le volume des données exploitées. Pour tirer de celles-ci un réel avantage compétitif, il faut être capable de les analyser efficacement et rapidement : la valeur ajoutée réside dans l’optimisation des processus et la prise de décision en temps réel ». Les entreprises véritablement pilotées par les données sont capables de suivre avec une plus grande précision le comportement de leurs clients et les conditions du marché, ce qui leur permet de réagir mieux et plus vite, notamment pour se différencier de la concurrence.

Capgemini investit dans de nouvelles capacités de stockage et de traitement informatique « In-Memory » pour développer des solutions d’analyse en temps réel de masses de données très diverses. L’informatique In-Memory permet aux entreprises de créer des applications capables de traiter des requêtes évoluées ou d’effectuer des transactions complexes sur de très grands ensembles de données, beaucoup plus rapidement que si elles utilisaient des architectures traditionnelles.

Grâce à ses ressources offshore, le Groupe est en mesure de fournir de nombreuses solutions d’analyse de données dans toutes ses lignes de services. Ainsi, de nouvelles offres enrichissent les services d’outsourcing, notamment en matière d’analyse des données financières et des données clients. Le renouvellement du contrat avec Unilever a été l’un des premiers succès de l’offre Business Analytics-as-a-Service. Pour Hubert Giraud, directeur mondial pour l’activité Business Process Outsourcing (BPO) chez Capgemini : « Notre modèle d’infogérance privilégie l’innovation. Nous l’améliorons en permanence grâce à l’utilisation de plateformes et à l’intégration des dernières solutions techniques en matière de Cloud, Big Data et réseaux sociaux. »

L’ESSENTIEL N’EST PAS  
LE VOLUME DES  
DONNÉES EXPLOITÉES :  
LA VALEUR AJOUTÉE  
RÉSIDE DANS L’OPTI-  
MISATION DES PROCESSUS  
ET LA PRISE DE DÉCISION  
EN TEMPS RÉEL

## Une solution Big Data en temps réel

Provimi, leader mondial de la nutrition animale, opère à travers 67 sites industriels dans 25 pays.

La société (acquise en 2011 par Cargill, groupe international d’agroalimentaire) s’approvisionne à l’échelle mondiale en ingrédients et matières premières. Pour ce client, Capgemini a conçu la première solution d’analyse de données SAP-HANA (High-Performance Analytic Appliance) mise en œuvre en Europe. En combinant les services applicatifs, l’outsourcing et le Business Information Management (BIM), les experts du Groupe ont fourni à Provimi une solution qui lui permet d’analyser les données en temps réel. Pour Rogier Jacobs, directeur des systèmes d’information de Provimi, « la solution SAP-HANA présente l’avantage de pouvoir être déployée très rapidement. Mais encore faut-il disposer de l’infrastructure adéquate. En effet, le temps nécessaire à la construction de cette infrastructure est déterminant pour sa mise en œuvre. Grâce au partenariat entre Capgemini et SAP, deux semaines ont suffi pour bâtir cette infrastructure et rendre le système opérationnel ».



## Un laboratoire pour exploiter les Big Data

En Inde, le centre d’excellence CUBE\* élabore des solutions d’analyse de données à haute valeur ajoutée pour les clients du Groupe et ceci dans de multiples secteurs d’activité – commerce et distribution, télécommunications, médias et divertissement, utilities. Au sein du CUBE, le laboratoire Big Data accompagne les clients pour qu’ils exploitent efficacement les grands volumes de données et les technologies associées. Ces solutions proposent aux clients du Groupe une vision complète de leurs propres clients en exploitant l’ensemble des données collectées (à travers les différents canaux, les réseaux sociaux...). Ces analyses aident les entreprises à améliorer leurs produits et services et à optimiser leurs campagnes marketing. Ainsi, le secteur du commerce de détail bénéficie d’un large éventail de nouvelles offres : la solution CustomerConnect Retail, construite sur la plateforme Salesforce.com, offre une vision à 360° en agrégant des données issues de multiples canaux. Citons également les solutions de décision marketing (Next Best Action), de fidélisation client (Customer Retention) ou d’amélioration des recettes (Revenue Improvements).

\* Le CUBE, « Customer Business information management Experience », est une vitrine interactive unique où les clients peuvent découvrir les solutions BIM innovantes.

# ① Innovation

## ■ Transformer les entreprises en « entreprises sociales »

Depuis 2007, Capgemini met en œuvre les solutions développées par son partenaire Salesforce.com. En 2012, cette alliance a pris une nouvelle forme. Grâce à l'engagement des dirigeants et à des investissements conjoints, les deux entreprises ont mis en place une stratégie commerciale commune à l'échelle internationale. L'objectif est d'aider les entreprises à tirer pleinement parti des bénéfices du Cloud pour optimiser l'expérience de leurs clients et mener à bien leur transformation stratégique en « entreprise sociale ».

Dans un premier temps, ce nouveau partenariat se concentre sur la France, les Pays-Bas, les pays nordiques, l'Amérique du Nord et le Royaume-Uni. Capgemini est désormais bien placé sur un marché qui devrait atteindre 1 milliard de dollars dans les deux années à venir. Ainsi, par exemple, le Groupe a récemment lancé la solution CustomerConnect Retail. Construite sur la plateforme Salesforce.com, cette solution propre à Capgemini aide les entreprises du secteur de la distribution à mieux comprendre leurs propres clients. En agrégant des données récupérées à travers les différents points de contact avec ceux-ci, elle offre aux entre-

prises une vision globale et permet d'élaborer en temps réel un service personnalisé, centré sur le client. Mettant en œuvre un modèle Cloud computing évolutif, cette offre permet d'améliorer l'expérience client à travers les différents canaux : en magasin physique, en ligne ou via les réseaux sociaux. Comme l'explique Olivier Sevillia, le directeur de la Strategic Business Unit Application Services Two : « Le marché de Capgemini est soumis à un changement majeur : les entreprises veulent proposer une nouvelle "expérience client" et ont besoin de se connecter de manière

différente avec leurs partenaires, leurs fournisseurs et leurs clients. Elles recherchent de nouveaux modèles économiques basés sur des technologies innovantes, spécialement en matière de mobilité et de Cloud. En même temps, elles veulent poursuivre la globalisation, la standardisation et l'optimisation de leur informatique, tout en maîtrisant son coût et sa flexibilité. »



### Expert Connect

#### HERVÉ LEROUX, PROSODIE-CAPGEMINI, FRANCE

« Expert en Business Cloud, j'aide nos clients à appréhender l'importance des solutions Cloud multicanaux qui apportent une nouvelle dimension dans leurs relations avec leurs marchés. »

Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/business-cloud/herve-leroux>





## ■ La propriété intellectuelle, fer de lance de l'innovation

En matière de propriété intellectuelle (IP), le portefeuille d'actifs de Capgemini – constitué à travers des acquisitions comme Prosodie, mais également grâce à des développements en propre ou à des codéveloppements avec des partenaires technologiques – est appelé à jouer un rôle de plus en plus important pour proposer aux clients des offres innovantes et porteuses de valeur. Aujourd'hui, les actifs IP du Groupe comportent une large gamme de produits couvrant des besoins métiers (ressources humaines, achats...) ou des besoins sectoriels (par exemple la gestion des compteurs intelligents dans le secteur de l'énergie).

Parmi les offres en partenariat, on peut prendre l'exemple d'EnergyPath. Cette solution ERP (Enterprise Resource Planning) destinée aux entreprises du secteur des services pétroliers (forage, pompage, etc.) est une version totalement préconfigurée du logiciel de SAP, ce qui permet de le déployer en 100 jours seulement. Par rapport au logiciel SAP « classique », cette version est enrichie de fonctions spécifiquement développées par Capgemini, comme des reportings ou des transactions propres aux entreprises de services pétroliers, des fonctions de mobilité ou une interface utilisateur améliorée. Au cours des six dernières années, chacune des intégrations que le Groupe a réalisées sur ce produit lui a donné l'occasion de l'améliorer en y ajoutant de nouvelles fonctionnalités, qui restent la propriété de Capgemini. EnergyPath a été choisie par de nombreux clients, parmi lesquels Atwood Oceanics Inc et Marine Well Containment Company.

**LES ACTIFS IP DE CAPGEMINI COMPORTENT UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS COUVRANT DES BESOINS MÉTIERS ET SECTORIELS**

D'autres solutions IP sont entièrement développées par Capgemini : Bookplan en est une bonne illustration. Bookplan accroît l'efficacité des hôpitaux en facilitant la planification et le suivi du déroulé des interventions chirurgicales, et de tous les actes préparatoires (radios, analyses) préalables. Cette solution permet également aux hôpitaux de s'adresser aux patients via les nouveaux canaux digitaux pour, par exemple, la prise de rendez-vous sur le web ou le rappel par SMS des rendez-vous. Développée et améliorée continûment depuis dix ans par les équipes danoises du Groupe, cette solution IP est aujourd'hui utilisée dans 30 % des hôpitaux danois, dont deux hôpitaux universitaires de premier plan, et vient de remporter un appel d'offres pour équiper les hôpitaux de la région nord du Danemark. Bookplan est actuellement en train d'être développée en Allemagne par les équipes Capgemini. Les solutions IP bénéficient à l'ensemble des métiers du Groupe : ainsi, l'entité BPO améliore en permanence son offre de service avec des contenus IP, en proposant à ses clients de bénéficier de son Global Process Model® (un recueil de processus issus des meilleures pratiques, breveté aux États-Unis et modélisé dans l'outil informatique propriétaire BPOpen™), ou encore à travers la plate-forme d'achats IBX (société spécialisée dans la gestion des achats, acquise par le Groupe en 2010), qui enrichit et différencie l'offre de BPO, Procurement.



Transactions mobiles dans le monde :  
**617**  
milliards de dollars à l'horizon 2015

## Avec Prosodie-Capgemini, une gamme de solutions propriétaires front-office

Pour Cyril Garcia, ancien directeur de la stratégie du Groupe et désormais directeur de Capgemini Consulting en France, l'acquisition de Prosodie, en 2011, a marqué « le moment où Capgemini est entré dans l'ère du marketing en temps réel ». Aujourd'hui, la moitié des achats effectués dans le monde sont sous « influence numérique » ; 7 % des ventes étant réalisées en ligne, et 40 % influencées par la recherche sur internet. Selon les estimations, les transactions mobiles dans le monde atteindront 617 milliards de dollars à l'horizon 2015. Sous la nouvelle enseigne Prosodie-Capgemini, le Groupe est bien positionné sur le marché comme un fournisseur de services front-office, proposant des solutions à tous ses clients internationaux.

En 2012, Prosodie-Capgemini a remporté plusieurs contrats majeurs en France et en Espagne. En France, un contrat de six ans a été signé avec la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) pour une solution de gestion d'appels destinée aux particuliers et aux professionnels de la santé. La solution est fondée sur la plateforme Prosodie IVR (Interactive Voice Response), pour la qualification des appels, et sur sa solution Cloud de routage intelligent baptisée Odigo, déployée sur 4 500 postes de travail dans plus de 80 centres d'appels internes. En France, Odigo a également été choisie par Pôle Emploi, établissement public chargé de l'accompagnement et de l'indemnisation des chômeurs. En 2012, Prosodie-Capgemini a gagné un projet avec Total, concernant la collecte de l'écotaxe poids lourds instaurée par le gouvernement français. Et a remporté un contrat avec l'opérateur espagnol de télécommunications Telefonica. Celui-ci a choisi Bakelite (une marque de Prosodie-Capgemini proposant le design, la conception et le développement de services mobiles et tablettes) pour concevoir son portail mobile Mi Movistar, qui permet à ses clients d'accéder à une large gamme de services.

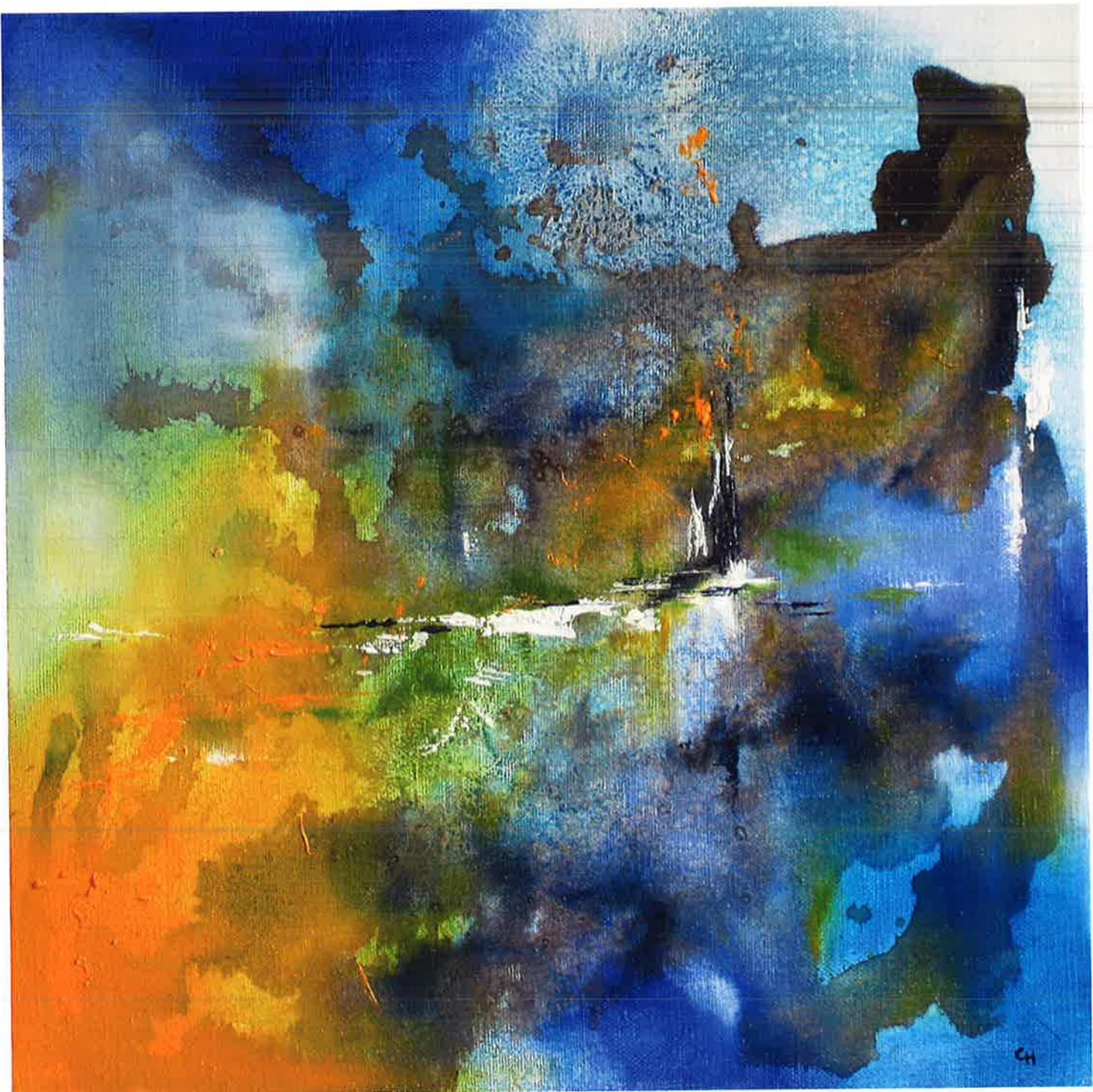


## Distribution et internautes : les nouveaux profils des consommateurs

Selon une enquête mondiale de Capgemini, portant sur plus de 16 000 consommateurs, dans 16 marchés matures ou en développement, 60 % des sondés pensent que tous les canaux de distribution (en magasin, en ligne ou via les médias sociaux) auront convergé à l'horizon 2014. Cependant, plus de la moitié d'entre eux estime que la présentation de ces distributeurs à travers les différents canaux manque de cohérence.

L'étude a également permis d'identifier six profils de consommateurs sur internet :

les numériques sociaux.....	25%
les accros du shopping numérique...	18%
les acheteurs en ligne occasionnels.	16%
les acheteurs en ligne rationnels .....	15%
les traqueurs de bonnes affaires.....	13%
les techno-timorés.....	13%



Claire Hamant, *Voyage*

## ENTRETIEN AVEC WILLEM EELMAN, DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION D'UNILEVER

Willem Eelman est directeur des systèmes d'information d'Unilever depuis 2010. Il a rejoint l'entreprise comme stagiaire en 1989. Il explique comment l'un des plus grands groupes mondiaux de produits de grande consommation est en train de transformer son activité avec l'aide de l'informatique.

**Nous connaissons tous Unilever, mais pourriez-vous nous en dire un peu plus sur votre groupe : quelles sont ses origines et où va-t-il ?**

L'histoire d'Unilever est longue et ses racines profondes. Nos entreprises fondatrices ont été créées au XIX<sup>e</sup> siècle par deux familles d'entrepreneurs originaires des Pays-Bas et du Royaume-Uni, qui ont par la suite fusionné leurs deux sociétés en 1929. L'entreprise a toujours été à la recherche de nouvelles frontières. Dès le début de son activité, elle a eu des filiales en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Dans le passé, pour les activités dans des pays éloignés, les responsables sur place avaient généralement la liberté de gérer la société dans l'intérêt d'Unilever. Il en est résulté une culture décentralisée forte et indépendante qui nous a fort bien servis pendant de nombreuses années. Toutefois, au début des années 80, nous avons senti la nécessité de tirer un meilleur parti de notre taille, tout en conservant les spécificités locales.

