



1

Une année marquante



- P.02** Hommage à Serge Kampf
- P.06** Entretien avec Paul Hermelin
- P.10** Capgemini en un coup d'œil
- P.12** Conseil d'administration
- P.14** Comité exécutif
- P.16** Équipe managériale

- P.18** Revue d'une année marquante
- P.19** Performances et résultats
- P.23** Acquisition d'IGATE
- P.28** Faits marquants 2015

- P.32** Un Groupe en dynamique
- P.33** Nos métiers et nos offres
- P.34** Compétitivité
- P.40** Talents
- P.44** Engagements responsables

2

Le nouveau visage de « l'Innovation Appliquée »



- La déferlante technologique et le développement d'une concurrence digitale très agile changent radicalement la manière dont les entreprises innovent. Avec sa démarche « Applied Innovation Exchange », lancée début 2016, Capgemini fait de l'intégration des technologies un atout pour aider ses clients à accélérer. Pour une innovation à la fois rapide, moins onéreuse, ouverte et appliquée aux enjeux métiers et sectoriels de chaque entreprise.
- P.49** Questions à Peter Leyden, expert en innovation
 - P.50** L'innovation est inutile si elle n'est pas appliquée
 - P.52** Visite guidée du nouveau centre d'innovation de San Francisco

3

Transformation digitale, à toute vitesse



- P.56** Individus, entreprises : une même logique digitale
- P.58** Histoire client : General Electric
Par Bill Ruh, Chief Digital Officer de GE et Directeur général de GE Digital
- P.62** Cloud et cybersécurité
- P.66** Insights & Data
- P.68** Expérience client
- P.70** Expérience collaborateur
- P.72** Digital Manufacturing
- P.74** Histoire client : Faurecia
Par Patrick Koller, Directeur général délégué en charge des opérations de Faurecia



- P.78** Nous suivre sur la toile
- P.80** Nous joindre dans le monde

Expert Connect : l'expertise partagée

Pour être utile et créer de la valeur, le savoir-faire doit être partagé. Avec le programme Expert Connect, près de 1 000 experts de Capgemini partagent régulièrement leur point de vue sur des sujets technologiques et business sur les réseaux sociaux. Retrouvez certains de leurs témoignages dans ce rapport annuel à partir de la partie 3 (p. 54).

En hommage à Serge Kampf, décédé le 15 mars 2016, fondateur du groupe Capgemini et fervent admirateur des artistes de notre temps, nous avons imaginé une couverture spéciale constituée des œuvres qu'il a choisies avec passion pour les précédents rapports annuels.

Nous remercions les artistes dont les œuvres sont représentées sur cette couverture.

En couverture, de gauche à droite et de haut en bas :

Barlow (1994)
Quilici (2006)
Pierre Courtois (1989)
Yolande Ardissonne (1991)
Calman Shemi (2011)
Popov (2004)
Akagi (1995)
Delamonica (2006)
Emard (2010)
Deymonaz (2008)
Machado Rico (2000)

En quatrième de couverture, de gauche à droite et de haut en bas :

Olivia Boa (2014)
Gaveau (1990)
Max Agostini (1988)
Christian Ferdinand (2009)
Saygin (1992)
Jacques Leonard (2005)
David Ferreira (2013)
David Cintract (2012)
Solnon (1987)
Jean-Pierre Rives (1993)
Conan (1999)
Tzapoff (1998)
Josée Goudard (2001)
Jacques Poirier (1996)
Lisa Tcham (2003)

Hommage à Serge Kampf

Fondateur du groupe Capgemini

Par Paul Hermelin,
Président-directeur général
de Capgemini

Un bâtisseur, un visionnaire, un leader exigeant, mais aussi un homme discret, fidèle, généreux, attentionné... Tous ces qualificatifs que nous avons lus pour dépeindre Serge Kampf sont tellement justes. Et ceux qui ont eu la chance de le connaître – sa famille, ses proches et aussi à un certain degré les 180 000 collaborateurs du Groupe – peuvent en témoigner. Serge était un homme exceptionnel : un homme attachant, qui ne laissait personne indifférent.

Quel fantastique parcours pour celui qui a compris si tôt l'évolution de notre métier et a bâti, il y a presque 50 ans, à partir d'un deux-pièces dans sa ville natale de Grenoble, un des leaders mondiaux du Service dans le monde ultra-concurrentiel de l'informatique.

Serge Kampf a en quelque sorte « aimanté » des générations de professionnels dans le domaine de l'informatique. Il a insufflé au sein du Groupe son esprit de conquête, sa passion d'Entrepreneur.

Si Capgemini a pu réaliser plus de 40 acquisitions et accueillir plus de 50 pays et cultures, c'est parce que Serge Kampf a inventé un modèle d'organisation, un modèle aussi décentralisé que possible qui permet de transcender les différences dans une aventure collective, respectueuse de tous. Serge a ainsi démontré tout au long des 49 années qu'il a données à Capgemini qu'on peut construire une des plus grandes sociétés françaises et la faire rayonner dans le monde avec, comme seule boussole, le respect de quelques valeurs essentielles.

Ces valeurs, au nombre de sept, constituent une singularité dans le monde de l'entreprise. Serge avait compris qu'un Groupe est fort de l'engagement résolu de ses collaborateurs. Il a donc mis en exergue les qualités mêmes des femmes et des hommes qu'il appelait à ses côtés.

- À commencer par l'Honnêteté, principe à ses yeux cardinal du monde des affaires, qui nous a permis d'être reconnus pour la 4^e année consécutive comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde.
- L'Audace bien sûr, avec le goût de prendre des risques mesurés. L'Audace, qui nous permet d'être aujourd'hui une marque puissante en Europe, aux États-Unis, au Brésil et en Inde.
- La Confiance qui s'entend à tout niveau, celle des clients sans qui rien n'est possible, mais aussi la

confiance donnée aux hommes et aux équipes, avec le corollaire pour chacun de se sentir responsable de leurs actions et décisions.

- Plus surprenant dans le contexte d'un grand Groupe, la Liberté et l'indépendance d'esprit. Une valeur que Serge avait chevillée au corps et dont il pensait qu'elle devait régir non seulement les relations entre le Groupe et ses clients, mais aussi avec ses collaborateurs.
- La Solidarité ou la capacité de partager ensemble les bons et les mauvais moments. Pour Serge, la solidarité signifiait aussi souvent la générosité ou encore la fidélité, dont pourront témoigner beaucoup de ceux qui l'ont côtoyé.
- La Simplicité, qui traduisait sa volonté d'aller à l'essentiel, sans jargon ni emphase. Dans un monde chargé d'hyperboles, il se méfiait particulièrement des effets de mode.
- Le Plaisir enfin, car malgré son exigence légendaire, son envie de voir ses équipes se dépasser, son souci était aussi que chacun s'épanouisse et trouve du plaisir en travaillant.

Ces valeurs, Serge les incarnait, avec la conviction que nous formions, chez Capgemini, une communauté « à part » au sein de notre industrie et que, fidèles à nos principes, nous connaîtrions le succès. Serge était aussi l'illustration absolue de ce que peut être l'amitié. Il était l'ami de ses collègues, l'ami du monde du rugby. Il a finalement montré qu'on peut créer une entreprise leader mondiale sur le principe de l'amitié.