Lorsque Paul Polman est devenu PDG en 2009, il a créé une vision irrésistible et énergisante pour la compagnie : le Plan Unilever pour un Mode de Vie Durable, qui visait à doubler la taille de l'entreprise tout en réduisant son empreinte environnementale, et à jouer un rôle sociétal important en aidant chacun à vivre une vie meilleure. Ce Plan fait désormais partie intégrante de notre stratégie. Il a enthousiasmé nos collaborateurs et amplifié leur motivation, leur adhésion et leur implication, tout en devenant notre modèle économique.

Notre nouvelle stratégie comporte quatre volets pour atteindre ces objectifs. Le premier consiste à devenir leader par le biais des marques et de l'innovation. En fin de



Willem Eelman, Unilever, est entouré de Paul Nannetti, directeur des ventes et du portefeuille d'offres de Capgemini, et de Pierre Hessler, Capgemini.

compte, nous sommes une entreprise de marques de biens de consommation courante. Le deuxième volet porte sur la collaboration et la relation avec les clients pour gagner sur les marchés. Il comprend notamment le travail en commun avec nos principaux partenaires, le développement de l'accès au marché et la création de canaux nouveaux y compris le commerce en ligne. Le troisième volet est celui de l'amélioration permanente. Il est indispensable d'avancer constamment par petits pas afin de disposer des munitions nécessaires aux réinvestissements dans l'innovation et la marque. Cela permet d'augmenter les volumes, mais également de réduire les coûts, puisqu'on tire profit de la base de dépenses fixes. C'est ce que nous appelons le cercle vertueux de la croissance. Et enfin, le dernier volet a trait aux personnes : l'entreprise ne peut l'emporter qu'avec des collaborateurs extrêmement motivés.

### Quelle est la place de la technologie dans cette stratégie ambitieuse ?

Pour chacun des quatre volets de notre stratégie, la technologie joue un rôle important, et qui ne cesse de croître. Que ce soient le Cloud, la mobilité (et tout ce qu'elle nous permet de réaliser aujourd'hui) ou le Big Data et l'analyse de ses données, ces trois technologies ainsi que les réseaux sociaux modifient de façon radicale notre manière de commercialiser nos marques, mais pas seulement :



elles changent en fait toute notre façon de travailler. Nous associons ces quatre grandes tendances technologiques avec nos quatre orientations stratégiques et nous exploitons la technologie pour accélérer l'exécution de la stratégie d'Unilever.

Par exemple, les réseaux sociaux – qui permettent d'échanger directement avec les consommateurs et d'écouter ce qu'ils disent de nous – sont primordiaux dans la stratégie numérique de nos marques. Nous avons toujours parlé à nos clients via nos campagnes de publicité. Nous continuons à le faire, mais la technologie nous donne désormais la possibilité de dialoguer directement avec eux – voilà ce qui fait toute la différence : nous pouvons construire avec les consommateurs des relations de qualité en profondeur. Cela nous ramène au Mode de Vie Durable et à l'essence même de notre entreprise. Ce que nous racontons sur les réseaux sociaux à propos de nos marques doit être authentique. Par exemple, Dove est positionnée comme une marque humaine, qui encourage les femmes à trouver leur véritable beauté intérieure. Si Dove contenait des ingrédients non durables ou agressifs, non conformes à cette image, les forums sociaux ne tarderaient pas à le remarquer. Ce que nous essayons de faire va bien au-delà de la responsabilité sociale d'entreprise. Nous souhaitons profondément assimiler, intégrer et ancrer cet esprit de Mode de Vie Durable au sein de nos marques et au cœur de notre manière de travailler. Les fondements sont les mêmes pour toutes les marques, mais chacune d'elles est libre de trouver le meilleur moyen de l'exprimer dans son sens, en fonction de ses racines et de son héritage.

**Cela signifie-t-il que les fonctions globales comme la vôtre doivent jouer un rôle plus subtil et plus complexe que par le passé ? Vous devez assurer la mise en œuvre des principes du groupe. En même temps, vous devez laisser un espace suffisant à la créativité des marques, tout en faisant en sorte que le tout s'articule correctement.**

Vous venez de résumer le défi. Je vais reformuler la question. Comment peut-on tirer avantage de sa taille pour réduire les coûts et la faire valoir, tout en conservant ses spécificités locales, sa réactivité et son agilité ? C'est la quête du Graal, notre équation magique.

Voici comment nous procédons dans le monde numérique. Comme rien ne peut être plus local que nos marques, jusqu'à il y a encore dix ou même cinq ans, chacune disposait de son propre site internet. Nous avons substitué à cette approche dispersée une plateforme globale, gérée par une équipe spécialisée. Cette plateforme est désormais à la disposition de toutes nos marques.

Nous sommes aujourd'hui capables d'accompagner une campagne mondiale pour une marque et de la convertir en quelques semaines en 40, 50 ou 60 actions marketing locales avec une cohérence jamais atteinte auparavant. Nous partageons l'imagerie numérique, nous veillons à la cohérence de la mise en page et nous fournissons aux uti-

**« Que ce soient le Cloud, la mobilité ou le Big Data et l'analyse de ses données, ces trois technologies ainsi que les réseaux sociaux modifient de façon radicale notre manière de commercialiser nos marques. »**

liseurs des applications dernier cri. Tout ceci a donné aux équipes la liberté de travailler sur une plateforme adaptée à la taille du groupe, mais avec toute la réactivité que peuvent souhaiter les équipes marketing et les opérations.

**Vous êtes en train de nous présenter une informatique intégrée dans de nombreuses activités d'Unilever. Vous ne pouvez donc plus travailler comme avant !**

C'est vrai et nous avons changé radicalement. Historiquement, nos services informatiques étaient organisés par implantation géographique. C'est encore le cas en partie, mais nous avons aussi créé en peu de temps un réservoir de ressources dédiées à l'innovation, axées sur les opérations. J'ai un vice-président en charge de l'innovation informatique pour le marketing et la R&D, un pour la *business intelligence*, un autre pour la clientèle et la chaîne d'approvisionnement. Je vais vous expliquer comment tout ceci fonctionne en pratique.

Pour la clientèle, la stratégie d'Unilever est bâtie autour de « Customer 2015 ». Elle comporte deux catalyseurs principaux : les individus, bien sûr, et la technologie. Dans les économies occidentales, nous avons de plus en plus la capacité de recueillir des informations sur nos clients lors du passage en caisse. Cela nous permet d'obtenir des éclairages étonnantes, bien plus rapidement qu'autrefois. Comment l'innovation est-elle accueillie par le marché ? Quels produits et marques ont un niveau de rotation élevé ? Quels sont ceux qui tournent trop lentement ? Notre niveau de prix est-il correct ? Quelles marques sont achetées en même temps que d'autres produits ? Qu'est-ce que cela nous apprend sur l'efficacité des promotions ? Quels produits doivent être mis en rayon et à quel endroit ? Voilà autant de façons d'exploiter l'analyse des Big Data ; il y a encore cinq ans, il aurait été très difficile de le faire à la même échelle que maintenant. Un exemple peut-être encore plus frappant est la façon dont Unilever exploite la technologie dans les pays émergents et en voie de développement, où nous réalisons 55 % de notre chiffre d'affaires. La révolution mobile dans ces parties du monde est bien plus rapide que dans les régions développées. Ces pays sautent l'étape des technologies filaires pour passer directement à celle de la mobilité. La collecte d'informations bien plus détaillées nous permet de donner de nouvelles armes à nos forces de vente et à nos partenaires, ce qui nous est bien utile dans notre conquête du marché. En Inde par exemple, nous avons 2 500 distributeurs qui fournissent nos produits à environ quatre millions de magasins des zones rurales. Nous disposons également d'un réseau de 50 000 « Shakti ladies », des femmes « mini-entrepreneurs » opérant dans

# ① Innovation

les campagnes. Elles visitent les magasins de leur village, ainsi que ceux de quatre ou cinq villages alentour et leur présentent une gamme de produits Unilever. Elles prennent les commandes et les enregistrent sur leur téléphone portable. Elles ont à leur disposition un petit entrepôt contenant du stock pour quelques semaines, qui leur permet d'approvisionner les commerçants. Une fois par semaine, nous recueillons les commandes et lançons automatiquement un ordre de réapprovisionnement pour ce village. Et lors de sa visite suivante, notre Shakti lady sait exactement ce qui a été acheté la dernière fois. Nous lui envoyons sur son téléphone portable une suggestion de commande basée sur l'historique des ventes. C'est là un recours à la technologie extrêmement efficace et bien adapté au marché, à des niveaux de prix et de coûts abordables pour ce marché.

## Serait-il vrai de dire que cette femme du réseau Shakti est mieux informée que certains des cadres dirigeants de l'entreprise il y a dix ou vingt ans ?

Tout à fait ! Elle a en mains toute l'information, où et quand elle en a besoin. Cela nous ramène au Big Data, que nous avons complètement adopté. Nous avons réalisé des investissements importants dans notre

capacité et nos facultés à gérer l'ensemble des données à notre disposition. Mais le but n'est pas de les remettre à quelques dirigeants dans un bureau de Londres ou de Rotterdam pour leur permettre de prendre des décisions pour la Thaïlande, l'Indonésie ou bien l'Allemagne. Nous avons développé cette expertise dans le but d'extraire du Big Data des informations en temps réel qui soient pertinentes sur le lieu de la prise de décision. Cette information n'est pas uniquement basée sur ce que le consommateur a acheté dans le passé, mais aussi sur son profil démographique provenant des réseaux sociaux.

## Étant donné que les systèmes d'information et le tissu commercial d'Unilever sont aujourd'hui intimement liés, en quoi votre rôle de DSi s'en trouve-t-il modifié ?

J'ai un poste passionnant. Il est passé de celui de Monsieur Grands Systèmes, avec l'accent porté sur les grands programmes internes – M. Back-Office – à celui de M. Innovation et M. Intégration. Je me définis parfois comme un missionnaire car je montre aux gens ce qui est possible et je les aide à découvrir comment cela va pouvoir faire avancer le business. Le DSi a toujours eu de bonnes relations avec la chaîne d'approvisionnement et les services financiers en charge des principaux processus internes. Aujourd'hui, ma coopération et mon implication sont tout aussi fortes auprès de notre directeur marketing ou de notre directeur des relations client par exemple, peut-être même encore plus importantes en raison du rôle que la technologie joue dans l'exécution de leurs stratégies. Aujourd'hui, les DSi doivent comprendre tous les rouages de l'activité pour remplir une

telle mission. Et c'est également vrai pour l'ensemble de leur organisation : maintenant, au moins un tiers de mes équipes est totalement orienté métier.

## Vous jouez un rôle important dans l'accélération de la transformation de l'entreprise ; n'êtes vous pas de fait le directeur de la transformation ?

La technologie est le vecteur central de bon nombre de nos transformations actuelles. Comme beaucoup des processus que nous traitons sont des chaînes complètes, mon équipe et moi-même voyons clairement ce que leur transformation fondamentale peut apporter. La notion de transformation me plaît car elle montre la situation de rupture dans laquelle nous sommes, et les changements radicaux que nous avons connus ces cinq ou dix dernières années.

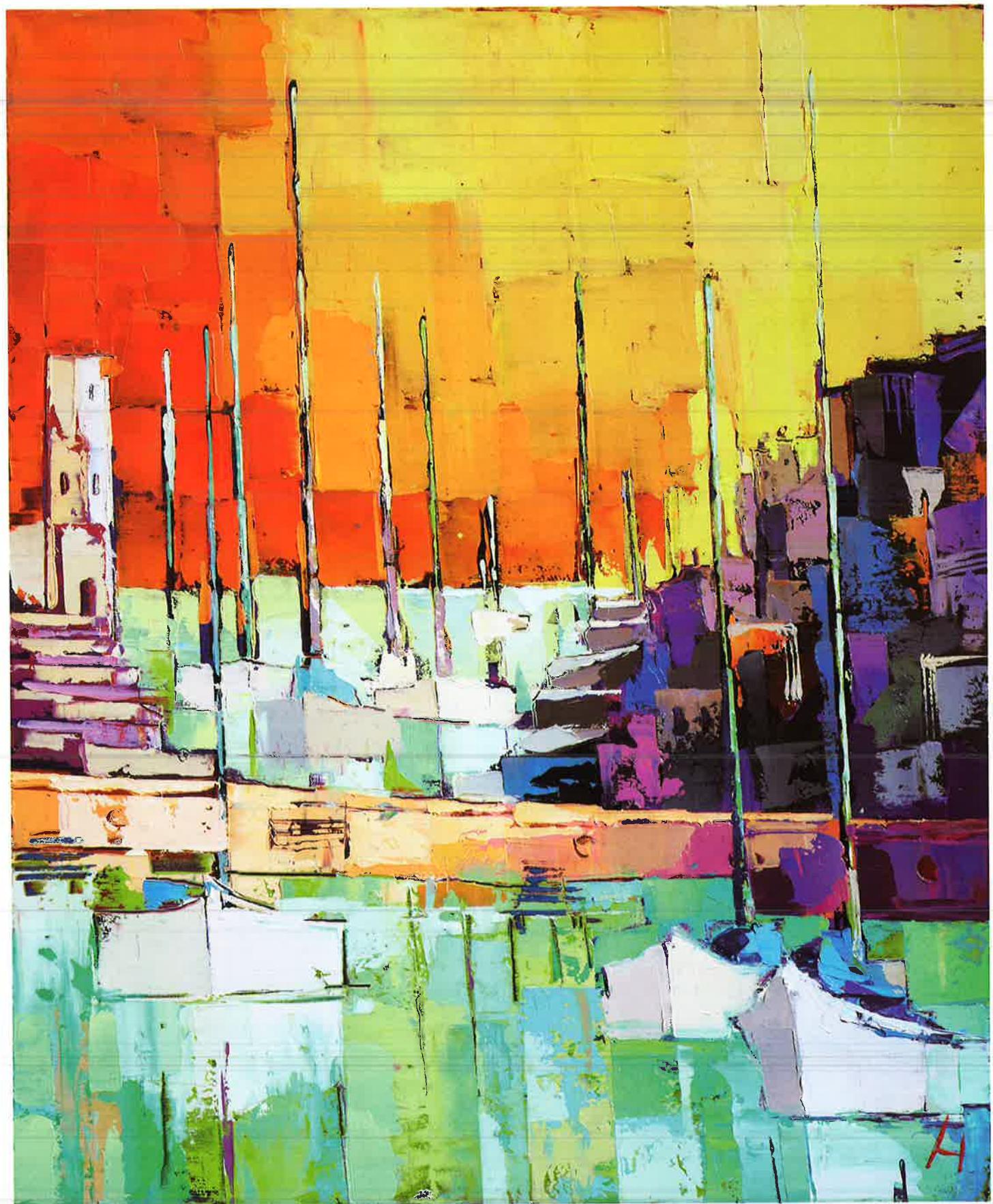
Toutefois, si on se transforme, il faut se demander en quoi et dans quel but. Que se passe-t-il à la fin de la transformation ? Pour moi, c'est un processus continu et ce que j'apprécie dans notre stratégie et son cercle vertueux de croissance, c'est son caractère récurrent. Nous sommes dans une recherche perpétuelle de nouvelles manières de travailler, d'avantages à exploiter – y compris la technologie – afin de parvenir à un meilleur résultat pour nos consommateurs.

## Vous donnez de votre entreprise une image impressionnante et Capgemini est très fier d'être l'un de vos partenaires stratégiques. Si l'on compare le rôle actuel du groupe Capgemini à celui qu'il tenait il y a dix ans, seriez-vous d'accord pour dire qu'il a profondément changé ?