Capgemini perd son fondateur. Vous verrez à travers la sélection des témoignages de la page suivante que notre peine est partagée. Toutes les équipes du Groupe et moi-même nous engageons à faire vivre les enseignements de Serge avec une seule idée en tête : emmener Capgemini, son Groupe, toujours plus loin. C'est ainsi que nous serons fidèles à sa mémoire. Nous le lui devons.

Ce rapport annuel représente l'une des dernières conversations professionnelles que j'ai eues avec Serge. Toujours aussi passionné, Serge a contribué jusqu'au dernier moment pour faire de ce document, qu'il appréciait tout particulièrement, le meilleur reflet de l'année passée, des engagements et des enthousiasmes des hommes et des femmes qui font et qui sont Capgemini. ●



Messages reçus en mémoire de Serge Kampf (1934-2016)

Une collaboratrice française du Groupe

«Serge Kampf faisait partie de ces hommes qui font confiance et vous offrent la possibilité de prendre un nouveau départ, à condition d'y mettre de l'énergie, du talent et de l'engagement.»

Un ancien collaborateur du Groupe

«Serge était un homme d'exception, un entrepreneur visionnaire, exigeant, pour qui l'éthique, la discrétion et l'amitié étaient vitales. Grand patron parmi les plus grands, il avait en plus l'intelligence du cœur qui n'est pas donnée à tout le monde.»

Emmanuel Macron,
ministre de l'Économie
de l'Industrie et du Numérique
@EmmanuelMacron

«S. Kampf, grand capitaine d'industrie et entrepreneur exceptionnel, vient de nous quitter. Pensées à sa famille et aux salariés de Capgemini.»

Le Monde

15 mars 2016, Dominique Gallois

« À ceux qui lui demandaient comment faire dans ce métier de services pour vendre de l'intelligence, il répondait : *"Il faut de la sensibilité, de l'émotion, du cœur. En business, c'est comme en amour, l'important c'est d'aimer, aimer ses collaborateurs, aimer ses clients."* »

Maurice Levy
Publicis

«C'était un homme de caractère, aux amitiés solides, fidèle et un grand, très grand entrepreneur.»

Un collaborateur indien du Groupe

«J'ai eu le privilège de le rencontrer durant un de ses déplacements en Inde. C'était un homme extraordinaire qui, par ses idées et ses actions, a su toucher un grand nombre de personnes à travers le monde.»

Jean-Loup Dabadie,
scénariste, parolier, membre de
l'Académie française

«Un arbre est tombé...

Un arbre de chez nous, un arbre de chez lui... Des racines qui ont poussé loin en dessous des frontières... Un tronc fort d'un siècle ou presque, une écorce dure où tant de jeunes gens ont gravé leurs espérances...

Un arbre est tombé.

Hier encore ses branches immenses, alourdies par la vie, portaient des fruits qui tombaient toujours chez le voisin, comme par hasard. Serge était un taiseux, comme on dit dans nos campagnes qu'il aimait. Mais ses silences étaient si fertiles qu'on y trouvait à coup sûr les pleins et les déliés de l'esprit humain, la colère et le pardon.

Un arbre est tombé.

Il aura connu des vents contraires, des vents guerriers. Mais Serge Kampf n'a jamais changé de terre, jamais changé de ciel. Parce qu'il n'avait jamais renoncé aux hommes que nous sommes simplement.»

* L'homme est vital, le résultat capital.

Développement du Groupe sous l'impulsion de Serge Kampf :

Les premières années (1967-1975)

Serge Kampf fonde Sogeti en 1967 à Grenoble. En 1975, l'acquisition de deux sociétés de services informatiques, CAP et Gemini Computer Systems, fait de l'entreprise un leader en Europe, avec une présence dans 21 pays.

Le temps de l'expansion (1975-1989)

Le Groupe continue de se développer et se concentre sur des domaines allant des solutions d'investissement de capital aux services intellectuels. En 1989, restructuration interne, expansion européenne et pénétration du marché américain permettent à Capgemini de faire partie des leaders mondiaux de ce secteur.

De nouvelles stratégies de croissance (1990-1997)

Capgemini développe sa pratique du conseil en management grâce à une série d'acquisitions : United Research (1990) et le groupe Mac (1991) aux États-Unis. Le Groupe étend aussi ses activités en Europe avec de nombreuses acquisitions dont Bossard en France. L'acquisition d'Ernst & Young Consulting en 2000 marque un tournant avec un renforcement du conseil et de la présence aux États-Unis.

Construire le futur (1998 - aujourd'hui)

Dès la fin des années 90, Capgemini commence son développement en Inde pour y regrouper, fin 2015, 85 000 collaborateurs. En 2002, Serge Kampf confie les fonctions de Directeur général à Paul Hermelin. En 2010, le Groupe adopte une nouvelle signature de marque «People matter, results count*» affirmant sa vision singulière d'une technologie développée par et pour ses utilisateurs au service des résultats business. En 2012, après 45 ans, Serge Kampf quitte la présidence de Capgemini. Il désigne Paul Hermelin comme successeur et restera au poste de Vice-président du Conseil très impliqué dans la vie et la stratégie du Groupe, jusqu'à sa disparition.

Lettre de Serge Kampf

Avril 1987



Nous avons choisi de retranscrire la lettre de Serge Kampf aux lecteurs du rapport annuel de 1986. Le Groupe comptait alors 7 500 collaborateurs. Un texte, qui, trente ans plus tard, frappe par sa justesse et son caractère visionnaire.

Quand j'ai créé SOGETI en octobre 1967, il ne s'est pas trouvé dix personnes pour m'encourager : il s'en est trouvé cent, au contraire, pour me dissuader. C'est trop tard, les places sont déjà prises, ce métier ne résistera pas longtemps à la pression de ceci ou de ceux-là... : les arguments ne manquaient pas à ceux qui me donnaient conseil.

Me revient aussi le souvenir de ceux qui parlent toujours en taille critique et m'expliquaient quelques années plus tard que certes, j'avais réussi à réunir 200 ou 300 collaborateurs mais qu'il me fallait en rester là car au-delà d'un certain seuil, on n'est plus dans le service mais dans l'industrie : « et là, tu vas voir, les problèmes ne sont plus les mêmes ». Étant probablement suggéré qu'en dehors de l'industrie, rien n'existe que l'artisanat.

Il y a quelques jours, participant à un déjeuner réunissant quelques-uns des plus grands industriels français, j'entendis l'un d'eux – que je respecte fort – parler des services comme d'une « activité incestueuse ». Tel autre, brillant PDG d'une entreprise familiale, que j'avais entendu quelques mois plus tôt déclarer que « les services ne créent aucune richesse », vient de doubler le volume de son empire industriel en s'achetant une entreprise de transport et de commerce international. Pourquoi tout cela me revient-il en mémoire au moment d'écrire cette lettre ? Probablement parce que j'ai l'impression qu'un certain bouleversement du paysage économique est en train de se produire sous nos yeux sans que l'ampleur du phénomène ne soit toujours bien perçue, ni celui-ci réellement accepté.