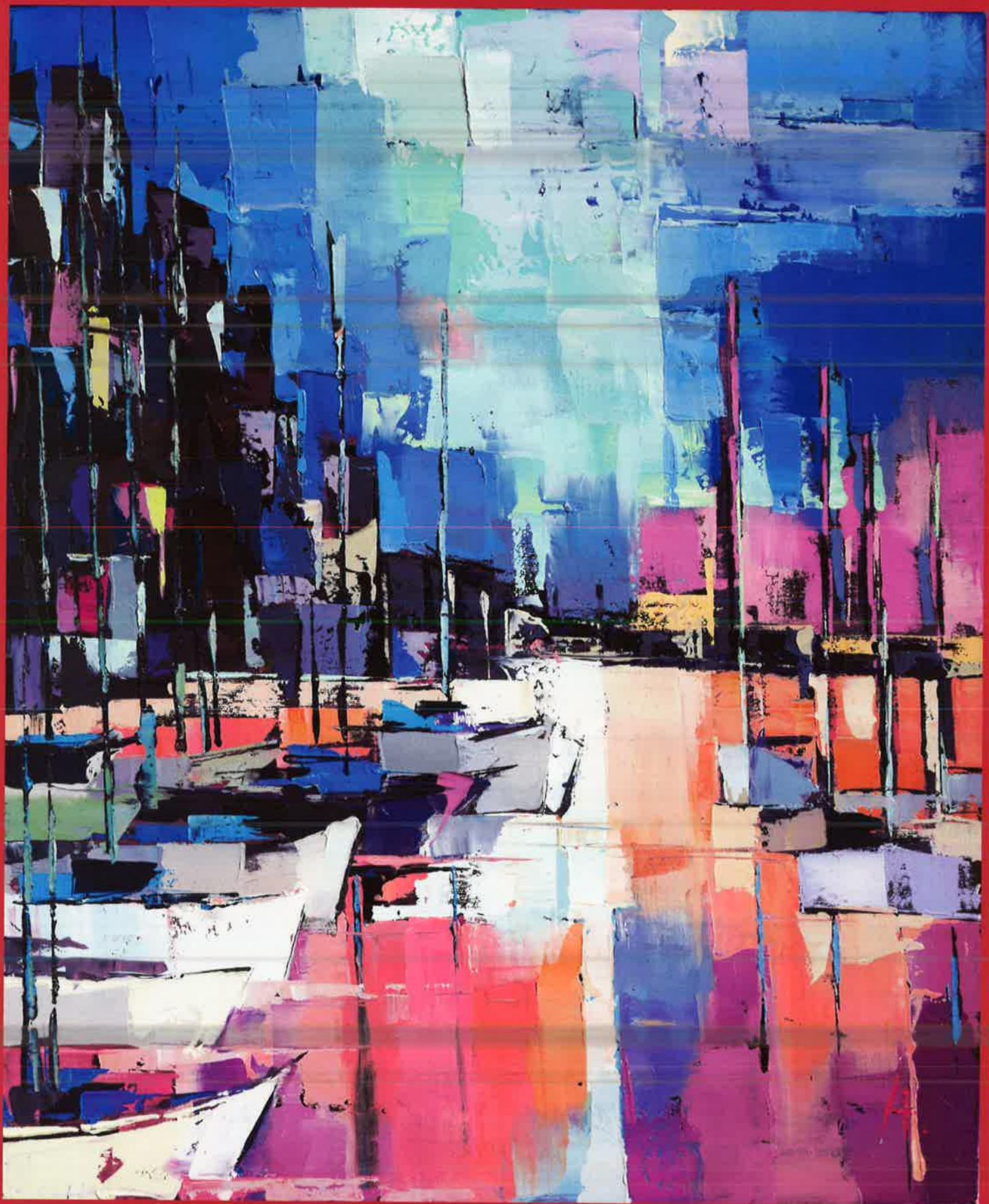
Oui, il a beaucoup changé. De nombreuses filiales locales collaboraient avec Capgemini précédemment, mais c'était dans le cadre de l'organisation décentralisée de l'époque. Notre nouvelle relation remonte à une dizaine d'années, lorsque Capgemini a repris nos services financiers partagés en Inde. Capgemini est l'un de nos partenaires de BPO et joue un rôle notable ; nous avons reconduit cette relation il y a quelques mois. Mais c'est dans le Big Data que nous sommes devenus de vrais partenaires. Nous sommes en effet plus qu'à mi-parcours d'un programme nommé Connect, un vrai succès ; ce programme associe Capgemini et son expertise, son éclairage et son expérience du domaine, avec les collaborateurs et les métiers d'Unilever. Connect a pour but d'identifier les applications de Big Data les mieux adaptées à nos métiers, et de les développer de manière cohérente. C'est là que je vois Capgemini exceller. Vous comprenez que ce qui importe, c'est d'utiliser le Big Data pour le bien de l'entreprise – pas simplement pour montrer ce dont on est capable.

De temps en temps, les entreprises ont besoin d'enclencher des processus de changement non linéaires, en rupture. Pour Unilever, Connect est l'un de ces mouvements. J'attends du groupe Capgemini qu'il s'engage à nos côtés pour contribuer à repérer la prochaine rupture.

Propos recueillis par Pierre Hessler, Capgemini.



Katerina Nevolina, *Port au coucher du soleil*



Katerina Nevolina, *Premiers rayons du soleil*



### Proposer des offres et des solutions à l'échelle mondiale

Les bouleversements géopolitiques et économiques actuels propagent leurs ondes de choc dans les économies émergentes comme dans les pays développés. Alors que l'Asie devient un nouveau centre de gravité du pouvoir économique, les clients de Capgemini doivent s'adapter et définir où et comment se développer.

Depuis la création du Groupe, l'international est inscrit dans son ADN ; et dans le contexte d'aujourd'hui, Capgemini est, plus que jamais, déterminé à jouer « l'atout mondial », synonyme de compétitivité. D'une part, l'entreprise élargit son envergure géographique en se développant dans les régions les plus prometteuses et en consolidant ses forces de production, notamment en Inde. D'autre part, elle propose aux entreprises des offres et des services conçus pour être déployés à l'échelle mondiale. Les clients sont au cœur de la stratégie internationale de Capgemini. C'est pourquoi le Groupe renforce sa proximité avec les grands comptes (Corporate Managed Accounts-CMAs), gérés par des comités de coordination commerciale dans ses principaux marchés (Country Boards), en s'appuyant sur une collaboration active entre toutes les entités opérationnelles. Capgemini a également lancé une démarche spécifique (Account Management Strategic Initiative-AMSI) pour piloter 11 de ses plus grands comptes, qui sont placés sous la responsabilité directe d'un membre du Comité exécutif.

#### ■ Une expansion géographique dans les régions en croissance, servie par un dispositif mondial de production

L'Amérique du Nord – le premier marché au monde pour les services informatiques –, le Brésil, la Chine et l'Australie représentent autant de régions où le potentiel de développement du Groupe est considérable en raison d'une demande

locale en croissance rapide. Par ailleurs, Capgemini installe ses centres de production dans des pays qui permettent à ses clients d'améliorer encore leur compétitivité. Ainsi, l'Inde, la Chine, les Philippines, le Vietnam, la Pologne, le Guatemala, le Chili, l'Argentine ou le Maroc, par exemple, constituent des plateformes du dispositif Rightshore® qui combine la production offshore (dans des pays éloignés), nearshore (dans des pays plus proches) et onshore (sur place). Le Brésil est aussi une plateforme de production prometteuse, notamment pour les services de Business Process Outsourcing (BPO). Tandis qu'en Inde, une partie croissante des collaborateurs est désormais mobilisée pour servir un marché domestique en pleine expansion.



## ② Globalisation

### L'Amérique du Nord, l'un des tout premiers marchés de Capgemini

Le Groupe a réalisé, pour la deuxième année consécutive, une croissance à deux chiffres en Amérique du Nord avec une progression de 16,4 % en 2012. Désormais, cette région représente un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires total de Capgemini. C'est aussi l'une des géographies les plus profitables pour le Groupe.

**CAPGEMINI A MIS L'ACCENT,  
DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES,  
SUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE SES GRANDS COMPTES**

souvent installés outre-Atlantique, et sur les nouvelles solutions technologiques de ses grands partenaires. Le Groupe a aussi accentué ses efforts sur des secteurs porteurs comme les produits de consommation et le commerce de détail, les *utilities* et les

Pour franchir ce cap décisif, Capgemini a mis l'accent, depuis plusieurs années, sur le développement de ses grands comptes,



Silicone Valley/Côte ouest des États-Unis :  
foyer d'innovation des nouvelles technologies.

services financiers. Face à une concurrence très rude, Capgemini a augmenté sa part de marché et signé de nouveaux contrats avec des marques prestigieuses bien connues comme American Greetings, SAB Miller, Brooks Brothers et Coca-Cola Refreshments.

Big Data, Cloud, mobilité, réseaux sociaux... les clients s'appuient de plus en plus sur les solutions SaaS (Software-as-a-Service) pour accélérer leur transformation numérique. Ainsi, aux États-Unis, la demande pour des solutions SAP Business-as-a-Service a bondi de 30 % en 2012. La plateforme d'agrégation COMPLETE (*Cloud Orchestration Management Platform End to End*) a été bien accueillie : elle ouvre aux clients une voie d'accès organisée aux nombreuses applications Cloud fournies par des partenaires comme Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure et Salesforce.

20%:  
la part de  
l'Amérique du Nord  
dans le chiffre  
d'affaires



## Une nouvelle étape en Amérique latine

L'acquisition, en 2010, de CPM Braxis, le quatrième acteur de services informatiques au Brésil, montrait clairement l'ambition du Groupe d'étendre sa présence dans une région du monde en forte croissance. Ce mouvement stratégique porte ses fruits et Capgemini s'est renforcé en 2012 en Amérique latine. Outre les 7 500 collaborateurs présents au sein de CPM Braxis, qui opère désormais sous la marque Capgemini, le Groupe en compte aujourd'hui près de 800 au Guatemala, 750 en Argentine, plus de 500 au Mexique, et plus de 400 travaillent sur des contrats d'outsourcing au Chili, sans oublier une présence en Colombie.

Au Brésil, un cap a été franchi en 2012 avec la signature d'un contrat majeur avec Caixa, le quatrième établissement financier du Brésil et la plus grande banque publique d'Amérique latine. Capgemini devient ainsi pour les dix prochaines années son prestataire de services informatiques privilégié. Avec 40 000 points de vente, 53 millions de clients et 85 000 salariés, la banque gère l'un des plus importants budgets informatiques du pays. Dans le même temps, Caixa est entrée à hauteur de 22 % dans le capital de CPM Braxis. Pour Paul Hermelin, président-directeur général de Capgemini, « cet accord marque un tournant important dans notre stratégie de développement au Brésil et en Amérique latine. Nous nous réjouissons à la perspective d'accompagner cet établissement financier latino-américain de premier plan dans la modernisation de ses systèmes d'information, en tirant parti de notre position de leader mondial dans le secteur financier ». Pour Jose Luiz Rossi, qui dirige Capgemini au Brésil, « l'entrée de Caixa dans notre actionnariat crée une situation nouvelle et propice à une croissance rapide, à court et à long terme. Ce partenariat stratégique nous apporte, outre le volume et la masse critique, de nouvelles opportunités de développement sur le marché brésilien des services informatiques ».

Un nouveau centre de production situé à Blumenau (État de San Catarina), dans le sud du Brésil, accueille aujourd'hui 400 personnes – et pourra recevoir à terme 1 200 collaborateurs –, essentiellement au service des clients BPO du Groupe. Toujours au Brésil, en février 2013, le Groupe a annoncé l'extension de son alliance stratégique mondiale avec EMC, le leader mondial du stockage de données, avec la signature d'un nouvel accord de commercialisation. À travers ce partenariat, les deux entreprises proposent ensemble des solutions de pointe en mode Cloud à leurs clients brésiliens, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de la banque.



Extrait d'une fresque réalisée par l'artiste brésilien Eduardo Kobra et offerte par Capgemini à la ville de São Paulo.

### Expert Connect

#### DENIS LAFONT-TREVISAN, APPLICATION SERVICES TWO, FRANCE

« Expert en solutions numériques, je propose à mes clients les meilleures technologies leur permettant d'accroître rapidement leur chiffre d'affaires grâce au e-commerce. Je m'appuie pour cela sur des nouvelles solutions comme l'open source. »

##### Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/web-and-digital-business-solutions/denis-lafont-trevisan>



## ② Globalisation

### L'Inde, moteur de la production globale et foyer d'innovation

L'Inde est un centre essentiel de la production de Capgemini : 41 000 collaborateurs – un tiers des ressources du Groupe – y sont au service de ses plus grands clients internationaux tout comme des clients régionaux tels que the State of Maharashtra, Gujarat Mineral Development Corporation, Dubai Customs and Sony India Software Center. Après les clients anglo-saxons et d'Europe du Nord, de nombreuses entreprises d'Europe continentale font désormais appel aux plateformes de production indiennes du Groupe – Nordea Bank AB, Deutsche Telekom, Schneider, Bayer et Volvo Cars...

Les opérations en Inde donnent à Capgemini la possibilité de proposer des prestations complètes : les équipes commerciales indiennes travaillent de plus en plus étroitement avec toutes les équipes du Groupe en contact avec le client. En outre, la forte composante offshore de l'offre Capgemini a permis d'obtenir plusieurs des contrats majeurs de 2012 – comme Unilever, Bayer et ANZ.

Ainsi, pour le contrat Bayer, 530 salariés de Bayer India ont rejoint le site opérationnel de Capgemini à Mumbai. De même, pour le contrat ANZ, 360 salariés indiens du client ont été transférés au sein de Capgemini.

De son côté, l'activité BPO (Business Process Outsourcing) emploie plus de 6 500 collaborateurs (un effectif en croissance de 20 % en 2012) dans les centres de Bangalore, Chennai, Kolkata, Gurgaon, Mumbai, Salem et Trichy. Ceux-ci fournissent à plus de 25 grands groupes internationaux des services BPO dans les domaines de la finance et de la comptabilité, de l'assurance, de l'ingénierie, de la gestion de contenu, des achats, des ressources humaines...

**PLUSIEURS CONTRATS  
MAJEURS DE 2012  
REMPORTÉS GRÂCE  
À LA QUALITÉ DES  
RESSOURCES OFFSHORE**

Pour Hubert Giraud, qui pilote l'activité BPO au niveau mondial, « nos ressources en Inde contribuent de façon significative à notre activité mondiale. Elles jouent un rôle primordial pour apporter à nos clients internationaux la valeur ajoutée et les résultats qu'ils attendent. Cette puissante capacité de production, fondée sur notre connaissance approfondie de la finance et de la comptabilité, et associée à une offre de services unique dans le domaine des achats et de la chaîne d'approvisionnement, nous confère un clair avantage compétitif ».

L'Inde est aussi source d'innovation au travers des centres d'excellence (*Centers of Excellence, CoE*). En créant des offres, des accélérateurs de croissance et des solutions pour répondre aux besoins spécifiques des métiers du Groupe, ces centres jouent un rôle essentiel pour lui permettre d'accentuer sa différence sur le marché. Parmi les CoE indiens, citons CALORIE (énergie et *utilities*), CRESCENT (produits de consommation et commerce de détail), CHROME (industrie et automobile), CHIME (médias et divertissement), CELLS (sciences de la vie), CARES (fiscalité et protection sociale) et COMMS (télécommunications).

Ces CoE ont lancé en 2012 de nombreuses solutions innovantes. Pour le commerce de détail et les produits de consommation, CRESCENT a créé un cadre – le Demand Driven Enterprise Framework – qui propose aux clients une chaîne d'approvisionnement pilotée à la demande et totalement intégrée. Les solutions « Expérience client multicanal » de CRESCENT les aident également à évoluer vers tous les canaux disponibles.

Autre exemple : la structure de transformation numérique des *utilities* lancée par CALORIE. Cette offre donne aux *utilities* les moyens de se « réinventer » et d'adopter les technologies dites « de rupture » en limitant les coûts d'investissement ; elle leur fournit des infrastructures et des services qui les aident à effectuer la transition énergétique vers une économie durable bas carbone.

### Expert Connect

#### ADITYA BHAGAT, APPLICATION SERVICES ONE, INDE

« Expert en Business Cloud, j'aide nos clients à comprendre les opportunités gigantesques que le Cloud offre aux organisations de toutes tailles : économies d'échelle, accélération des déploiements et retour sur investissement rapide. »

**Profil Expert Connect :**

<http://www.capgemini.com/experts/business-cloud/aditya-bhagat>





## ■ Des offres innovantes à l'échelle mondiale

« Face à l'accélération des cycles technologique, Capgemini a décidé depuis plusieurs années de proposer à ses clients des offres mondiales. La stratégie du Groupe est de se concentrer sur les segments de marché les plus prometteurs », explique Salil Parekh, en charge de la Strategic Business Unit Application Services One. Dès 2009, la première ligne de services mondiale autour de la gestion des informations (Business Information Management, BIM) a été lancée. Cette offre aide les entreprises à exploiter la richesse que représentent les données dont elles disposent. Depuis, d'autres lignes de services mondiales ont été mises sur le marché, notamment dans le domaine du test logiciel (Testing) et de la gestion des processus métier (Business Process Management, BPM). En matière de BPM, une enquête mondiale menée en 2012 auprès des directions métier et systèmes d'information d'entreprises du monde entier démontre que les dirigeants prennent de plus en plus conscience de l'importance de disposer de processus métiers efficaces, cohérents et sous contrôle à travers toute l'entreprise et non plus seulement au sein de chaque direction métier.

Depuis 2012, une nouvelle ligne de services mondiale baptisée Mobile Solutions aide les clients à concevoir et mettre en œuvre une stratégie mobile efficace. Une enquête mondiale publiée récemment par le cabinet d'analyse de marché Gartner révèle que les technologies mobiles sont la deuxième priorité des directeurs des systèmes d'information (derrière l'analyse des données). C'est pourquoi la mobilité est devenue l'un des segments du marché des services informatiques où la croissance est la plus rapide. Selon les prévisions d'un autre cabinet d'analyse, Forrester, ce marché pourrait représenter plus de 17 milliards de dollars à l'horizon 2015.

L'ensemble des offres du Groupe s'adresse à des secteurs très variés gérés au niveau mondial. Pour chaque secteur, Capgemini a des équipes d'experts, 100 % dédiés à résoudre les problématiques et à anticiper les évolutions technologiques et commerciales des entreprises. Le Groupe est présent dans six secteurs : le secteur public, en contribuant aux programmes de modernisation; le secteur Énergie, Utilities

et Chimie en aidant à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de normes environnementales toujours plus exigeantes ; les services financiers, où la rationalisation et l'innovation, notamment en termes de mobilité, sont essentielles; l'Industrie, qui doit constamment améliorer sa compétitivité; le secteur Commerce, Distribution et Transport, confronté à des contraintes de productivité analogues; et les Télécommunications, Médias et Divertissement, où les contenus numériques prennent une place de plus en plus importante.

## Syngenta : accompagner la croissance à l'international d'une grande entreprise

Le partenariat de Capgemini avec Syngenta, un des leaders de l'industrie agroalimentaire, ne cesse de se développer. Plus de 700 collaborateurs BPO travaillent aujourd'hui pour ce client. Pour Syngenta Business Services – le back-office de l'entreprise, qui sert plus de 50 pays dans le monde –, le Groupe a créé un centre de compétence spécifique et mondial. La transformation en cours a permis à Syngenta de réduire ses coûts et d'améliorer les contrôles et la conformité à tous les stades de sa production. Grâce au Global Process Model® (GPM®) et à son réseau intégré de centres de production, le Groupe lui fournit des services standardisés de qualité. Au-delà de la réduction de ses dépenses, ce partenariat a permis à Syngenta de se développer rapidement sur les marchés à forte croissance, dont le marché brésilien depuis peu.



## ② Globalisation

### Les services financiers face à une mutation radicale

Depuis le début de la crise financière en 2007, le secteur bancaire mondial connaît un bouleversement sans précédent. Face aux exigences de régulation de plus en plus strictes, comme les directives européennes Bâle III et Solvabilité II, son modèle économique est en pleine évolution. Les établissements financiers doivent renforcer leurs bilans, réduire leurs coûts, développer leurs relations avec leurs clients. La technologie – notamment les médias sociaux et les terminaux mobiles – joue un rôle clé pour atteindre ces objectifs.

Capgemini propose une large gamme de services aux établissements financiers, dans toutes les régions du monde, avec des centres de production en Asie (Inde, Chine, Philippines et Vietnam), en Europe, en Amérique latine et en Afrique du Nord. Les grandes institutions financières sont de plus en plus intéressées par cette capacité à fournir des offres à l'échelle mondiale. Elles peuvent ainsi opérer d'où qu'elles soient (Royaume-Uni, États-Unis, Singapour...) en ayant recours à des services en provenance de centres différents, tout en traitant avec un seul interlocuteur qui leur garantit une même qualité de prestations partout dans le monde.

Avec plus de 25 000 collaborateurs dédiés au secteur financier, le Groupe aide ses clients à innover et à renforcer leur compétitivité, en leur proposant, dans plus de 40 pays et sur les cinq continents, des services de consulting, de développement et maintenance applicative, d'infrastructure et de BPO. Il les soutient dans la transformation de leur modèle économique, dans des domaines comme la mobilité, les Big Data et le Cloud.

« Si Capgemini est leur partenaire stratégique et industriel à l'échelle mondiale, c'est grâce à une combinaison d'atouts : large gamme d'offres, implantation mondiale, puissant dispositif de productivité, souligne Thierry Delaporte, directeur de l'entité opérationnelle Services financiers de Capgemini. C'est aussi grâce à une forte expertise dans des domaines aussi variés que les cartes de crédit, le traitement des sinistres assurance, les services bancaires, les paiements, la gestion des risques et de la conformité. »

### Transparence et régulation : une offre mondiale pour aider les entreprises

Face à l'explosion des données, les entreprises et organisations où qu'elles se trouvent dans le monde doivent faire face à une demande croissante de transparence, ainsi qu'à de nouveaux enjeux en matière de régulation, de législation et de sécurité.

En 2012, l'entité mondiale en charge du BPO a lancé le service Risque de gouvernance et conformité (*Governance Risk and Compliance, GRC*) – la première offre BPO dans ce domaine pour aider les entreprises à gérer et limiter leurs risques en matière de finance et comptabilité, d'opérations, et de conformité législative et réglementaire. Ces services GRC sont fondés sur la méthode Global Process Model® de Capgemini, et mettent en œuvre la plateforme d'intégration de services BPOpen™. Ils sont délivrés dans plus de 40 pays par un réseau Rightshore® de plus de 500 auditeurs qualifiés – *Certified Public Auditors* et *Certified Information Systems Auditors* –, avec le soutien de centres d'excellence en Asie, en Amérique et en Europe.

#### Expert Connect

#### CHARLOTTE MATTSSON, BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO), SUÈDE

« Expert en approvisionnement/Cloud IBX, je collabore avec nos clients pour transformer leurs fonctions externalisation, approvisionnement et paiement, à l'aide des technologies du Cloud. »

##### Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/procurement-business-cloud/charlotte-mattsson>





## Test : des solutions, partout et toujours

« Dans la plupart des organisations, la fiabilité et la cohérence des applications informatiques sont devenues critiques pour la vie des entreprises, explique Michel de Meijer, responsable de l'offre mondiale de testing. Les entreprises internationales doivent pouvoir garantir un accès continu, partout et à tout moment, souvent à des milliers de salariés et parfois à des millions de clients, à travers plusieurs types de terminaux mobiles. C'est un véritable défi à relever. »

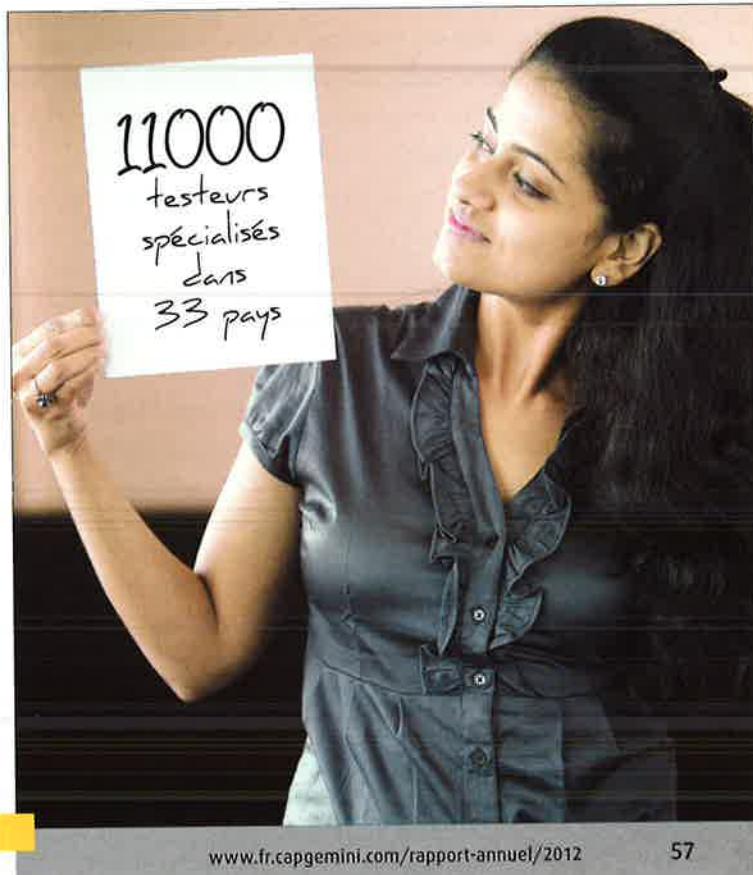
De plus en plus, les clients souhaitent disposer d'une gamme complète de tests pour leurs applications mobiles. En réponse à cette demande, Capgemini a ouvert en Inde en 2012 le centre d'excellence Mobile Testing. Ce centre figure parmi les pionniers du Cloud dans le Groupe, en proposant le testing sous la forme de Testing-as-a-Service (Taas) et de Testing-Platform-as-a-Service (TPaaS). Une large gamme d'outils de test est mise en œuvre, comme Perfecto Mobile, NeoLoad et Robotium, associés à une solution propriétaire qui permet de réaliser les tests à partir de n'importe quel site du Groupe. Implanté à Mumbai, ce centre héberge une plateforme Cloud à la pointe de l'innovation. Elle utilise une technologie développée par des fournisseurs spécialisés en tests de fonctionnalité, d'ergonomie, de compatibilité, de performance et de sécurité.

À titre d'exemple, Capgemini et sa filiale Sogeti ont été choisis par Everything Everywhere, le plus important opérateur de téléphonie mobile anglais, comme l'unique partenaire en matière de testing. Le Groupe compte plus de 11 000 spécialistes des tests, répartis à travers toutes les Strategic Business Unit (SBU) dans 33 pays, au service des clients d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie-Pacifique. Capgemini est reconnu comme l'un des leaders sur le marché du test par des cabinets d'analyse de marchés comme l'américain IDC et les britanniques NelsonHall et Ovum – classé par ce dernier « choix n° 1 pour les services de test externalisés ».

## La communauté professionnelle mondiale des testeurs

La 4<sup>e</sup> Rencontre de la communauté mondiale des testeurs Capgemini s'est tenue à Mumbai, en Inde, du 5 au 7 mars 2012. Durant ces trois jours, les participants ont pu mettre en commun leur expérience de production et de commercialisation, et s'informer sur les perspectives de la ligne de services mondiale Testing Services. Afin de toujours mieux servir les clients, le thème de cet événement portait sur l'Innovation et l'Industrialisation.

Pour Aruna Jayanthi, à la tête de Capgemini en Inde, « la communauté des testeurs est un véritable modèle de référence pour l'engagement et la motivation d'une équipe qui est transversale, largement dispersée entre sites géographiques et entités opérationnelles ».



## ② Globalisation

### **INTERVIEW DE PASCAL MATZKE, VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR DES ÉTUDES CHEZ FORRESTER RESEARCH**

Pascal Matzke est un expert des nouvelles dynamiques technologiques qui sont en train de remodeler le marché des services informatiques. Pour les acteurs de ce domaine, quel est l'impact de la mondialisation et comment peuvent-ils aider leurs clients à gérer les ruptures technologiques majeures qui modifient en profondeur leurs modèles économiques ? Pascal Matzke nous apporte ses réponses.



**FORRESTER RESEARCH EST UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE QUI FOURNIT À SES CLIENTS DES ÉTUDES DE MARCHÉ SUR L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DANS LE MONDE DES AFFAIRES. FORRESTER RESEARCH DISPOSE DE 19 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES À TRAVERS LE MONDE, DONT HUIT CENTRES DE RECHERCHE.**

#### **Quels sont les principaux défis technologiques et commerciaux auxquels se trouvent confrontés aujourd'hui les clients des prestataires de services informatiques ?**

Historiquement, le secteur de la technologie a connu une série de transformations, qui sont la conséquence d'innovations « en rupture ». Jusqu'à présent, ces transformations se succédaient, ce qui laissait aux acteurs le temps de s'adapter. Mais aujourd'hui, plusieurs ruptures technologiques majeures apparaissent simultanément, et impactent à la fois les modèles économiques et l'organisation interne. Les entreprises et les organisations doivent gérer la mobilité, le Cloud, le Big Data et les réseaux sociaux, afin d'en tirer profit pour leurs activités. Par ailleurs, en ce qui concerne les dépenses informatiques, on constate clairement une évolution : les systèmes classiques – les infrastructures centrales et les progiciels ERP (Enterprise Resource Planning) qui traitaient uniquement les transactions – font place aujourd'hui à de nouveaux systèmes, que je qualifierais de « systèmes relationnels », mettant l'accent sur l'interaction avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Bien entendu, les

entreprises continuent d'investir dans leurs systèmes centraux, notamment pour consolider leurs environnements applicatifs et leurs infrastructures informatiques. Mais parallèlement, elles investissent plus massivement dans ces nouveaux systèmes relationnels qui concernent la gestion de la relation client, la chaîne d'approvisionnement ou les outils collaboratifs et communicants. Les prestataires de services informatiques doivent donc aider leurs clients à gérer ces deux aspects : la rationalisation de leurs systèmes transactionnels traditionnels et la construction de leurs nouveaux systèmes relationnels.

#### **Comment le passage à ces systèmes relationnels modifie-t-il la relation entre les prestataires informatiques mondiaux et leurs clients ?**

Aujourd'hui, les prestataires de services doivent bâtir des relations de confiance dans la durée, au sein des entreprises, avec de nombreuses parties prenantes, qui vont bien au-delà des traditionnelles directions informatiques. En effet, les opérationnels et les dirigeants interviennent désormais de plus en plus dans les décisions concernant les investissements et les services informatiques. C'est le cas



notamment pour les services et solutions qui concernent les nouveaux systèmes relationnels impliquant les clients, les partenaires et même les salariés. Des évolutions comme le BYOD (« apportez vos appareils personnels ») ou la consomérisation (l'adoption des technologies grand public dans les entreprises) font pénétrer ces solutions d'un nouveau type dans des domaines comme la collaboration et la productivité de l'utilisateur. Comme les décisions se prennent désormais dans tous les départements d'une entreprise, les achats en matière de technologies sont de plus en plus atomisés.

### **Cela signifie-t-il que les prestataires informatiques aident leurs clients à combler le fossé culturel qui sépare l'informatique et l'entreprise dans son ensemble ?**

Exactement. Depuis des dizaines d'années, le secteur de l'informatique entretenait avec ses clients une relation de type linéaire, entre, d'un côté, les ingénieurs des prestataires et, de l'autre, les experts en technologie des entreprises. Mais aujourd'hui, cette relation linéaire a volé en éclat, pour deux raisons : d'une part, les stratégies informatiques doivent se mettre en phase avec les stratégies commerciales et les cycles économiques ; et d'autre part, de nouveaux intervenants viennent influer sur les comportements d'achat. Cela signifie que, dans certains cas, des entreprises comme Capgemini n'interviennent plus en tant que simple prestataire, mais se positionnent en véritable orchestrateur de technologies issues d'autres fournisseurs. Étant donné que les nouveaux systèmes relationnels exploitent souvent les technologies du Cloud et des réseaux sociaux, les partenariats de distribution traditionnels évoluent eux aussi. Ainsi par exemple, certains clients vont s'adresser directement à un fournisseur de logiciels comme Salesforce.com.

### **Quel rôle joue le Cloud dans ces nouveaux mécanismes de production ?**

Le Cloud est, au fond, un vecteur clé pour s'affranchir de la doctrine traditionnelle du fournisseur informatique qui vend des actifs amortissables, des services ou des capacités, à un certain prix. De plus en plus, seuls les coûts courants seront proposés aux clients sous la forme de services facturés à l'usage. Les contrats de services deviennent plus clairement liés aux résultats de l'entreprise, de sorte que les clients peuvent mesurer la valeur des services rendus. Au lieu d'être dépendants des cycles des technologies clés, qui accélèrent de toute façon, les clients peuvent réellement se concentrer sur la valeur ajoutée apportée par la solution. Le Cloud est devenu un facteur de changement, car il donne la possibilité de fournir bon nombre de ces technologies directement à l'utilisateur final qui lui-même achète de plus en plus avec une carte de crédit d'où un cycle de vente

### **« Des entreprises comme Capgemini se positionnent en véritables orchestrateurs de technologies issues d'autres fournisseurs. »**

plus court. C'est là un autre facteur de profonde transformation que les groupes comme Capgemini doivent prendre en compte dans leur écosystème de partenaires et leur stratégie d'offres. Ils peuvent le faire en se positionnant non plus comme un simple fournisseur de services, mais plutôt comme un agrégateur de services et un orchestrateur ; ils se présentent alors comme un interlocuteur unique et responsable globalement envers ses clients, qu'ils guident dans un monde où les options technologiques sont de plus en plus diverses et fragmentées. La collaboration de Capgemini avec l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile est un bon exemple de cette nouvelle forme de relation entre fournisseur et client. Cette entreprise souhaitait mettre en place Google mail afin de favoriser la collaboration, aussi bien en interne qu'avec ses partenaires et ses fournisseurs. À travers cet outil, l'entreprise cherchait en réalité à insuffler une nouvelle culture organisationnelle. Capgemini est intervenu comme intégrateur de la solution, tout en jouant le rôle de revendeur de la technologie Google. À cette occasion, Capgemini a donc joué différents rôles, bien au-delà des relations commerciales linéaires traditionnelles. Agrégateur et orchestrateur de cette nouvelle technologie, il a également aidé son client à gérer le changement et à accomplir sa transformation à travers cette technologie.

### **À la lumière de ce qui précède, où voyez-vous les plus fortes opportunités de croissance, au niveau mondial, pour les prestataires de services informatiques ?**

Leurs clients veulent continuer à opérer sur leurs marchés traditionnels ; mais ils cherchent également des prestataires capables de les aider à développer une vision plus large. Paradoxalement, ce sont, à mon avis, les marchés traditionnels, en Amérique du Nord et en Europe, qui recèlent les plus grandes opportunités. Dans ces régions, les entreprises doivent accomplir leur évolution vers des systèmes relationnels, tout en rationalisant et simplifiant leurs infrastructures et environnements applicatifs existants. Par exemple, nombre d'entre elles exploitent des environnements ERP de SAP excessivement complexes. Il faut les alléger et installer de nouvelles plateformes/architectures afin d'accompagner l'élaboration de nouveaux systèmes relationnels, ainsi que l'intégration de ces derniers avec des systèmes classiques. On parle toujours de la rationalisation des applications comme d'une sorte d'Armageddon qui toucherait des centaines, voire des milliers d'applications en place : il faudrait

## ② Globalisation

non seulement les renouveler ou les mettre à jour, mais également les remplacer par des formes d'architectures applicatives plus légères et plus rigoureuses, capables d'accompagner la croissance et l'intégration de ces nouveaux systèmes relationnels. Voilà une belle opportunité pour les prestataires de services informatiques. Ceci est également vrai des infrastructures informatiques, car elles comptent actuellement beaucoup trop de silos et de centres de données à vocation unique. Les prestataires doivent adopter une démarche industrielle et permettre à leurs clients de recourir à l'infrastructure selon leurs besoins. Ils peuvent aussi les aider à virtualiser leur infrastructure existante, ce qui les rendra plus agiles, légers et flexibles, donc plus capables d'intégrer les nouvelles technologies.

Il existe aussi, bien évidemment, d'immenses débouchés

**« Nous assistons à l'émergence d'un modèle de production mondialisé, dans lequel de nouveaux systèmes relationnels sont mis en œuvre plus rapidement et à moindre coût, pour offrir aux clients les services évolutifs et flexibles qu'ils attendent. »**

en Asie, en Amérique du Sud et dans d'autres économies émergentes où les prestataires de services mondiaux peuvent développer leur présence. Ceux-ci peuvent également tirer parti des nombreuses opportunités intéressantes, en exploitant ces nouveaux espaces que sont, par exemple, la Chine, l'Inde et le Brésil. Ces pays pourront même être un modèle pour les entreprises des pays développés.