En 1758, dans leur « Tableau Économique », François Quesnay et ses physiocrates décidaient que la seule source de richesse était... l'agriculture. Et c'est vrai que cent cinquante ans plus tard – au début de ce siècle – 70 % de la population active aux États-Unis était encore mobilisée par l'agriculture. Aujourd'hui, la production agricole des États-Unis a été multipliée par 20 ou 30 et pourtant elle n'occupe plus que 3 % de la population active. Et tout le monde admet maintenant que les besoins alimentaires d'un pays puissent être satisfaits sans mobiliser pour cela plus de 5 % de ses « actifs ». C'est pourtant ce même raisonnement « matérialiste » – simplement décalé d'un cran : de l'agriculture à l'industrie – qui refuse encore aujourd'hui de considérer comme productives les activités non directement liées à la fabrication d'un produit et qui, comme Adam Smith le faisait il y a 200 ans, classe parmi les professions non productives les activités de services.

Or le basculement s'opère sous nos yeux : se souvient-on qu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, toujours aux États-Unis, l'industrie occupait plus de 50 % de la population active ? Aujourd'hui, elle en emploie moins de 25 % et chacun s'accorde à dire qu'au début du siècle prochain – automatisation et robotisation aidant – elle n'en occupera plus que 5 % ! C'est dire que dans vingt ans, 8 % de la population active (oui : à peine 1 Américain sur 20) suffiront à produire la totalité des biens agricoles et industriels dont

les États-Unis auront besoin pour leur consommation intérieure et leurs échanges internationaux !

C'est dire aussi qu'il ne faut pas demander à l'industrie (prise dans son ensemble) de continuer à créer des emplois alors que son problème est d'augmenter sa productivité : la quasi-totalité des emplois qui seront proposés aux bébés d'aujourd'hui quand ils entreront dans la vie active seront des emplois dans les services (et, pour la plupart, dans des métiers encore inconnus de nos jours !).

Dès aujourd'hui, les services mobilisent plus de 70 % de la population active aux États-Unis, de l'ordre de 60 % en Hollande, en Scandinavie ou en France⁽¹⁾ et déjà 55 % au Japon.

Mais ne faut-il pas préciser ce que l'on entend par « services » ? La plupart des définitions qu'on en donne les décrivent par opposition au reste : « les services, c'est tout ce qui n'est pas agricole, minier ou industriel ». Et l'on distingue usuellement – mais cette segmentation est un peu approximative et va devoir s'affiner dans les années qui viennent – les services non-marchands (défense nationale, ordre public, éducation, justice, services sociaux, etc.) qui en moyenne représentent très grossièrement 1/4 du total, et les services marchands, lesquels se subdivisent à leur tour en :

- services marchands rendus principalement aux particuliers (distribution, tourisme, transport de personnes, spectacles, presse, restauration, santé, etc.) qui représentent grosso modo 40 % du total,
- services marchands rendus principalement aux entreprises (conseil, services informatiques, services financiers, audit, publicité, travail temporaire, transport de marchandises, surveillance, etc.) qui représentent à peu près 1/3 du total.

Cette troisième catégorie de services est intéressante à plus d'un titre. Non seulement par son importance – elle représenterait donc 20 à 25 % du PNB des grands pays industrialisés – mais aussi parce que son existence et son rapide développement suggèrent que la distinction produit/service est peut-être devenue un peu formelle. D'une part, il arrive que certains services soient concurrencés par des produits industriels (même dans l'informatique, on voit des produits logiciels – ou « progiciels » – remplacer le sur-mesure dans l'exécution de certaines tâches standardisées et répétitives). Inversement, on peut dire que l'entreprise d'aujourd'hui – et même l'entreprise industrielle – est essentiellement une entreprise de services. Certes, ce que l'entreprise industrielle produit, c'est un bien matériel. Mais ce qu'elle vend, c'est un produit de plus en plus « enrobé » de services : publicité, emballage, transport, adaptation aux caractéristiques d'un marché particulier, montage, formation des utilisateurs, information des consommateurs, service après-vente, crédit, location... Et même au sein du processus de fabrication, la manipulation de la matière ou l'assemblage des composants – la partie vraiment « industrielle » de son activité – est souvent de moindre importance que ces nombreux « services internes » que sont les études de marché, la recherche, les services financiers, les achats, la préparation et la programmation de la production, la gestion du système d'information, l'entretien, la comptabilité, la gestion des stocks, les relations sociales, la sécurité, etc.

La frontière industrie/service est donc loin d'être évidente dès lors que l'on parle des services rendus à l'entreprise et qui souvent ne sont que le complément ou le prolongement de l'activité industrielle de celle-ci. Est-il même utile de vouloir la tracer ? J'entends encore ce fabricant d'emballages qui disait : « nous fabriquons des boîtes pour emballer les produits des autres, nous sommes donc une industrie... de services » !

En réalité, dans ces relations entre l'industrie et les services, la question qui se pose est plutôt celle de savoir pourquoi une entreprise – industrie, ou elle-même société de services – décide-t-elle de faire faire par une société spécialisée extérieure ce qu'elle aurait pu décider de faire elle-même ou continuer à faire elle-même ? L'enquête démontre que les motivations possibles d'une telle « externalisation » sont nombreuses : désir de recentrer l'activité de l'entreprise sur ce qui est son domaine d'excellence (confiant à d'autres le soin de faire pour elle ce qui est leur spécialité : « à chacun son métier »), souci de recourir à certaines compétences extérieures face à un problème particulièrement difficile ou urgent, volonté de stimuler les capacités d'innovation de ses propres équipes, d'introduire des méthodes que la société de services a déjà expérimentées avec succès ailleurs, de surmonter une surcharge de travail momentanée, de ne pas réinventer à grands frais ce que le prestataire de services lui offre à un coût acceptable, etc.

Dans l'informatique – où les sociétés de services sont considérées à juste titre comme un formidable « foyer d'innovation » – toutes ces motivations existent, et quelques autres encore, liées à l'évolution extraordinairement rapide de la technologie. Elles justifient l'existence – et légitiment le succès – des sociétés comme CAP GEMINI SOGETI qui se sont donné pour vocation de ne pas sortir de deux secteurs dans lesquels elles excellent : les services ET l'informatique.

Dans la liste des grandes sociétés de services informatiques et de conseil aux entreprises, on trouve déjà aujourd'hui des firmes qui regroupent 30 000 ou 40 000 personnes et qui font 2 ou 3 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Avec ses 7 500 personnes et les 600 millions de dollars qu'il prévoit de faire en 1987, le groupe CAP GEMINI SOGETI n'est donc pas parmi les géants. Mais bien entendu il n'a pas terminé sa croissance, et son ambition n'est pas de s'arrêter là. Ma prédiction est que dans 20 ou 30 ans, il y aura parmi les grandes entreprises mondiales de l'époque (et beaucoup ne seront pas les mêmes qu'aujourd'hui) de nombreuses sociétés de services. Des sociétés puissantes, multinationales, réunissant plusieurs dizaines et parfois plusieurs centaines de milliers de collaborateurs et exerçant leurs activités dans un ou plusieurs domaines d'expertise. Parmi ceux-ci : la communication, la finance, le conseil stratégique, l'organisation de l'entreprise, l'automatisation de la production... et, partout présente, l'informatique.

L'ambition de CAP GEMINI SOGETI, c'est d'être l'une de ces entreprises.

Serge Kampf
Paris, le 6 avril 1987

“
Ma prédiction est que dans 20 ou 30 ans, il y aura parmi les grandes entreprises mondiales de l'époque (et beaucoup ne seront pas les mêmes qu'aujourd'hui) de nombreuses sociétés de services.
”

(1) Selon le journal Le Monde daté du 18 mars 1987, sur 21,4 millions d'actifs en France en 1985, il y en avait :
1,6 million dans l'agriculture (soit 7,5 % du total),
6,6 millions dans l'industrie et le bâtiment (30,8 %),
13,2 millions dans les services (61,7 %).

L'exigence au service de la performance

Par Paul Hermelin,
Président-directeur général
de Capgemini



L'exigence en toutes choses était un des traits de caractère de Serge Kampf. Vous-même, considérez-vous que c'est une condition du leadership ?

Je vais vous faire un aveu, cette exigence est une des raisons qui m'ont conduit à rejoindre Capgemini. J'ai toujours pensé que la force d'une entreprise ne se mesurait pas uniquement à sa taille ou à son statut. À mes yeux, être un leader, c'est avant tout s'imposer à soi-même l'ambition, je dirais même le devoir, de satisfaire les plus hauts niveaux d'exigence comme se battre pour remporter les projets les plus difficiles, accompagner et gagner la confiance des clients de référence, les meilleurs dans leur propre secteur d'activité et, enfin, attirer et fidéliser les hommes et les femmes les plus talentueux. Le jour où vous cochez les cases de ce triptyque «projets-clients-talents», alors votre leadership en découle naturellement. Mais cette stature n'est jamais acquise. Gare à ceux qui se reposent sur leurs lauriers, car inlassablement il faut chaque jour convaincre, apporter des preuves, au marché, à ses clients, à ses actionnaires. C'est la raison pour laquelle, comme Serge Kampf, je trouve tant de vertus à cette passion de l'exigence, car tout simplement, depuis maintenant près de 50 ans, elle tire Capgemini constamment vers le haut.

2015 a été une année importante pour renforcer la position de Capgemini dans l'élite de son industrie. Quelles étapes le Groupe a-t-il franchies ?

C'est vrai, 2015, à n'en pas douter, restera une année marquante dans notre histoire, et ce, à plus d'un titre. Notre performance d'abord. Malgré des économies qui souffrent encore en Europe mais aussi au Brésil, nos résultats financiers sont supérieurs aux objectifs que nous avions pourtant relevés en cours d'année. Un chiffre d'affaires qui progresse de près de 13 %, une rentabilité à deux chiffres, une première pour Capgemini depuis très longtemps ! C'est un engagement que nous avions pris il y a cinq ans. Enfin, une trésorerie solide avec un free cash-flow organique de 815 millions d'euros. Dans notre secteur, le cash est

“
L'acquisition
d'IGATE change
le visage et la
dimension de
Capgemini.
C'est un
véritable
accélérateur de
notre stratégie.”

la carte maîtresse, indispensable pour être agile, pour continuer à investir et nous développer, pour répondre aux attentes de nos actionnaires. Forts de ces bons résultats, nous pouvons proposer à l'Assemblée générale de distribuer aux actionnaires un dividende en hausse pour la troisième année consécutive et de poursuivre notre programme de rachat d'actions. À l'heure où nous diffusons ce rapport annuel, nous sommes déjà en mai ! Capgemini démarre l'année 2016 sur une bonne dynamique.

Au-delà des résultats, en quoi l'année a-t-elle été marquante ?

Je distingue trois avancées majeures. Bien sûr, une acquisition qui change le visage et la dimension de Capgemini, celle de la société américaine IGATE. C'est un véritable accélérateur de notre stratégie. Grâce à cette opération, nos équipes accueillent plus de 30 000 nouveaux collaborateurs mais surtout nous modifions sensiblement ce que nous appelons notre *mix business*. L'Amérique du Nord, le plus gros marché de notre industrie en termes de taille et d'innovation technologique, devient notre première région avec 31 % de notre chiffre d'affaires réalisé dès le deuxième semestre 2015. Autre atout d'IGATE, notre portefeuille de clients s'est enrichi de très belles marques complémentaires des nôtres, en particulier dans le secteur de la banque et de l'assurance où nous devenons un acteur de tout premier plan. Je n'oublie pas aussi General Electric, dont le Chief Digital Officer du Groupe devient également patron de la branche digitale et qui a bien voulu nous donner une interview. L'intégration d'IGATE est aujourd'hui la priorité et elle avance vite et bien. Deuxième avancée de 2015 : le renforcement significatif de notre portefeuille d'offres. Il s'est considérablement étoffé grâce à nos investissements dans l'innovation, je pense au lancement de notre offre de Cybersécurité mais surtout au monde du cloud et du digital où nous réalisons à présent 22 % de notre chiffre d'affaires et qui implique des partenariats avec des acteurs de pointe, comme Salesforce ou Amazon Web Services. La technologie est à l'origine de la



révolution digitale qui bouleverse les *business models*, les modes de relation avec les clients et même les relations sociales. C'est évidemment une formidable source de croissance et de progrès et Capgemini est un des leaders de cette transformation digitale. Nous allons continuer à y consacrer toute notre énergie. Dernière avancée significative de 2015 et pierre angulaire de notre compétitivité : perfectionner sans cesse notre réseau mondial de centres de production qui rassemble désormais près de 100 000 collaborateurs au 31 mars 2016, essentiellement en Inde, et qui combine passion et expertise, ce qui nous place parmi les tout premiers de notre industrie.

Dans quels domaines voulez-vous que Capgemini progresse en 2016 ?