**Dans le marché actuel des services informatiques, comment caractériseriez-vous un modèle de production équilibré ?**

Dans un modèle de production mondialisé, la valeur sous-jacente proposée au client a changé. Il y a quelques années, priorité était donnée à la main-d'œuvre à faible coût. Puis c'est l'excellence des processus qui a été considérée comme un élément clé dans la proposition de valeur. Aujourd'hui, le modèle de production mondialisé répond encore plus directement aux besoins des clients, mais aussi à ceux des prestataires de services informatiques, dans leurs efforts pour intégrer les systèmes de technologies relationnels évoqués précédemment.

Pratiquement toutes les grandes entreprises de services informatiques voient leurs fonctions de production mondiales comme des centres de compétences internationaux qui doivent accumuler les connaissances et les expertises autour de solutions packagées. Ces centres ne sont plus simplement bâtis autour de technologies : ils sont fondés

sur de nouvelles formes de relations et de processus commerciaux. Les centres de compétences permettent aux prestataires de constituer et de gérer des actifs de propriété intellectuelle. Ils exploitent ces actifs en mettant à profit les technologies du Cloud, pour les mécanismes de production « à la demande », mais aussi pour développer et gérer leurs nouveaux portefeuilles d'offres.

Des entreprises comme Capgemini s'éloignent de l'ancienne chaîne de valeur du prestataire de services – planifier, bâtir et gérer – pour en adopter une autre, qui s'attache plutôt à évaluer, composer et orchestrer. Le portefeuille d'offres devient plus évolutif – cherchant plus à fournir des solutions client récurrentes plutôt qu'à « réinventer la roue » à chaque fois –, ce qui évite de consacrer beaucoup de temps et de ressources à personnaliser les services pour chaque client. L'émergence de ce modèle permet de mettre en œuvre de façon plus rapide et économique de nouveaux systèmes informatiques relationnels. Le modèle de l'approche uniforme ne fonctionne plus.

**D'après vous, cette inflexion marquante du modèle économique annonce-t-elle une nouvelle ère pour les services informatiques ?**

Absolument. Et ce changement concerne pratiquement tous les départements des entreprises de services informatiques. Nous avons évoqué les portefeuilles d'offres et le fait que les prestataires doivent évoluer de la vente de simples capacités à la vente et à la revente de solutions IP (intégrant la propriété intellectuelle) et de solutions standardisées. Nous avons mentionné l'intégration grandissante des écosystèmes de partenaires dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des services ; nous avons montré comment les capacités d'orchestration et d'agrégation deviennent un élément fondamental de l'activité de tout prestataire de services. Nous avons vu que l'approche commerciale doit complètement évoluer, notamment en récompensant l'apport de valeur additionnelle plutôt que la valeur ponctuelle d'un contrat. Par conséquent, nous sommes bien en présence d'un changement radical de paradigme, pour les prestataires de services informatiques et leurs modèles économiques.



Alain Charles Richer, *Seul face à l'infini*

### Décryptage : études et points de vue

Chaque année, Capgemini publie des études mondiales sur des thèmes variés autour des grandes ruptures technologiques ainsi que sur l'évolution de certains grands secteurs économiques. Rapide panorama des principales publications 2012, consultables sur le site [www.fr.capgemini.com](http://www.fr.capgemini.com)

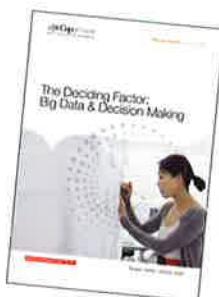
#### The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry

(*L'avantage numérique : comment des leaders numériques surpassent leurs pairs dans tous les secteurs*). Publiée par Capgemini Consulting/MIT Center for Digital Business, cette étude mondiale montre comment les sociétés utilisent les technologies numériques comme les médias sociaux, les terminaux mobiles, l'analyse des données et les systèmes et capteurs embarqués pour accroître leurs performances et développer leurs activités. L'étude révèle que les entreprises ayant la plus grande maturité numérique ont une rentabilité supérieure de 26 % à la moyenne de celles de leurs concurrents.



#### The Deciding Factor: Big Data & decision making

(*Le facteur décisif : les Big Data et la prise de décisions*). Cette étude, réalisée pour Capgemini par The Economist Intelligence Unit, bureau d'études du groupe de presse The Economist, a confirmé l'intérêt croissant des entreprises pour l'analyse des données ; elle montre que les entreprises qui fondent leurs décisions sur l'analyse des données bénéficient d'un avantage compétitif.



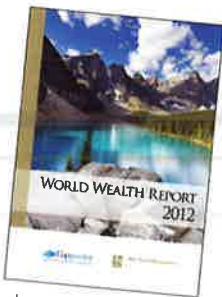
#### Business Cloud: the state of play shifts rapidly

(*Business Cloud : état des lieux d'une technologie en pleine mutation*). Une étude a été menée par le cabinet d'études britannique Coleman Parkes Research pour Capgemini à partir d'une enquête mondiale auprès de 460 dirigeants. Conclusion : le Cloud ne peut plus désormais être considéré comme une simple plateforme pour les systèmes d'information ; totalement intégré dans le mode de fonctionnement des entreprises, il est devenu un véritable accélérateur du business : les entreprises et les administrations gagnent en agilité, en adaptabilité, en simplicité et en flexibilité. Une publication Capgemini « le Business Cloud. Tout simplement » précise comment le Groupe aborde son rôle d'orchestrateur du Cloud.



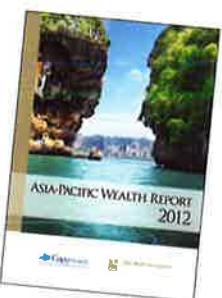
#### World Wealth Report 2012

(*Rapport sur la richesse mondiale 2012*). Ce rapport, publié avec le gestionnaire de fortune canadien RBC (Royal Bank of Canada) Wealth Management, montre que la population d'individus fortunés (dont la fortune excède 1 million d'euros) a crû de 0,8 % en 2011 – à 11 millions de personnes – tandis que, globalement, le patrimoine individuel mondial a diminué de 1,7 % – à 42 000 milliards de dollars.



#### Asia-Pacific Wealth Report 2012

(*Rapport sur la richesse en Asie-Pacifique 2012*). Ce rapport, publié avec RBC (Royal Bank of Canada) Wealth Management, constate le fait que désormais, la région Asie-Pacifique compte davantage de grandes fortunes que l'Amérique du Nord : le nombre de personnes y disposant d'un patrimoine disponible compris entre 1 et 5 millions de dollars a crû en 2011 de 1,9 %, pour atteindre 3,08 millions. Tandis que, dans le monde, les plus riches peinaient à maintenir le niveau de leur patrimoine, l'Asie-Pacifique s'affirme comme un centre de plus en plus important pour la gestion patrimoniale.



#### European Energy Markets Observatory 2012

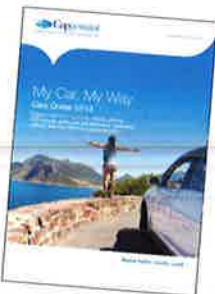
(*Observatoire européen des marchés de l'énergie 2012*). Cette étude annuelle qui fait l'objet d'une publication de Capgemini, portant sur les 27 pays de l'Union européenne (+ la Norvège et la Suisse), a pour objectif de mesurer les progrès dans l'établissement d'un marché ouvert et concurrentiel, ainsi que dans la lutte contre le changement climatique pour atteindre les objectifs européens de 2020. L'étude démontre que, dans une période d'incertitude économique, les gouvernements et les régulateurs augmentent la pression sur les *utilities*, compromettant ainsi non seulement leur rentabilité future, mais également les investissements indispensables dans les infrastructures énergétiques.





## Cars Online 2012-2013

(*Rapport sur l'industrie automobile dans le monde*). Ce rapport, réalisé par Capgemini auprès de 8 000 consommateurs au Brésil, en Chine, en France, en Allemagne, en Inde, en Russie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, fournit une analyse mondiale et détaillée dans de nombreux domaines : les comportements d'achat, les profils de consommateurs, l'utilisation des réseaux sociaux, l'achat en ligne, les véhicules écologiques, les applications des smartphones, les services de bord connectés et le service après-vente dans l'industrie automobile. Il montre que l'usage d'internet dans le secteur automobile ne cesse de s'étendre, de l'achat à l'ensemble du cycle de vie du véhicule, au fur et à mesure que les consommateurs adaptent leurs comportements aux nouvelles technologies.



## World Quality Report 2012-2013

(*Rapport annuel mondial consacré à la qualité dans les entreprises*). La quatrième édition de ce rapport publié conjointement par Capgemini et sa filiale Sogeti en collaboration avec HP, acteur important des technologies de l'information, est fondée sur des interviews téléphoniques réalisées dans 25 pays. Elle montre que la plupart des entreprises rencontrent des difficultés à entrer dans l'ère de « l'accès à toute l'information, partout, et le plus vite possible ». Plus des deux tiers d'entre elles ne parviennent pas à tester correctement leurs applications mobiles et moins d'une sur cinq se concentre sur la sécurité.



## Digital Shopper Relevancy

(*Étude sur la préférence des acheteurs numériques*). Cette étude met en évidence le fait que les consommateurs du monde entier, et particulièrement ceux des pays développés, souhaitent effectuer leurs achats en utilisant de façon transparente et « sans couture » tous les canaux disponibles – achats en ligne, via les médias sociaux, les terminaux mobiles, ou dans des centres commerciaux. Bernard Helder, responsable du secteur mondial produits de consommation et vente de détail dans le Groupe, explique : « Aujourd'hui, sur un marché complexe, c'est le client qui est aux commandes. Le commerce de détail doit proposer aux consommateurs "numériques" une expérience client exploitant toutes les technologies désormais disponibles. »



## La communauté professionnelle mondiale des architectes

À l'occasion de la Semaine de l'architecture (Architecture Week) 2012, 3 000 architectes, souvent des jeunes talents de Capgemini issus de 15 pays dans le monde, ont eu l'opportunité de partager leurs compétences et leur expertise avec les clients internationaux du Groupe, ainsi que de constituer ou développer des réseaux à l'échelle locale ou internationale.

Le thème de cette édition était « L'innovation technologique créatrice de valeur ». Un millier de personnes a participé en ligne à ces journées. L'événement a créé un buzz important sur Twitter, Facebook, Yammer, LinkedIn et Viadeo, au point de générer plus de 25 000 podcasts et de nombreux téléchargements YouTube.

Des clients comme Adecco, Airbus, EDF et Alcatel Lucent ont noué des contacts non seulement avec cette communauté professionnelle mais également entre eux. Plusieurs nouveaux projets ont été initiés par Capgemini. Par exemple, Adecco a décidé la mise en place d'une nouvelle architecture pour ses opérations en Europe et aux États-Unis. De même, les participants d'Airbus ont eu des discussions approfondies avec Capgemini sur des projets innovants dans le *business process management (BPM)*. EDF a lancé un projet d'agilité et de mobilité. Enfin, Alcatel Lucent a initié l'étude d'un projet de management du cycle de vie de ses produits aux États-Unis et en France.

L'édition de 2013 rassemblera toutes les forces technologiques du Groupe – architectes, ingénieurs logiciel et infrastructure.





Freddo Sacaro, *Smoking room*



## 125 000 talents : quand expertise, diversité et responsabilité se conjuguent

Société de services, Capgemini s'appuie sur le savoir, l'expérience et l'engagement de 125 000 femmes et hommes de 120 nationalités différentes, de formations et de parcours divers, dans une quarantaine de pays. C'est un groupe international qui met un point d'honneur à attirer, à faire grandir et à former ses talents. Le respect de la diversité et le souci d'une intégration réussie font depuis toujours partie de sa culture. C'est un groupe engagé dans la responsabilité sociale au travers d'initiatives en harmonie avec ses valeurs fondatrices.

Si les clients perçoivent le Groupe comme un acteur mondial des services informatiques, c'est parce qu'ils savent qu'ils peuvent bénéficier de ses ressources et de ses compétences quel que soit l'endroit où ils se trouvent. En effet, grâce à son modèle de production Rightshore®, Capgemini conjugue les meilleures expertises partout dans le monde pour apporter les solutions les plus appropriées à ses clients. Pour nombre de contrats petits ou grands gagnés en 2012, c'est la « niaque » des collaborateurs, c'est-à-dire leur esprit de créativité, d'initiative et de combativité, au service des clients, qui a permis au Groupe de l'emporter.

### ■ Le bon talent au bon endroit...

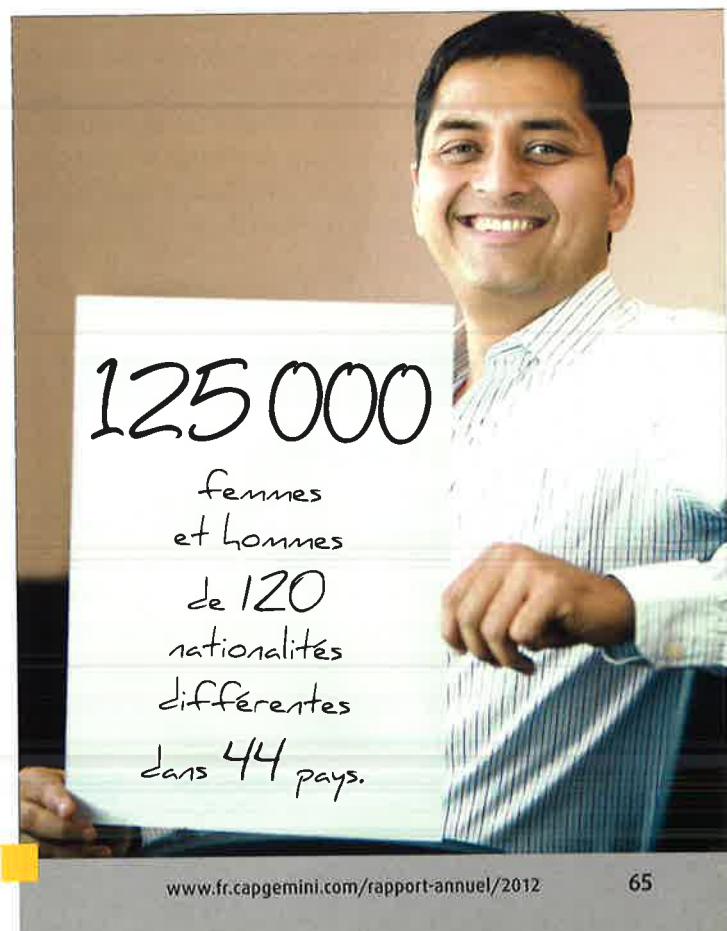
... et au bon moment. Pour Aymar de Lencquesaing, directeur des ressources Groupe de Capgemini, « l'ambition du Groupe est de jouer la Ligue des Champions de notre industrie, en s'appuyant sur les talents onshore et offshore pour atteindre nos objectifs de croissance et de rentabilité ». Avec un effectif mondial qui dépasse désormais les 125 000 collaborateurs, le Groupe a franchi une étape importante en 2012. L'Inde, premier pays en termes d'effectifs, joue un rôle clé dans le dispositif mondial de production du Groupe : avec 10 000 nouveaux recrutements en 2012, Capgemini y emploie désormais 40 000 personnes. La Pologne est un autre acteur majeur du dispositif offshore : elle a franchi en 2012 le seuil de 5 000 salariés, devenant ainsi le septième pays du Groupe en nombre de collaborateurs.

Capgemini a également démontré sa capacité à recruter et intégrer de jeunes diplômés (40 % des recrues en 2012 ont moins de deux ans d'expérience). L'enjeu décisif est d'apporter aux clients les compétences dont ils ont besoin. C'est pourquoi les nouveaux embauchés bénéficient de formations spécifiques pour leur intégration.

De plus, pour que le Rightshore® puisse jouer un rôle de plus en plus important tout au long de la chaîne de commercialisation et de production, les équipes indiennes se renforcent de compétences seniors, offrant aux collaborateurs indiens de nouvelles opportunités de carrière.

### Meilleures pratiques en Inde

En 2012, parmi plus de 500 nominations, les équipes BPO (Business Process Outsourcing) en Inde ont reçu le prix des meilleures pratiques professionnelles, remis au *India Human Capital Summit*. Ce sommet est dédié aux meilleures pratiques de gestion des RH pour la réussite des entreprises. Le prix récompense l'entreprise qui a mis en place des méthodes de travail de grande qualité pour mieux servir ses clients.



### ③ Talents

#### L'art et la manière de recruter et d'intégrer la « génération Y »

Pour mener à bien le recrutement des jeunes, Capgemini a adapté ses méthodes aux spécificités de la « génération Y », grands adeptes de Facebook, LinkedIn, Twitter et autre YouTube. Afin de réussir son intégration, la nouvelle recrue dispose d'une palette d'outils numériques internes comme le réseau social Yammer, l'outil de communication GIMS, le catalogue de formation My Learning, l'intranet Talent, et l'outil de gestion des connaissances KM2.0. D'ores et déjà, le Groupe compte parmi ses managers des membres de la première génération Y, en harmonie avec les nouveaux embauchés. Et en 2012, des référentiels de métiers et de compétences ont été mis en œuvre pour les aider à progresser plus vite et à faire carrière dans le Groupe.



#### *L'Indian Super Techies Show : Capgemini en prime-time*



Émission de télé-réalité, en partenariat avec un grand média (*ET NOW*), destinée aux professionnels des technologies de l'information, le *Capgemini Super Techies Show* a été diffusé en prime-time à la télévision indienne durant huit semaines à l'été 2012. Objectifs : accélérer le recrutement en

Inde et renforcer la notoriété de Capgemini. 21 équipes, composées chacune de deux jeunes professionnels, devaient relever en direct des défis « grandeur nature ».

Le thème du dernier épisode était : « Comment la technologie peut aider les plus démunis à apprendre plus efficacement ». Les gagnants s'appellent Bhushan Pradham et Rajineesh Mittal, deux salariés du même opérateur indien de télécommunications. Pour Aruna Jayanthi, à la tête de Capgemini en Inde, « *l'Inde possède une riche communauté technologique, branchée en permanence sur les idées, les solutions et les technologies de production innovantes*. À travers le Capgemini Super Techies Show, nous avons pu mettre en commun ces idées et stimuler l'innovation en réponse à la demande des clients. Cette émission a également été l'occasion de faire connaître la contribution de cette communauté, qui a permis à l'Inde de devenir une superpuissance mondiale dans le domaine des technologies de l'information ».

#### **Les experts de Capgemini directement accessibles sur capgemini.com**

Sur la plateforme Expert Connect hébergée sur le site internet du Groupe, plus de 100 experts du monde entier, représentant tous les métiers, secteurs d'activité, technologies, solutions et lignes de services du Groupe, partagent leurs expertises via leurs blogs. Depuis sa création, Expert Connect a déjà relayé plus de 75 000 conversations mettant en avant notamment de nombreux contenus vidéo. En 2012, Expert Connect a reçu le premier prix décerné par le Chartered Institute of Marketing au Royaume-Uni dans la catégorie Services professionnels. Cette initiative illustre bien la volonté du Groupe : ouvrir un nouveau mode de relation et de communication avec les publics clés de Capgemini, en tirant parti des technologies relationnelles numériques.

#### *Expert Connect*

##### **AMY MAYER, APPLICATION SERVICES ONE, ÉTATS-UNIS**

« Expert en Oracle analytics et Big Data, je travaille sur les stratégies de nos clients, en mettant en œuvre des solutions d'analyse Oracle et de Big Data pour leur permettre d'en tirer plus de valeur pour leur actif le plus important : leurs équipes. »

**Profil Expert Connect :**

<http://www.capgemini.com/experts/oracle-analytics-and-big-data-strategy/amy-mayer>





## ■ Investir durablement dans la formation et le développement professionnels

Dans un environnement toujours plus mondialisé et plus concurrentiel, la gestion des carrières à tous les niveaux reste cruciale. C'est pourquoi Capgemini accélère encore ses investissements dans la formation. Au total, près de 110 000 collaborateurs ont suivi une formation en 2012, soit une progression de 8 % par rapport à l'année précédente, pour un volume total de 4,25 millions d'heures. Les programmes de formation en ligne sont en hausse de plus de 93 % sur l'ensemble de l'année et atteignent 1,41 million d'heures. Cette méthode d'enseignement, qui représente désormais 33 % du nombre total d'heures de formation, suscite un réel engouement des collaborateurs. L'évaluation des performances est également une priorité. Pour accompagner l'évolution des besoins des clients, le Groupe adapte ses dispositifs d'évaluation, de développement de carrière et de promotion. Il apporte une attention toute particulière à la promotion des talents seniors. Selon des critères rigoureusement définis où la motivation a une place importante, près de 100 collaborateurs ont été

**4,25**

millions d'heures de formation dont

**1,41**

million d'heures en ligne

promus en 2012 au grade de directeur associé, appelé dans le langage international quotidien VP ou Vice-Président. Le Groupe compte désormais 1300 VP.

Dans un monde où les technologies évoluent quasiment au jour le jour, disposer des bonnes personnes et des bonnes compétences au bon endroit est un atout décisif. C'est pourquoi a été lancé en 2012 un programme de management permettant de faciliter, par le dialogue entre le responsable et son collaborateur, l'évaluation de ses savoir-faire et d'organiser son développement pour les challenges futurs. Déjà mis en œuvre dans certaines des unités opérationnelles, ce programme sera déployé dans tout le Groupe en 2013.

## L'Université Capgemini pour tous

En 2012, l'Université Capgemini a dispensé – sur place ou à distance – des formations à quelque 101 000 collaborateurs de Capgemini (soit 81 % des effectifs) pour un volume de plus de 2 millions d'heures, soit 48 % de l'ensemble des formations suivies au sein du Groupe. Tous les collaborateurs, quel que soit l'endroit où ils exercent leurs activités, peuvent avoir accès aux programmes proposés par l'Université. En 2012, l'approche internationale de la formation a été encore plus affirmée. Un programme d'intégration commun des nouvelles recrues a été concu en collaboration avec l'Inde, la France,



le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord, puis déployé au second semestre. 300 salariés ont déjà participé à ce programme. Dès le premier jour, les nouveaux collaborateurs s'imprègnent du portefeuille d'offres du Groupe, de l'importance du modèle Rightshore® mais aussi de la puissance d'une entreprise multiculturelle et de son esprit de service tourné vers les clients.

En 2012, Capgemini s'est vu décerner par le Brandon Hall Group (cabinet d'études, spécialisé dans la formation) trois *Learning Excellence Awards*, dont une médaille d'argent pour l'Université dans la catégorie « Meilleure utilisation de l'apprentissage mobile ». « Nous sommes fiers de ces prix qui récompensent notre savoir-faire au niveau mondial en matière de formation et de développement. Ils mettent en valeur nos meilleures pratiques et nos méthodes innovantes d'apprentissage », souligne Steven Smith, directeur de l'Université.



### ③ Talents



David Cintract dans son atelier



## La « Champions League Orientation »

Les VP sont la principale force managériale du Groupe. Chaque VP nouvellement nommé – par recrutement externe ou promotion interne – participe au programme *Champions League Orientation* à l'Université Capgemini sur le site Les Fontaines, près de Paris. Tous les participants travaillent en équipe sur des enjeux liés à l'ambition de l'entreprise de jouer la « Ligue des Champions ». Ils sont accompagnés par des experts dans des domaines aussi variés que les médias sociaux, le Big Data et le Cloud mais également par des professionnels du théâtre, de la publicité... En 2012, le programme *Champions League Orientation* a été finaliste des *Peer Awards for Excellence* sponsorisés par le quotidien britannique *The Independent*.

## Connect & Drive : mettre en réseau et développer les hauts potentiels

Connect & Drive est un programme de leadership destiné aux managers à haut potentiel de Capgemini au sein de l'activité Application Services Two, entité rassemblant l'ensemble des collaborateurs dédiés à l'intégration de systèmes en Europe continentale. Les participants y travaillent tout au long de l'année au sein d'équipes multidisciplinaires. Les objectifs de ce programme sont d'aider les participants à devenir des leaders chez Capgemini, de les armer pour travailler dans des environnements complexes, d'ouvrir leur esprit aux idées nouvelles au service des clients et, enfin, de contribuer à l'innovation à travers le Groupe. Chaque équipe prend en charge un cas pratique, dont la résolution demande une bonne dose de créativité. Les solutions proposées sont présentées aux dirigeants d'Application Services Two, et le projet gagnant est mis en œuvre.

### Ce que les participants en ont pensé :

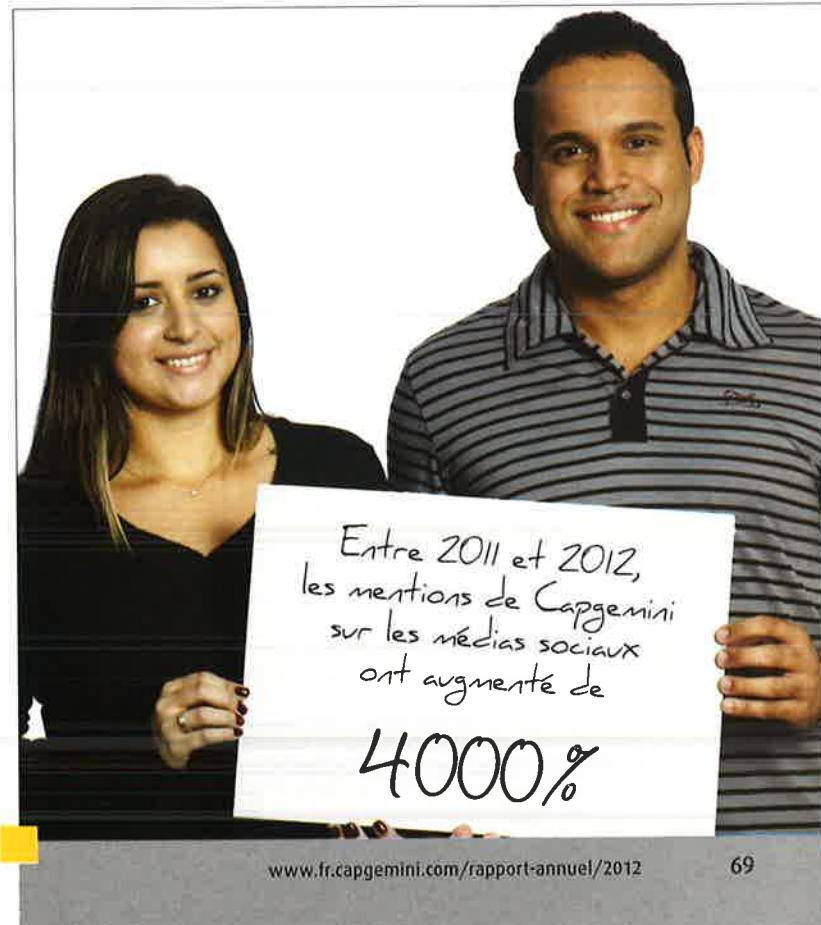
« Cela m'a donné une fantastique occasion d'améliorer mes capacités de leadership. »

« J'ai pu acquérir une réelle expérience en travaillant dans un contexte international. »

« Cela a représenté pour moi une belle opportunité d'échanger avec le top management. »

## Créer des passerelles avec le système éducatif

Capgemini au Royaume-Uni soutient activement les initiatives du gouvernement pour mieux intégrer les jeunes sur le marché du travail et créer des passerelles entre le système éducatif et les employeurs. Ainsi, en 2012, plus de 170 jeunes ont été recrutés en contrat d'apprentissage, et autant le seront en 2013. Deux types de contrat sont proposés : un programme « d'apprentissage avancé » sur douze mois, pour les jeunes âgés de 16 ans et plus, ayant réussi leurs examens ; et un programme « d'apprentissage supérieur » sur cinq ans, destiné aux étudiants de 18 ans et plus, qui ont obtenu d'excellentes notes. Ces programmes, qui se conjuguent avec la fréquentation en alternance d'une université, sont validés par un diplôme parrainé par Capgemini.



#### Deux nouveaux VP témoignent



**CHITRA VISWANATHAN** a accompli la plus grande partie de sa carrière dans une entreprise indienne d'informatique, où elle a débuté comme programmatrice pour accéder finalement à un poste de direction. En 2011, elle a rejoint Capgemini et s'est concentrée dès son arrivée sur trois domaines d'amélioration : la collaboration onshore-offshore, la gestion des projets et de la qualité et la gestion des ressources – « le bon profil au bon endroit ».

« Pour moi, dit-elle, Capgemini est une entreprise d'envergure exceptionnelle, capable de répondre à des besoins très diversifiés sur le marché mondial. La recherche permanente des meilleures pratiques, l'accent mis sur le développement des collaborateurs, son riche écosystème de partenaires... tout cela crée pour nous un environnement très stimulant, marqué par l'esprit d'entreprise, la liberté et la créativité. J'ai eu également la chance de travailler avec de grands professionnels, auprès desquels j'ai beaucoup appris, qui m'ont guidée et donné des opportunités de carrière. Être promue VP est pour moi un grand honneur. J'en mesure la responsabilité, et je suis reconnaissante à Capgemini de reconnaître ma contribution en m'accueillant ainsi dans cette communauté. »

**ARJAN MEIJER** a débuté sa carrière en 1996 chez Sogeti en Hollande dans la gestion de la qualité. Au bout de deux ans, à l'occasion d'un programme de développement pour l'encadrement, il s'oriente vers des fonctions commerciales. Il occupera ainsi divers postes, notamment celui de responsable du développement des nouvelles activités, puis de directeur commercial en charge de quelques-uns des grands comptes en Hollande.

En 2012, il devient Business Manager, à la tête de l'activité Business Technology. Six mois plus tard, il est promu directeur de division au sein de Sogeti Hollande.

« Chaque jour, souligne-t-il, nos 400 collaborateurs (analystes, architectes, gestionnaires de projet et de services) mettent les solutions technologiques de Sogeti au service de nos clients pour les aider à relever leurs défis. Ce qui me motive ? Travailler en équipe pour réussir ; gagner des contrats ; voir les membres de mon équipe "grandir" et prendre confiance en eux ; enfin, faire de Sogeti un endroit où il fait bon travailler. »



#### Apprendre avec les clients

En 2012, l'Université a organisé trois *Business Priority Weeks* consacrées au développement des compétences en partenariat avec des clients prestigieux comme Coca-Cola, Warner Bros et Syngenta. Ces semaines ont rassemblé plus de 1 000 collaborateurs. La *Business Priority Week* portant sur le thème « Cloud, Big Data et mobilité : comment gagner la bataille de la valeur avec nos clients ? » a réuni 320 participants. Au cours de cette semaine, Syngenta, groupe mondial spécialisé dans la biodiversité, a présenté une étude de cas : « Comment Syngenta met en œuvre les nouveaux modèles économiques et les nouvelles plateformes pour favoriser la croissance ». Les collaborateurs de Capgemini ont été invités à trouver des solutions à ce défi très concret au cours de sessions de co-création.

« Nous avons beaucoup apprécié cette expérience stimulante et enrichissante, a conclu Carol Murphy, directeur des contrats BPO avec Syngenta. La créativité collective a bien fonctionné, générant de nouvelles idées et nous permet-

tant d'identifier de nouvelles opportunités pour tirer parti des nouveaux modèles économiques afin de poursuivre notre croissance. Ces sessions de co-création nous ont permis de définir des éléments de solutions quasiment "prêts à l'emploi". Difficile de trouver une meilleure démonstration de tout ce que Capgemini peut apporter à un client ! »

Enfin, en janvier 2013, Capgemini Consulting a organisé sur internet une Semaine virtuelle d'hiver (*Virtual Winter Week*) qui a attiré 720 visiteurs de 16 pays, en proposant notamment un *Virtual Campus Networking Forum Bar*. Au cours de cet événement, Capgemini Consulting a expliqué comment cette filiale du Groupe aide ses clients à réaliser leur transformation numérique, en étudiant le cas de clients issus de différents secteurs d'activité comme Air France-KLM, BNP Paribas, Siemens AG, Volvo et Warner Bros.

**« CLOUD, BIG DATA ET MOBILITÉ : COMMENT GAGNER LA BATAILLE DE LA VALEUR AVEC NOS CLIENTS ? »**



## ■ Un groupe socialement responsable

Être socialement responsable au jour le jour pour un groupe mondial n'est pas toujours chose facile. Dialogue social, respect de l'environnement, éthique, formation... seule la preuve compte. Être au rendez-vous de ces défis est bien entendu le devoir de Capgemini dans l'ensemble des pays où il opère. Mais c'est aussi un atout pour sa réputation et son attractivité auprès des clients et des collaborateurs. En 2012, le Groupe a renforcé son dispositif en matière d'éthique et de conformité et a lancé de nouvelles initiatives dans le domaine de la responsabilité sociale.

### ■ L'éthique : un souci permanent

En accord avec ses valeurs fondatrices, les pratiques du Groupe sont depuis toujours marquées par le souci permanent d'un comportement éthique. Des règles précises ont été édictées dans la charte éthique en 2010, l'engagement anticorruption a été précisé en 2011 et sa politique dédiée au droit de la concurrence en 2012.

Hervé Canneva, responsable de l'éthique et de la conformité du Groupe, souligne : « Depuis 2010, nous avons déployé partout dans le monde et en profondeur les trois piliers du programme Éthique et Conformité - la charte, la politique anticorruption et celle dédiée au droit de la concurrence. Il reste encore du chemin à parcourir et nous devons rester très attentifs à renforcer notre "culture de la responsabilité" en veillant encore et toujours à ce que chacun d'entre nous ait à tout moment un "réflexe éthique". »

Les sept valeurs  
du Groupe

honnêteté  
audace  
confiance  
liberté  
solidarité  
simplicité  
plaisir

### ■ La responsabilité sociale au cœur de la réputation et de l'attractivité

Favoriser l'égalité des chances par l'accès à l'éducation et à l'emploi, développer la diversité, agir pour réduire notre impact sur l'environnement sont parmi les principales préoccupations du Groupe. Elles signifient aussi attractivité, réputation, épanouissement et fidélisation des collaborateurs et de tous ceux qui partagent nos valeurs.

#### Nouvel accord en France en faveur de l'intégration des personnes handicapées

Depuis 1995, Capgemini en France prend des mesures en faveur de l'intégration des personnes handicapées. Le 31 octobre 2012 a été signé un nouvel accord avec les délégués du personnel visant notamment à augmenter le taux d'employabilité des personnes en situation de handicap par le biais de l'apprentissage. Le Groupe soutient également plusieurs initiatives contribuant à mettre fin aux stéréotypes liés au handicap.

#### Le centre Merlin en Angleterre une nouvelle fois récompensé pour son efficacité énergétique



Fondé sur une technologie de pointe, Merlin en Angleterre a été reconnu, dès son ouverture en 2010, comme le centre de traitement des données le plus éco-responsable au monde et a reçu à ce titre de nombreux prix par des instituts internationaux. Il répond depuis 2012 au code de bonne conduite relatif aux centres de traitement des données défini par l'Union européenne.