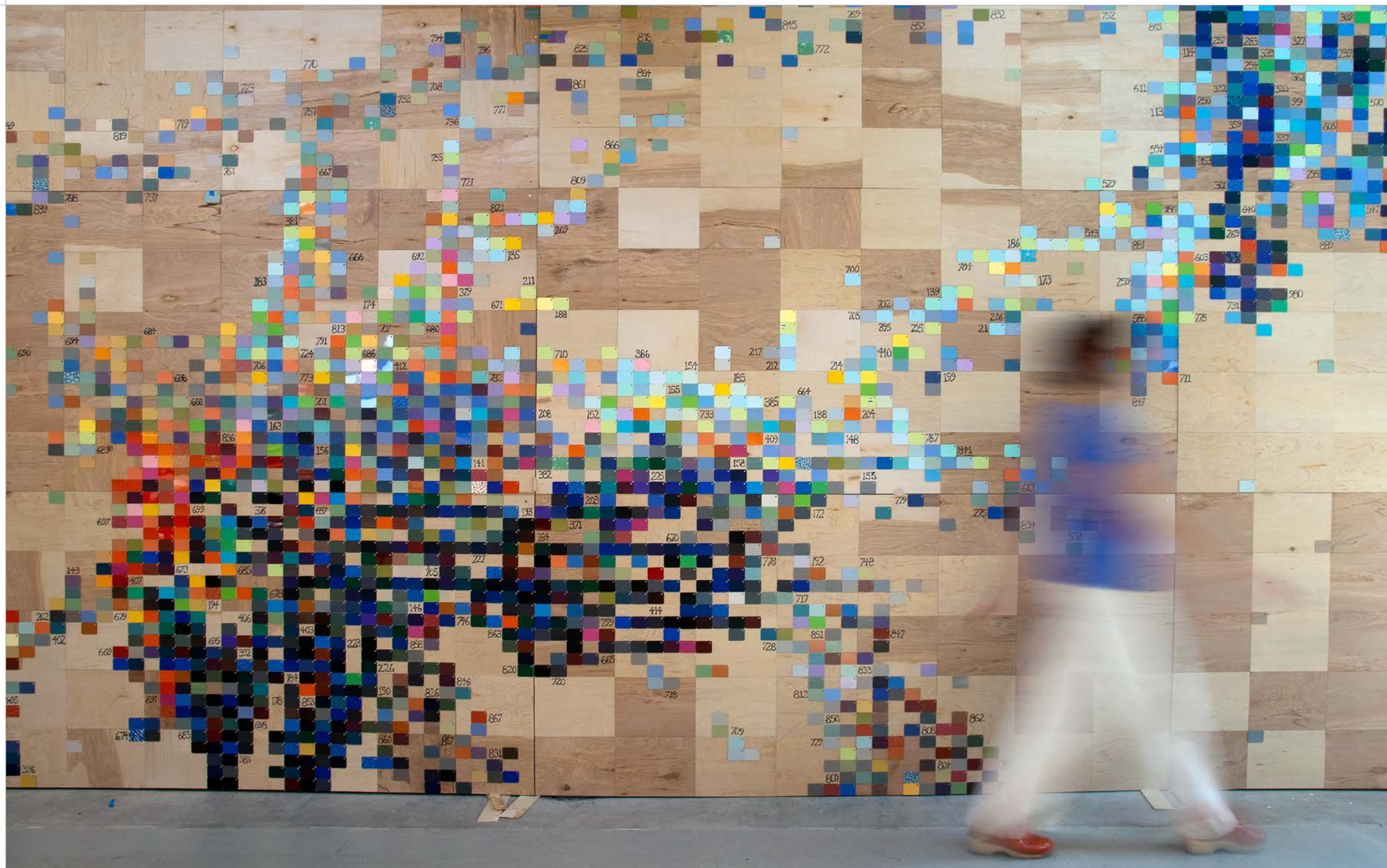
J'aurais envie de vous répondre dans tous bien sûr ! Plus sérieusement, j'ai fixé quatre priorités où nous devons aller de l'avant en 2016 et sur lesquelles le Groupe investit. Dégager toutes les potentialités de la fusion avec IGATE tout d'abord ! Deuxième priorité pour répondre aux besoins et attentes de nos clients : anticiper les évolutions du marché et leur présenter des offres à la fois plus pointues et plus sûres dans le monde du cloud et du digital, des segments où nous voulons conforter notre avance. Un autre challenge, les Business Services, qui bénéficient de la création d'une nouvelle organisation dédiée. Elle réunit les activités traditionnelles de Business Process Outsourcing (BPO) et les nouvelles solutions de gestion des opérations à partir de plateformes cloud dont le Groupe s'est enrichi avec les puissants ITOPS (Integrated Technology and Operations Platform Services) d'IGATE. Nous répondons ainsi à une demande croissante pour des modèles *As-a-Service* qui permettent à nos clients de baisser leurs coûts fixes tout en gagnant en flexibilité et en agilité. La troisième priorité de 2016 demeure encore et toujours la compétitivité. Là aussi, nous avons créé une direction mondiale dont les missions sont l'excellence opérationnelle ainsi que la réduction des coûts de production, notamment en investissant sur le front de

“
Dans un
environnement
en mutation
et hyper-
concurrentiel
tel que le nôtre,
nous devons
être un leader
qui assume
sa différence,
qui la cultive.”

l'automatisation pour améliorer évidemment notre performance mais aussi celle de nos clients. Enfin, quatrième priorité, cultiver nos talents parce que dans une société de services, le premier actif c'est le collaborateur. Nous avons un impératif : repérer et faire grandir parmi les talents d'aujourd'hui les leaders de demain, avec par exemple l'identification des « Game Changers », une initiative lancée en 2015, qui vise à développer certains talents parmi les plus prometteurs du Groupe.

En 2015, avec IGATE, Capgemini a accueilli plus de 30 000 collaborateurs. Au sein de votre Groupe se côtoie une diversité de cultures et de métiers, est-ce un atout ou un handicap ?

Désormais, nous évoluons dans l'élite de notre marché. Nous pouvons en être fiers. Mais pour moi la plus grande fierté c'est que, dans cette élite, nous sommes uniques et différents. Ce n'est donc pas un handicap mais un fantastique atout. Atout pour nos clients et pour nos collaborateurs. Pourquoi sommes-nous uniques par rapport à nos amis américains, indiens ou même européens ? Tout simplement parce que chez nous, et c'est toute notre histoire, il n'y a pas de culture dominante. Nous sommes profondément multiculturels. J'utilise souvent cette image : si Capgemini était une personne, son cœur, ses poumons, son cerveau seraient alternativement européens, indiens ou américains. Mais surtout nous avons une âme bien à nous, une âme si particulière. Quand je croise des collaborateurs qui nous ont quittés pour d'autres aventures, tous me disent que Capgemini est vraiment une entreprise à part. C'est pourquoi dans un environnement en mutation et hyperconcurrentiel tel que le nôtre, nous devons être un leader qui assume sa différence, qui la cultive. Plus que jamais, nous devons surprendre, être sans doute plus agiles, et savoir prendre les bons risques. Bref, pour que le Groupe reste fidèle à lui-même, il doit bien sûr toujours se transformer pour ses clients, ses collaborateurs et ses actionnaires mais surtout il doit, dans tous ses métiers, conserver sa fibre entrepreneuriale. C'est la condition pour que Capgemini reste aux avant-postes. ●



LAURIE FRICK — « Making tracks »

Américaine, Laurie Frick est une « data artist ». Le principe : elle collecte des données liées à son propre quotidien pour en faire des œuvres d'art. Pour elle, tous ces nombres peuvent en effet nous aider à plonger dans les arcanes de notre propre personnalité et à mieux la comprendre. Elle est représentée par la galerie Edward Cella à Los Angeles et Pavel Zoubok à New York.
<http://www.lauriefrick.com/imaginedtime/>

Capgemini en un coup d'œil

1 Capgemini Consulting

La branche Conseil du Groupe accompagne ses clients dans leurs projets de transformation, notamment digitaux. Capgemini Consulting les aide à concevoir et mettre en œuvre des stratégies innovantes au service de leur croissance et de leur compétitivité.

2 Sogeti

Sogeti, filiale à 100 % de Capgemini, est l'un des leaders des services technologiques de proximité, avec 4 grands domaines d'expertise : le digital, le testing, la sécurité et les infrastructures.