## Un soutien de longue date à la fondation Naandi en Inde



Capgemini et ses collaborateurs soutiennent depuis de nombreuses années le programme Nanhi Kali de la fondation Naandi qui scolarise des jeunes Indiennes en situation de vulnérabilité. En 2012, les équipes norvégiennes du Groupe ont aidé à l'ouverture de dix nouvelles bibliothèques à Bombay. En Allemagne, Capgemini a créé un site internet, [www.naandi.de](http://www.naandi.de), pour améliorer la notoriété de l'association et favoriser les participations à ses projets au-delà du Groupe.

## Dialogue social : s'écouter pour mieux se comprendre

Le Groupe mène en permanence un dialogue ouvert et constructif avec les instances représentatives du personnel. Le comité d'entreprise international (*International Works Council, IWC*) permet aux représentants des salariés d'exposer leurs préoccupations à la Direction générale du Groupe. Afin d'élargir la concertation, Capgemini ouvre les réunions de l'IWC, animées par le directeur des ressources humaines, Jeremy Roffe-Vidal, aux représentants de l'Amérique du Nord, de l'Inde et du Brésil. En 2012, en plus des rendez-vous mensuels, les membres de l'IWC ont été invités à des séminaires sur des thèmes spécifiques qui touchent à la vie de l'entreprise comme la stratégie, la gestion des carrières ou les conditions d'emploi. Jeremy Roffe-Vidal précise : « Le président directeur général, Paul Hermelin, est systématiquement présent à ces réunions pour partager la stratégie du Groupe et débattre sans tabou avec les représentants du personnel. »

## Quand Capgemini soutient les jeunes entrepreneurs au Royaume-Uni

En octobre 2012, huit jeunes entrepreneurs issus d'un milieu défavorisé ont été invités par la fondation du prince Charles, Prince's Trust, et la Business Unit Services Financiers de Capgemini. L'objectif était de les aider à définir leur business plan et à trouver des solutions à leurs enjeux commerciaux. Au cours de cet événement, plus de 30 collaborateurs du Groupe en provenance d'Australie, d'Inde et d'Amérique du Nord ont soutenu ces entrepreneurs qui avaient bénéficié d'un prêt de Prince's Trust. Au cours de sessions de 90 minutes, les collaborateurs devaient travailler en équipe avec les jeunes entrepreneurs. L'un d'entre eux a ainsi résumé son impression globale : « Capgemini nous a apporté un soutien, des idées et des conseils vraiment utiles. J'avoue que j'étais un peu intimidé quand j'ai vu entrer tous les "costumes-cravates"... Mais en fait, ils étaient vraiment "relax". À cette occasion, j'ai récolté bien plus que de la simple information : j'ai hâte d'être à "la prochaine fois !" »



## Women@Capgemini : place aux femmes !

Women@Capgemini est un programme stratégique pour établir les principales orientations concernant la parité des sexes dans le Groupe. Il a pour objectif de tirer parti de tous les talents, afin de délivrer les meilleurs résultats au profit des clients, des partenaires, des actionnaires et des collaborateurs.

Fondé sur le principe de l'égalité des chances, il s'articule autour de quatre piliers : le recrutement, le développement, la fidélisation des femmes et l'évolution des mentalités.

Le Groupe est animé par une conviction : le programme Women@Capgemini contribuera à accélérer l'activité avec ses clients et partenaires, améliorer les résultats, créer un environnement plus ouvert et équilibré, enrichir la collaboration entre les salariés, attirer les talents, renforcer son ADN et permettre aux femmes de s'épanouir au sein de Capgemini.

Les femmes constituent 28,1 % de l'effectif total du Groupe, soit 34 000 sur 125 000 à la fin de 2012. En 2012, elles ont représenté 31 % des recrutements, notamment en raison de la croissance en Asie-Pacifique, en Europe Centrale et du Sud et en Amérique latine.

## Les collaborateurs encouragés à réduire leur consommation d'énergie

Afin de diminuer son empreinte carbone, Capgemini a mis en place une approche rigoureuse de la collecte et du reporting des données environnementales. Cette approche donne des informations essentielles pour identifier les économies potentielles tant en termes d'émissions que de coûts. Déployée en 2012 au sein de la plupart des pays où est présent le Groupe, elle a déjà permis de réaliser d'importantes économies, notamment dans sa consommation d'énergie.



David Cintract, *Candy Box Mercury*



Freddo Sacaro, *Sunday in the museum*



## Plus de valeur au meilleur prix : la formule gagnante de la compétitivité

Soumis sur leurs marchés à des exigences croissantes de compétitivité, les clients de Capgemini savent bien qu'une informatique plus industrialisée leur est indispensable. Ils attendent donc des services délivrés en temps utile, à prix concurrentiels et de qualité. Fruit de multiples efforts de tous les instants, la compétitivité de Capgemini a franchi plusieurs étapes en 2012.

Né et longtemps resté artisanal, le service informatique s'industrialise à toute vitesse. Ses centres de production adoptent et adaptent ce qui fait la force des usines : chaînes et séries, spécialisation, méthodes, standardisation – et l'optimisation minutieuse et collective du Lean Management\*. Ses pratiques, partagées, deviennent le nouveau terrain de collaboration entre les clients et Capgemini comme le démontre le partenariat avec Euroclear présenté dans ce volet consacré à la compétitivité. S'il a longtemps suffi de transférer la production vers des pays à main-d'œuvre meilleur marché pour être compétitif, ce n'est plus le cas. L'offshore est nécessaire mais insuffisant : il s'agit aussi et surtout de faire progresser les méthodes de production, et Capgemini a fait dans ce domaine en 2012 plusieurs pas significatifs.

Enfin, les clients ne se contentent plus d'un parc applicatif à leur propre usage ; ils mettent nombre d'applications, généralement mobiles, à la disposition de leurs propres clients. La qualité des applications devient immédiatement visible et un facteur direct de compétitivité. C'est l'une des raisons qui expliquent le regain d'importance du test des logiciels – un domaine dans lequel Capgemini a renforcé sa position de leader incontesté.

### ■ Industrialisation et Lean Management : même combat !

L'objectif de Capgemini est de fournir ses services au meilleur rapport qualité-prix. L'offshore, pour lequel Capgemini est reconnu comme un précurseur, fut une première réponse. Aujourd'hui, le Groupe apporte de nouvelles solutions complémentaires. Pour rester compétitif, il a construit et développé un appareil de production mondial, organisé sur un mode industriel. Sa croissance tout comme sa profitabilité dépendent de sa capacité à produire des services à grande échelle destinés à de nombreux clients qui recherchent des services sur mesure.

Chaque projet, chaque centre de production fait l'objet d'une démarche permanente d'amélioration de la performance ; à chaque étape des prestations, un effort d'optimisation des coûts et des processus est engagé, la standardisation au bénéfice des clients accélérée.

\*La méthode Lean a démarré dans les années 50 chez Toyota. Après s'être étendus à d'autres industries, les principes ont séduit le secteur des services il y a une dizaine d'années. Il s'agit de se concentrer sur l'identification de la valeur apportée au client et de réduire toute activité qui ne contribue pas à l'augmenter.



### **EUROCLEAR-CAPGEMINI : UNE COLLABORATION EN CONFIANCE AUTOUR DE LA DÉMARCHE LEAN**

D'après une conversation entre Anne Swaelus, directrice de l'excellence opérationnelle au sein de l'entité Application Development and Maintenance d'Euroclear, Marc de Rycke, responsable opérationnel ADM d'Euroclear, et Lambert Swillens de Capgemini, en charge des opérations pour le compte Euroclear.



Anne Swaelus  
et Marc de Rycke.

Euroclear, dont le siège social est en Belgique, est le leader mondial du règlement et de la livraison de titres après transactions sur les marchés financiers. Avec 18 autres implantations dans le monde (dont Singapour et Dubaï), son chiffre d'affaires a atteint 542 000 milliards d'euros en 2012 ; il correspond à la valeur cumulée des transactions sur titres réglées pour ses clients. Toujours en 2012, la valeur des actifs détenus pour le compte de ses clients s'élevait à 23 000 milliards d'euros (un montant jamais atteint auparavant), pour un nombre de transactions traitées dans l'année d'environ 160 millions.

Dans un marché aussi concurrentiel que celui d'Euroclear, il est essentiel de développer constamment de nouveaux services à valeur ajoutée. Pour cela, le système informatique est vital. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a décidé, il y a trois ans, de modifier sa stratégie de renouvellement informatique : elle est passée d'un remplacement en mode « big bang » des systèmes centraux à une évolution et une refonte progressives de sa palette d'applications. Et cela, tout en continuant à délivrer ses services, sans entraver leur qualité ni créer de risque dans

un environnement lourdement réglementé et à caractère fortement systémique. Capgemini était déjà depuis huit ans l'un des trois prestataires de développement et maintenance d'Euroclear Bank, dans le cadre de projets visant à améliorer le niveau de satisfaction client. Mais en 2012, la relation entre les deux entreprises a évolué. Euroclear a retenu Capgemini comme « partenaire informatique privilégié » pour l'ensemble de ces mêmes activités. Son choix a porté sur la capacité du Groupe à disposer des capacités et des compétences pour réaliser de façon économique des pans entiers de sa feuille de route informatique. Selon ce nouveau contrat d'outsourcing, Capgemini fournit des services de développement et maintenance informatiques sur les technologies Tandem, Mainframe et Windows, utilisées par Euroclear. Au total, quelque 150 collaborateurs de l'entité Services financiers du groupe Capgemini travaillent sur le contrat, en Belgique et en Inde (Hyderabad et Chennai). Cet accord de partenariat de cinq ans englobe tout le panorama informatique existant d'Euroclear, y compris ses grands programmes commerciaux et sa « vision informatique ».



## Un partenariat Lean gagnant-gagnant

Les premiers pas d'Euroclear en faveur de la méthode Lean remontent à 2007. Appliquée dans les départements opérationnels d'Euroclear Bank, elle a donné quelques résultats remarquables. Il s'agissait de gagner en efficacité et en efficiency tout en renforçant la satisfaction client et la productivité. En 2009, les principes Lean ont été étendus à l'informatique, avec des résultats probants sur la prévision, le déploiement, les standards et les méthodes. Comme l'indique le rapport annuel d'Euroclear, « *le système Lean donne aux salariés les moyens de s'approprier les améliorations quotidiennes des procédures et de rechercher de façon proactive des solutions souples capables de soutenir l'opérationnel* ».

Au cours de leur collaboration, les équipes d'Euroclear et de Capgemini ont eu l'occasion de comparer leurs pratiques respectives du Lean et de vérifier leur compatibilité. Une fois cette étape réalisée, Capgemini est rapidement passé à l'action afin d'établir une vraie collaboration, prélude au « partenariat privilégié » contractualisé en 2012.

## Le Lean apporte des résultats tangibles chez Euroclear

Ce partenariat privilégié avec Capgemini a entraîné des réductions de coûts et des améliorations qualitatives dans le travail réalisé par l'équipe de développement et de maintenance d'Euroclear. Ces progrès ont pu être obtenus en associant des gains de productivité et le recours au modèle de production Rightshore® de Capgemini. Une

réussite qui tient principalement à la communication ouverte et permanente établie entre les équipes d'Euroclear et de Capgemini. Par exemple :

- de brèves réunions quotidiennes et des tableaux numériques communs, afin de gérer les flux de production du projet et les indicateurs clés de performance des améliorations opérationnelles ;
- la résolution de la plupart des problèmes le jour même ;
- le recours à des sessions de résolution de problèmes pour parvenir à une vision commune de leur origine et de la manière de les régler ;
- un plan commun de gestion des capacités pour traiter les demandes et gagner en souplesse, par le biais d'échanges de compétences ;
- l'analyse des talents et l'identification des hommes clés ;
- des ateliers pluriannuels impliquant les principaux intervenants des deux entreprises afin d'analyser de façon structurée la « voix de l'utilisateur » ;
- dès le départ, la participation de Capgemini aux études de rentabilité des nouveaux projets ;
- un échange de procédures opérationnelles homogènes de façon à pousser la standardisation et l'efficacité des travaux communs.

Aujourd'hui, Euroclear et Capgemini sont tous deux convaincus des bénéfices du Lean et se sont entendus pour en appliquer les principes dans leur nouvelle relation contractuelle. Sans doute le meilleur moyen pour chacun de servir et satisfaire son client et de respecter ses obligations : Capgemini envers son client Euroclear, et Euroclear envers ses propres clients.

**Les 3 500 collaborateurs d'Euroclear sont au service de plusieurs millions d'investisseurs et de 2 000 clients du secteur financier. Euroclear Bank, le dépositaire central international de titres du groupe, offre un point d'accès unique à des services post-marché dans 45 marchés de capitaux. Étant également une « single-purpose bank », Euroclear est habilitée à proposer certains services bancaires afin de faciliter le règlement et de permettre à ses clients d'optimiser leurs actifs. Elle détient EMXCo, le premier système de routage d'ordres pour les opérations de fonds d'investissement en Grande-Bretagne.**

## ④ Compétitivité

### Lancement en 2012 des « Capgemini Lean Foundations 2.0 »

L'industrialisation va de pair avec les outils et les méthodes du Lean Management. Pour Capgemini, la démarche Lean ne se borne pas à l'utilisation d'un ensemble d'outils et de méthodologies destinés à réduire les coûts, lutter contre le gaspillage et améliorer l'efficacité opérationnelle. Au-delà, elle vise à atteindre l'excellence du service par l'amélioration continue. Ce sont déjà plus de 9 000 collaborateurs qui mettent en œuvre les outils Lean. Pour accélérer le déploiement du Lean, le Groupe a lancé, en 2012, les Capgemini Lean Foundations 2.0 – un ensemble de bonnes pratiques issues de deux années d'expérience du Lean au service de nos contrats d'outsourcing. Ces bonnes pratiques sont désormais appliquées aux domaines de la gestion d'applications (Applications Management) et de

la gestion d'infrastructure (Infrastructure Management). Fort de cette dynamique, Capgemini va déployer dans toutes ses entités la « Lean Attitude », marquée par la volonté de résoudre immédiatement et sur place tout problème, par un souci de communication instantanée et par une volonté de coopération de tous les instants. L'intérêt de Lean est manifeste pour les équipes du Groupe et pour les clients qui bénéficient ainsi de l'amélioration continue de la qualité du travail. Mais les effets bénéfiques de Lean ne s'arrêtent pas là. Lorsque les équipes associent les collaborateurs du client et ceux de Capgemini, et qu'elles adoptent la méthode Lean, les effets de cette dernière sont démultipliés et instaurent un nouveau mode de coopération pour le plus grand bien de tous.

### La standardisation au service de la transformation en Business Process Outsourcing

Le Global Process Model® (GPM®) est la solution novatrice de l'entité BPO pour la transformation des processus métiers d'une entreprise. Son principe est simple : un « mode d'emploi » permet de trouver les meilleures pratiques mondiales dans une base de données, et de les assembler pour le client en un processus spécifique cohérent, accompagné de son système opératoire.

GPM® est disponible en matière de comptabilité et de finance, avec une base de données de plus de 700 composants bien répertoriés avec sept niveaux de détail. Nos clients peuvent ainsi rapidement assembler, modular et déployer leurs propres processus globaux – sur une base standardisée, de grande qualité et hautement compétitive grâce à une plateforme technologique standardisée, BPOpen®.

#### Expert Connect

##### MAMATHA UPADHYAYA, APPLICATION SERVICES ONE, INDE

« Expert en Big Data analytics, j'aide nos clients à concevoir comment l'exploitation de grands volumes de données (Big Data) permet de conforter toutes leurs actions commerciales. »

Profil Expert Connect :

<http://www.capgemini.com/experts/business-analytics/mamatha-upadhyaya>





## ■ La transformation des modèles de production

Pour assurer à ses clients une qualité accrue sans enfler les coûts, Capgemini a entrepris la transformation de ses principaux modèles de production selon trois axes : en créant des unités de production multiclients pour la gestion d'applications ; en privilégiant la facturation par service fourni et non plus sur le décompte des heures de travail pour les services d'infrastructure ; enfin en adoptant le partage des services pour la gestion de ses projets.

### Unités de production multiclients : une approche industrielle, porteuse de valeur et d'innovation

Dans les industries traditionnelles, rationalisation de la fabrication et amélioration de la qualité vont de pair. D'abord spécialisées par produit, les chaînes de production sont devenues flexibles pour permettre la fabrication de plusieurs produits sur une seule d'entre elles. C'est le même principe que Capgemini adopte pour la production et la gestion d'applications. Ainsi, le Groupe met en place des unités de production multiclients en Inde et au Maroc – pour adapter et déployer les

progiciels tout comme pour élaborer et faire évoluer des solutions applicatives sur mesure. Cette organisation présente deux grands avantages : partager entre plusieurs contrats des compétences pointues ; et tirer pleinement parti

des bénéfices de la standardisation – définitions communes, catalogues de services, outils et méthodes. La diversité des ressources de l'unité de production crée aussi un milieu favorable à l'innovation – comme en témoignent, par exemple, les nouveaux tableaux de bord, mis à jour en temps réel et accessibles à la fois aux clients et aux collaborateurs.

### Un nouveau modèle de gestion de la production des services d'infrastructure

Grâce aux progrès des technologies du Cloud, le marché s'oriente désormais vers la standardisation « sur catalogue » des services d'infrastructure. Jusqu'à maintenant, la gestion de la production, en matière d'infrastructure, se fondait encore pour une bonne part sur le nombre d'heures/personne fourni par jour ou par semaine. Pour harmoniser offre et mode de production, la gestion doit évoluer : sa nouvelle base est le service du catalogue, à l'unité, et le nombre produit par client. Ces changements en matière de gestion des services d'infrastructure ont été initiés en 2012 ; les centres offshore étant les plus importants, ils s'y sont attelés en priorité.

**LE MARCHÉ S'ORIENTE DÉSORMAIS VERS LA STANDARDISATION « SUR CATALOGUE » DES SERVICES D'INFRASTRUCTURE GRÂCE AUX PROGRÈS DES TECHNOLOGIES DU CLOUD**



Collaborateurs de Capgemini au Maroc.

### Alléger les chefs de projet de Capgemini des tâches internes

Pour mener à bien leur mission, les chefs de projet doivent faire face à un grand nombre d'exigences complexes. Ils doivent non seulement répondre aux besoins et attentes des clients et s'assurer de la réussite technique du projet, mais encore gérer tous les aspects administratifs et financiers de contrats souvent compliqués et portant sur des montants significatifs.

Pour réduire le temps qu'ils consacrent à ces aspects de gestion interne, Capgemini met à la disposition de ses chefs de projet un ensemble de services – partagés entre multiples projets et clients via les centres offshore en Inde et au Maroc : suivi de projet, reporting financier, gestion documentaire ou encore contrôles qualité. Grâce à ces outils, les chefs de projet disposent de davantage de temps pour mieux collaborer avec les équipes qui travaillent avec les clients et ainsi consacrer le maximum de leur énergie aux aspects techniques et humains – clés du succès de leur projet, et donc de leur client.

## ④ Compétitivité

### Rigueur des tests des logiciels et compétitivité

Les clients de Capgemini savent que leur compétitivité passe, plus que jamais, par le test rigoureux de leurs logiciels : le moindre défaut est repéré par les clients internautes, toute connexion perdue se traduit en perte de chiffre d'affaires, tout service défaillant sera commenté sur les réseaux sociaux. Les exigences en matière de tests ne cessent donc de grandir, et Capgemini, leader en la matière, se doit d'y répondre pour affirmer et consolider cette position très compétitive. En 2012, l'effort a porté sur l'industrialisation aussi bien de l'offre que de la production, et sur les outils d'analyse des parcs applicatifs de ses clients.

#### Création des Managed Testing Services

Soucieuses de regrouper leurs tests de logiciels, beaucoup d'entreprises et d'organisations souhaitent les confier à un seul prestataire capable de les gérer à l'échelle industrielle. Pour répondre à cette demande, Capgemini a créé ses Managed Testing Services (MTS) et leurs trois volets : One Team Project, One Testing Process et One Transformation.

**LES TESTS DOIVENT COMMENCER TRÈS TÔT DANS LE CYCLE DE DÉVELOPPEMENT DU LOGICIEL**

Avec MTS, le Groupe ne se contente pas d'offrir une gestion et une production améliorées des tests existants. Il propose aussi aux clients d'intégrer tests et assurance qualité dans le cycle complet du développement logiciel – transformant ainsi le développement des applications. Dimension industrielle et capital intellectuel se rejoignent ici. En 2012, Capgemini et sa filiale Sogeti ont publié l'ouvrage *La Vision PointZERO®*, consacré aux méthodes et outils permettant de gérer les tests tout au long du cycle de vie des applications.

pement logiciel – transformant ainsi le développement des applications. Dimension industrielle et capital intellectuel se rejoignent ici. En 2012, Capgemini et sa filiale Sogeti ont publié l'ouvrage *La Vision PointZERO®*, consacré aux méthodes et outils permettant de gérer les tests tout au long du cycle de vie des applications.

Ce livre préconise notamment l'approche « *shift-left* » (littéralement « déplacement à gauche », c'est-à-dire en amont de la chaîne de développement), selon laquelle les tests doivent commencer très tôt dans le cycle de développement du logiciel : plus elles sont détectées et éliminées tôt, moins coûteuses sont les erreurs.

#### Une production à l'échelle industrielle

Capgemini cherche en permanence à accroître la compétitivité de ses services de tests à travers une industrialisation poussée des centres Rightshore®. Dans ses unités de Test Factory et Managed Test Center, le Groupe a développé, sous les marques TMap™ (TestManagement Approach™) et TPI™ (Test Process Improvement™), des méthodes de tests à haute valeur ajoutée, reproductibles et réutilisables industriellement.

En matière de tests de logiciels, innovation et industrialisation vont de pair et permettent des progrès substantiels en termes d'automatisation des procédures, de sécurité, et de protection des données.





## Les meilleurs outils d'analyse des logiciels applicatifs

La qualité des logiciels dépend de nombreux facteurs, et notamment de la manière dont ces logiciels sont testés. Pour calibrer leur effort de tests, les clients veulent savoir à quel niveau de qualité se situent leurs applications. Pour aider les entreprises à mesurer la qualité de leur portefeuille, Capgemini collabore de longue date avec CAST, leader mondial en analyse et mesure des logiciels. En 2012, cette collaboration a conduit à un accord de partenariat portant sur l'utilisation de sa technologie Application Intelligence. Elle effectue un audit exhaustif de la santé d'un portefeuille d'applications, ce qui permet d'identifier très tôt les risques et les vulnérabilités du système d'information.

« *Après avoir travaillé un certain temps avec plusieurs analyseurs de code, Capgemini a choisi CAST, qui réalise l'analyse d'architecture avec des résultats beaucoup plus précis, explique Thierry Daumas, responsable de l'industrialisation des services chez Capgemini France. Depuis 2007, CAST est ainsi devenu la "colonne vertébrale" de notre Application Intelligence Center. Son utilisation a été ensuite étendue à l'échelle mondiale pour garantir que tous nos clients peuvent tirer parti des normes de qualité logicielle les plus rigoureuses en développement et maintenance d'applications.* »

Déployée dans les centres de tests en Inde et au Maroc, cette plateforme contribue d'ores et déjà à la compétitivité des unités de production Application Management (AM). La collaboration avec CAST a également favorisé la signature de plusieurs contrats AM en 2012.



**POUR AIDER  
LES ENTREPRISES  
À MESURER LA  
QUALITÉ DE LEUR  
PORTEFEUILLE  
D'APPLICATIONS,  
CAPGEMINI  
COLLABORE  
DE LONGUE DATE  
AVEC CAST,  
LEADER MONDIAL  
EN ANALYSE ET  
MESURE DES  
LOGICIELS**



### Expert Connect

#### **CHRISTOPHE DELSAUX, SOGETI, FRANCE**

« *Expert en Business Cloud, je propose à nos clients des solutions Cloud qui leur procurent de vrais avantages commerciaux et je les aide à réaliser qu'au-delà d'une solution métier informatisée, le Cloud apporte une véritable modification dans leur façon de travailler.* »

##### **Profil Expert Connect :**

<http://www.capgemini.com/experts/business-cloud-infrastructure-management/christophe-delsaux>



# Où nous joindre dans le monde

## CAPGEMINI

### CAPGEMINI

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

## GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

### Amérique Latine

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

### Application Services One<sup>(1)</sup>

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

### Application Services Two<sup>(2)</sup>

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

### BPO

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

### Consulting (Capgemini Consulting)

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

### Infrastructure Services

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

### Services informatiques de proximité (Sogeti)

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

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

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

## DIRECTIONS SECTORIELLES

### Commerce, Distribution et Transport

Chicago ..... +1 312 395 5000

### Energie, Utilities et Chimie

Toronto ..... +1 416 365 4400

### Industrie

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

### Secteur public

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

### Services financiers

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

### Télécommunications, Médias et Divertissement

Suresnes ..... +33 (0)1 49 00 40 00

## POUR LES ACTIONNAIRES

### Fabienne Philippot

Relations actionnaires

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

Tél. : +33 (0)1 47 54 50 82

## POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

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

## POUR LES INVESTISSEURS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

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

### Walter Vejdovsky

Relations investisseurs et analystes financiers

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

Tél. : +33 (0)1 47 54 50 87

## POUR LES JOURNALISTES ET LES ANALYSTES DE MARCHÉ

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

[www.fr.capgemini.com/media-et-analystes](http://www.fr.capgemini.com/media-et-analystes)

### Christel Lerouge

Relations presse et analystes de marché

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

Tél. : +33 (0)1 47 54 50 76



## UNITÉS CENTRALES

AFRIQUE DU SUD (+27)	
Century City .....	(0)21 527 34 00
ALLEMAGNE (+49)	
Berlin .....	(0)30 88703-0
ARGENTINE (+54)	
Buenos Aires .....	11 4735 8000
AUSTRALIE (+61)	
Sydney .....	(0)2 9293 4000
AUTRICHE (+43)	
Vienne .....	(0)1 21163 0
BELGIQUE (+32)	
Diegem .....	(0)2 708 11 11
BRÉSIL (+55)	
São Paulo .....	11 3708 9100
CANADA (+1)	
Montréal .....	514 989 4100
CHILI (+56)	
Santiago .....	2 897 5700
CHINE (+86)	
Shanghai .....	21 6182 2688
COLOMBIE (+57)	
Bogota .....	1319 2678
DANEMARK (+45)	
Vallensbæk .....	70 11 22 00
ÉMIRATS ARABES UNIS (+971)	
Dubai .....	4 4335690
ESPAGNE (+34)	
Madrid .....	91 657 70 00
ÉTATS-UNIS (+1)	
New York .....	212 314 8000
FINLANDE (+358)	
Espoo .....	(0)9 452 651
FRANCE (+33)	
Capgemini France	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Capgemini Consulting	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Capgemini Institut	
Paris .....	(0)1 44 74 24 10
Application Services France	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Application Services France - Aérospatiale & Défense	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Application Services France - Industries & Distribution	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Application Services France - Services	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00
Application Services France - Télécom & Media	
Paris .....	(0)1 49 00 40 00
Services financiers	
Paris .....	(0)1 49 67 30 00

Capgemini Outsourcing Services	
Paris .....	(0)1 57 58 51 00
Prosodie-Capgemini	
Boulogne-Billancourt .....	(0)1 46 84 11 11
GUATEMALA (+502)	
Guatemala .....	222 300 10
HONGRIE (+36)	
Budapest .....	1248 4000
INDE (+91)	
Mumbai (Bombay) .....	(0)22 6755 7000
ITALIE (+39)	
Rome .....	06 231 901
JAPON (+81)	
Tokyo .....	3 6202 2150
MALAISIE (+60)	
Kuala Lumpur .....	3 21 68 1954
MAROC (+212)	
Casablanca .....	5 22 46 18 00
MEXIQUE (+52)	
Mexico .....	55 85 03 24 00
NORVÈGE (+47)	
Oslo .....	24 12 80 00
NOUVELLE-ZÉLANDE (+64)	
Wellington .....	4 460 5248
PAYS-BAS (+31)	
Utrecht .....	30 689 00 00
PHILIPPINES (+63)	
Manille .....	2 667 6000
POLOGNE (+48)	
Varsovie .....	22 4647 000
PORTUGAL (+351)	
Lisbonne .....	21 412 22 00
RÉPUBLIQUE TCHÈQUE (+420)	
Prague .....	222 803 678
ROUMANIE (+40)	
Bucarest .....	21 209 8000
ROYAUME-UNI (+44)	
Londres (Holborn) .....	(0)1483 764 764
SINGAPOUR (+65)	
Singapour .....	6224 6620
SLOVAQUIE (+421)	
Bratislava .....	2 444 556 78
SUÈDE (+46)	
Stockholm (Bromma) .....	(0)8 5368 5000
SUISSE (+41)	
Zurich .....	(0)44 560 24 00
TAÏWAN (+886)	
Taipei .....	2 8780 0909
VIETNAM (+84)	
Hô Chi Minh-Ville .....	(0)8 39978103

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

ALLEMAGNE (+49)	
Düsseldorf .....	(0)211 522 85-0
BELGIQUE (+32)	
Bruxelles .....	(0)2 538 92 92
DANEMARK (+45)	
Taastrup .....	(0)70 23 15 05
ESPAGNE (+34)	
Barcelone .....	(0)93 253 01 88
ÉTATS-UNIS (+1)	
Dayton (Ohio) .....	(0)937 291 8100
FINLANDE (+358)	
Espoo .....	(0)207 463 880

FRANCE (+33)	
Issy-les-Moulineaux .....	(0)1 55 00 12 00
Issy-les-Moulineaux – High Tech .....	(0)1 40 93 73 00
INDE (+91)	
Mumbai (Bombay) .....	(0)22 6755 7000
IRLANDE (+353)	
Dublin .....	(0)1 639 0100
LUXEMBOURG (+352)	
Bertrange .....	31 44 01
NORVÈGE (+47)	
Oslo .....	(0)40 00 50 89
PAYS-BAS (+31)	
Vianen .....	(0)88 660 66 00
ROYAUME-UNI (+44)	
Londres .....	(0)207 014 8900
SUÈDE (+46)	
Solna .....	(0)8 5368 2000
SUISSE (+41)	
Genève .....	(0)22 879 16 50

# Les peintres du rapport annuel

Comme chaque année depuis 1987, le rapport annuel de Capgemini est illustré d'œuvres d'artistes contemporains. Six peintres sont ainsi présents dans cette 38<sup>e</sup> édition.

## David Cintract

Proche du pop'art, il développe sur tous supports (toiles, mannequins, voitures...) des thématiques au cœur de notre société postmoderne au moyen de techniques diverses – l'huile, la photo, l'inclusion ou la digigraphie. Mélant des images photographiques retraitées en couleurs fluo à des expressions directement issues de la BD, il compose un univers étrange, parodie acerbe de la société de consommation.

[contact@artclub.fr](mailto:contact@artclub.fr)

Couverture - Pop, Pop, Pop

Page 68 - David Cintract dans son atelier

Page 73 - Candy Box Mercury

## Claire Hamant

Elle est née en 1958 dans le nord de la France. Coloriste, elle s'appuie, dans sa recherche de la lumière et de la transparence, sur la fluidité des encres recouvertes d'une superposition de glacis. Cette plongée dans la couleur nous invite à l'imagination, au rêve et au voyage comme le ferait un chant ou un poème.

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

Page 45 - Voyage

## Toussaint Mufraggi

Né en 1948 à Ajaccio, il travaille en Corse où, après des débuts expressionnistes, il entre, dès les années 80, dans une période abstraite marquée par son intérêt pour les artistes américains : Rothko, De Kooning, Motherwell. Avec sa peinture, il entretient une relation affective très forte avec les mythes fondateurs de la civilisation méditerranéenne tout en y ajoutant ses expériences nouvelles et ses références aux métamorphoses.

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

Page 6 - N°8

Page 32 - N°1

## Katerina Nevolina

Après avoir terminé à l'université des arts appliqués et industriels de Moscou-Stroganov ses recherches dans le cadre de sa thèse de doctorat à la Sorbonne, elle a arpenté les musées de Paris et de Londres. Son travail sur la couleur est nourri par le style des impressionnistes et par les écoles russe et géorgienne. Elle travaille au couteau, ce qui donne à ses œuvres un effet tridimensionnel.

[www.galerie-du-marais.com](http://www.galerie-du-marais.com)

Page 49 - Port au coucher du soleil

Page 50 - Premiers rayons du soleil

## Alain Charles Richer

Né à Tours en 1943, il reste très attaché aux techniques expressionnistes des maîtres du XIX<sup>e</sup> siècle tout en s'inscrivant dans une démarche de recherche vers des formes et une écriture nouvelles. Sa peinture paysagiste vigoureuse, instinctive et généreuse puise sa source aux frontières du synthétisme, reposant sur le soulignement des contours ce qui confère au peintre un style très personnel.

[richeralain@wanadoo.fr](mailto:richeralain@wanadoo.fr)

Page 8 - La ria

Page 34 - Le village des paludiers

Page 61 - Seul face à l'infini

## Freddo Sacaro

Né en 1972 à Toulouse, l'artiste détourne avec beaucoup d'humour l'univers enchanté de Disney. Son idée : présenter une satire contemporaine de la société. Les contrastes et les jeux de lumière mettent en scène un univers décalé, à la fois drôle et acerbe où le pouvoir, l'inégalité, la surconsommation règnent.

[contact@artclub.fr](mailto:contact@artclub.fr)

Page 64 - Smoking room

Page 74 - Sunday in the museum

Une publication du Groupe Capgemini • Conception et rédaction : direction du marketing et de la communication Groupe, 11 rue de Tilsit, 75017 Paris • Direction de projet : VR Conseil  
• Adaptation en français : M.L. Piérard • Conception graphique : Brice Mougin • Photographies : René Tanguy, Didier Olivré, Jacques Delacroix • Illustrations : 123rf - Les portraits qui illustrent les pages « Axes stratégiques » ont été fournis par les collaborateurs de différents pays du groupe Capgemini • Imprimé en France par Sego, 92155 Taverny.

L'actualité du groupe Capgemini est accessible en français sur [www.fr.capgemini.com](http://www.fr.capgemini.com) ou en anglais sur [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2012  
DOSSIER FINANCIER 2012

Pour consulter une version interactive ou télécharger une version PDF de ce rapport, rendez-vous sur [www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012](http://www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012)



Retrouvez toutes les informations sur le Groupe dans le « Document de référence 2012 » (Rapport financier annuel), en version imprimée, ou en version PDF téléchargeable sur [www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012/documents](http://www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2012/documents)

Ces deux documents sont également disponibles en anglais sur [www.capgemini.com/annual-report/2012](http://www.capgemini.com/annual-report/2012)

Vous pouvez interagir avec certains experts de Capgemini sur [www.capgemini.com/expert-connect](http://www.capgemini.com/expert-connect)

Expert Connect



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