3 Services applicatifs

Premier métier du Groupe, cette activité recouvre la conception, le développement, la mise en œuvre, l'intégration et la maintenance des applications informatiques.

4 Autres services d'infogérance

Ils regroupent l'intégration, la gestion et le développement des systèmes d'infrastructure informatique (Infrastructure Services), des services transactionnels (notre offre Odigo) et des services à la demande ou liés aux métiers des clients (Business Services).

5 La Collaborative Business Experience™

Écoute, créativité, challenge... Un état d'esprit au quotidien qui privilégie un travail en collaboration avec les équipes de nos clients.

6 Le modèle industriel Rightshore®

Un atout unique pour proposer les bonnes ressources, au bon endroit, au bon moment.



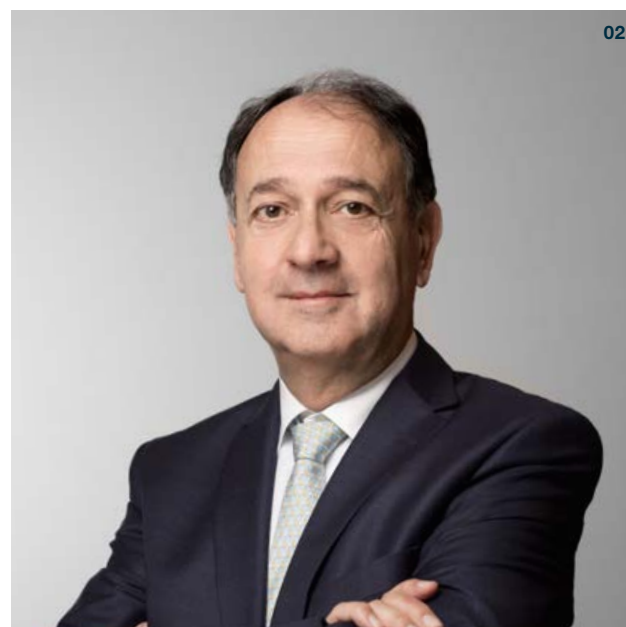
(1) Au 31/12/2015
(2) Pour l'année 2015

Conseil d'administration

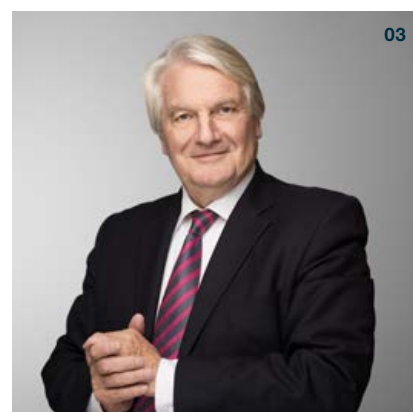
Au 31 décembre 2015



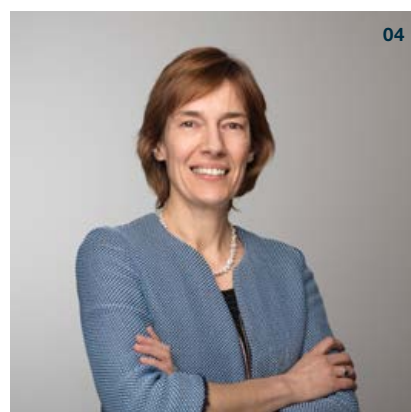
01



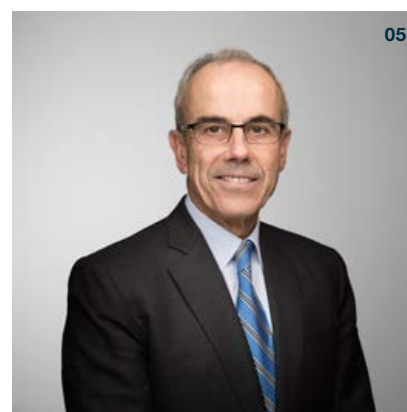
02



03



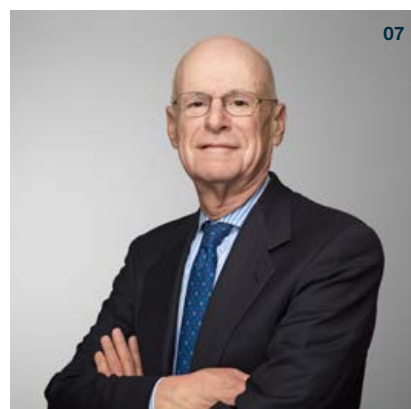
04



05



06



07



08

LES 12 ADMINISTRATEURS

01 - Serge Kampf
Président d'honneur
et Vice-président

02 - Paul Hermelin
Président-directeur général

03 - Daniel Bernard

04 - Anne Bouverot

05 - Yann Delabrière

06 - Laurence Dors

07 - Phil Laskawy

08 - Xavier Musca

09 - Pierre Pringuet

10 - Bruno Roger

11 - Lucia Sinapi-Thomas

12 - Caroline Watteuw-Carlisle

Élu par les actionnaires, le Conseil d'administration nomme, parmi ses membres, un président et le ou les dirigeants mandataires sociaux du Groupe. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de la Société. Il arrête les comptes de l'entreprise et du Groupe et propose à l'Assemblée générale le dividende annuel.

Au 31 décembre 2015, le Conseil d'administration était composé de 12 membres, dont 58 % considérés comme indépendants et 33 % de femmes.

Depuis le décès de Serge Kampf survenu le 15 mars 2016, le Conseil d'administration est composé de 11 membres.

L'Assemblée générale du 18 mai 2016 sera amenée à se prononcer sur le renouvellement du mandat de l'administratrice représentant les salariés actionnaires, Lucia Sinapi-Thomas, ainsi que sur la candidature de deux nouvelles administratrices, Carole Ferrand et Siân Herbert-Jones.



09



10



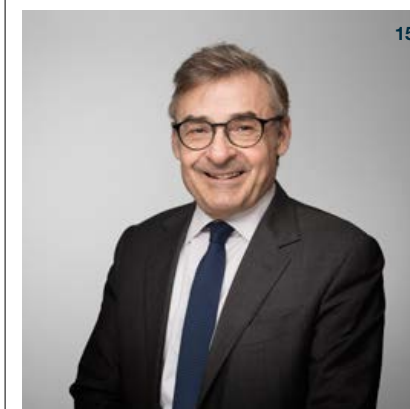
14



11



12



15

LE SECRÉTAIRE
DU COMITÉ DE GROUPE EUROPÉEN

13 - Kevin Masters

LES 2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

14 - Françoise Garnier (PwC)

15 - Frédéric Quélin (KPMG)



13

Comité exécutif

Au 1^{er} janvier 2016

Le Comité exécutif est composé de 22 membres dont les 7 membres du Comité de Direction générale (mentionnés en bleu).

Le Président-directeur général et six Directeurs généraux adjoints forment le Comité de Direction générale. Celui-ci assure l'animation des opérations du Groupe et prépare les réunions du Comité exécutif. Il se réunit une fois par semaine.

Le Comité exécutif aide la Direction générale à définir les grandes orientations du Groupe. Il fixe, dans ce cadre, les grandes priorités stratégiques et les plans d'action associés. Il s'assure de leur mise en œuvre et de leur exécution efficace au sein des opérations. Il se réunit tous les mois.

01. Paul Hermelin
Président-directeur général

02. Thierry Delaporte
Services Financiers/
Amérique latine

03. Aiman Ezzat
Finances

04. Hubert Giraud
Ressources Humaines
et Transformation

05. Patrick Nicolet
Compétitivité et Inde

06. Salil Parekh
Application Services One*/
Infrastructure Services/
Sogeti/Cloud Services

07. Olivier Sevillea
Application Services Two**/
Business Services/Capgemini
Consulting/Digital Services
08. Jean-Philippe Bol
Application Services Two**

09. Tim Bridges
Application Services
Amérique du Nord

10. Dee Burger
Digital Services

11. André Cichowlas
Qualité et Production

12. Lanny Cohen
Technologies

13. Pierre-Yves Cros
Stratégie et Développement

14. Cyril Garcia
Capgemini Consulting

15. Srikanth Iyengar
Ventes
16. Aruna Jayanthi
Business Services

17. Srinivas Kandula
Inde

18. Jean-Baptiste Massignon
Secrétariat général

19. Paul Nannetti
Infrastructure Services

20. Virginie Régis
Marketing et Communication

21. Luc-François Salvador
Application Services
Asie-Pacifique

22. Hans van Waayenburg
Sogeti

* Application Services One : Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Royaume-Uni.
** Application Services Two : Allemagne et Europe centrale, Benelux, Europe du Sud, France, Pays nordiques.



Une équipe managériale multiculturelle

Au 30 avril 2016



Fernando Alvarez
Partenariats et
initiatives stratégiques



Christophe Bonnard
Coordination commerciale
France



Anirban Bose
Banque et
Services financiers



John Brahim
Insights & Data



Karine Marchat
Contrôle de gestion



Paul Margetts
Application Services
Royaume-Uni



John Mullen
Assurance



Sandy Padayachee
Infrastructure Services
Practices & Supply Chain



Walter Cappilati
Application &
Infrastructure Services
Amérique latine



Philippe Christelle
Audit interne, éthique
et conformité



Richard Dicketts
Infrastructure Services
Opérations



Jack Dugan
Services Financiers
Opérations



Catherine Perronet
Secrétaire
du Comité Exécutif



Jean-Pierre Petit
Digital Manufacturing
et Sogeti High Tech



Nagasamy Pitchai
Services Financiers,
Maintenance applicative
et Testing



Baru Rao
Grande Consommation
et Distribution



Stephan Ek
Sogeti - Opérations



Pierre-Yves Gléver
Digital Customer
Experience



Navin Goel
Coordination commerciale
États-Unis



Philippe Grangeon
Conseiller du
Président-directeur général



Isabelle Roux-Chenu
Gestion des contrats



Michael Schulte
Coordination commerciale
Allemagne



Jérôme Siméon
Application Services
France



Lucia Sinapi-Thomas
Business Services



Franck Greverie
Cloud et
Cybersécurité



Christine Hodgson
Coordination commerciale
Royaume-Uni



Lalit Khandelwal
Compte General Electric



Deepankar Khiwani
Maintenance applicative
Europe continentale



Sujit Sircar
Application Services
Amérique du Nord



Chris Stancombe
Business Services
Opérations



Sanjay Tugnait
Coordination commerciale
Canada



Leendert Venema
Application Services
Pays nordiques



Christel Lerouge
Communication
externe et Digital



Ted Levine
Application Services
Amérique du Nord, CPRTD
(Biens de Consommation, Commerce,
Distribution et Transport)



Brad Little
Application Services
Amérique du Nord, Énergie
et Utilities



Alain de Marcellus
Finances



Jeroen Versteeg
Application Services
Pays-Bas



Steve Wanklin
Infrastructure Services



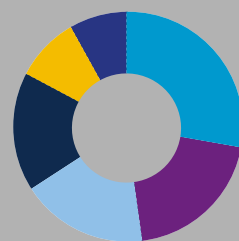
Ashwin Yardi
Inde - Opérations



Cliff Yu
Application Services
Chine

Revue d'une année marquante

Une croissance vigoureuse, une acquisition structurante, une forte accélération sur le digital et le cloud, 2015 est une année charnière dans l'histoire du Groupe.



P.19
Performances
et résultats



P.23
Acquisition
d'IGATE



P.28
Faits marquants

Les bons résultats 2015 confortent notre stratégie



La performance financière du groupe Capgemini a été supérieure aux objectifs fixés : le chiffre d'affaires a augmenté de 12,7 % à taux de change et périmètre courants, la marge opérationnelle a progressé de 1,4 point, le résultat normalisé par action est en hausse de 15 % et enfin le free cash-flow est en forte progression, à 815 millions d'euros.

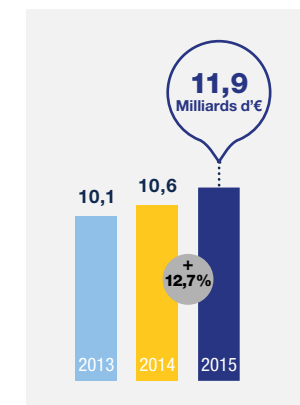


Aiman Ezzat, Directeur général adjoint,
Directeur Financier de Capgemini



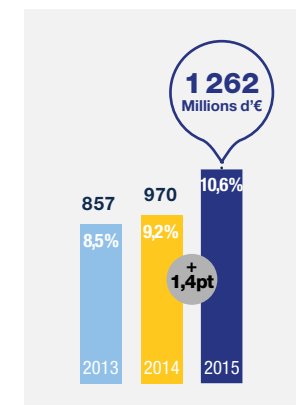
180 639

collaborateurs
au 31 décembre 2015



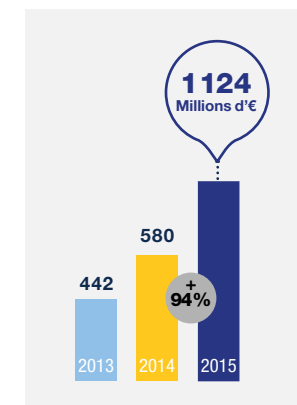
CHIFFRE D'AFFAIRES
en milliards d'euros

Le Groupe a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 11 915 millions d'euros, en progression de 12,7 % par rapport à 2014. En excluant l'impact de l'évolution relative des devises du Groupe par rapport à l'euro et des variations du périmètre du Groupe, principalement l'intégration de la société américaine IGATE, le chiffre d'affaires est supérieur de 1,0 % à celui publié en 2014.



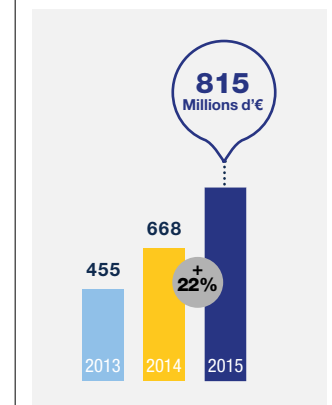
MARGE OPÉRATIONNELLE
En millions d'euros et
en % du chiffre d'affaires

La marge opérationnelle⁽¹⁾ s'élève à 1 262 millions d'euros, soit 10,6 % du chiffre d'affaires, ce qui représente une amélioration de 1,4 point sur un an et dépasse l'objectif de 10,3 % tel que relevé par le Groupe lors de la publication semestrielle de juillet 2015.



RÉSULTAT NET
en millions d'euros

Le résultat net part du Groupe atteint 1 124 millions d'euros pour l'année 2015, en progression de 94 % par rapport à 2014. Le bénéfice par action (non dilué) pour l'exercice 2015 est de 6,67 euros. Le résultat normalisé par action augmente de 15 % sur un an, pour s'établir à 4,84 euros.



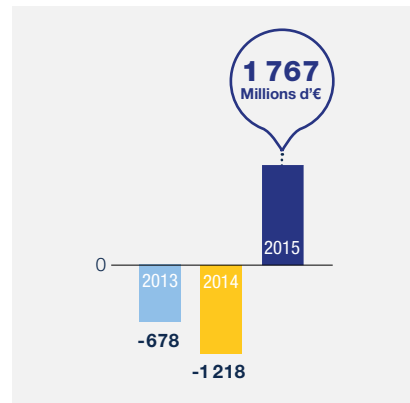
FREE CASH-FLOW
en millions d'euros

Le Groupe a généré un free cash-flow organique de 815 millions d'euros⁽²⁾, en progression de 147 millions d'euros par rapport au niveau de 2014.

(1) 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 hors éléments reconnus en « autres produits et charges opérationnels. »

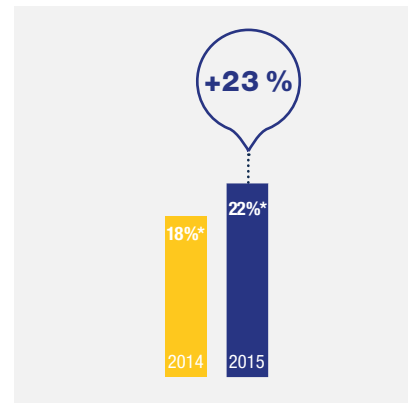
(2) Après le paiement de 76 millions d'euros lors de l'augmentation de la participation majoritaire du Groupe dans sa filiale brésilienne CPM Braxis.

1. Une année marquante



DETTE NETTE
en millions d'euros

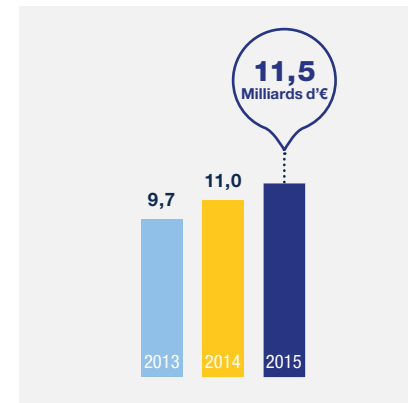
Suite à l'acquisition d'IGATE, le Groupe est passé dans une position d'endettement net de 1 767 millions d'euros à la fin de l'exercice.



LES OFFRES DIGITAL ET CLOUD

Le chiffre d'affaires lié aux offres digital et cloud enregistre une progression de 23 % en 2015 et représente 22 % du chiffre d'affaires du Groupe.

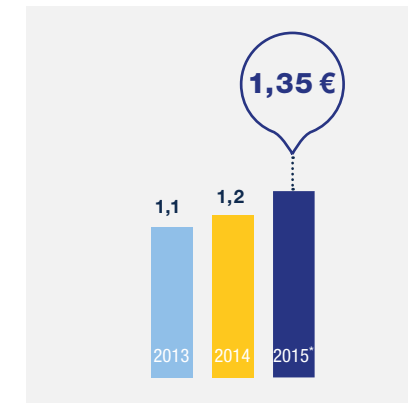
*Pourcentage du chiffre d'affaires total du Groupe.



MONTANT TOTAL DES COMMANDES
en milliards d'euros

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 11 538 millions d'euros.

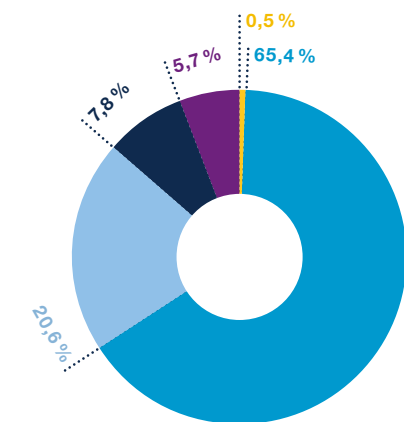
Performances et résultats



DIVIDENDE PAR ACTION
en euros

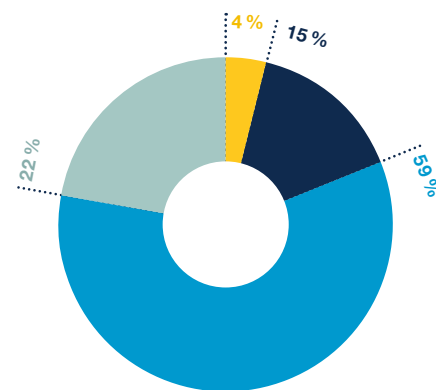
* Sous réserve de l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale du 18 mai 2016.

RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A.
à fin décembre 2015 (sur la base d'une enquête d'actionariat)



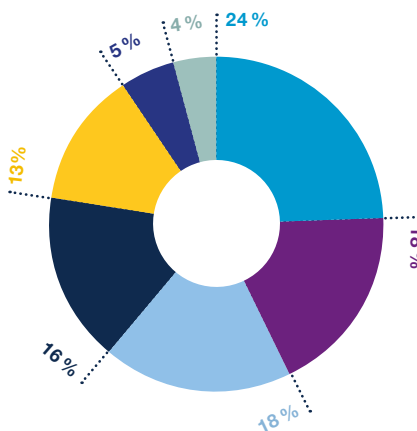
- Investisseurs institutionnels non français
- Investisseurs institutionnels français
- Administrateurs et salariés du Groupe
- Actionnaires individuels
- Auto-détention

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



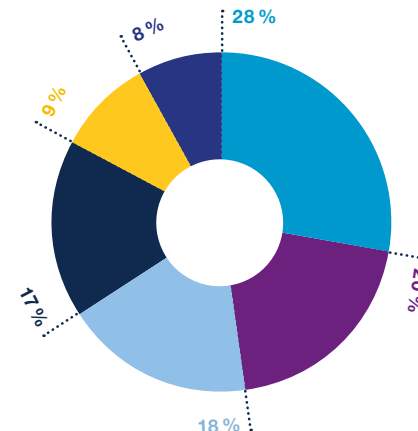
PAR MÉTIER

- Conseil
- Services informatiques de proximité
- Services applicatifs
- Autres services d'infogérance



PAR SECTEUR

- Services financiers (Assurance et Banque)
- Secteur public
- Industrie, Automobile et Sciences de la vie
- Biens de consommation, Commerce, Distribution et Transport
- Énergie, Utilities et Chimie
- Télécommunications, Médias et Divertissement
- Autres



PAR PAYS OU RÉGION

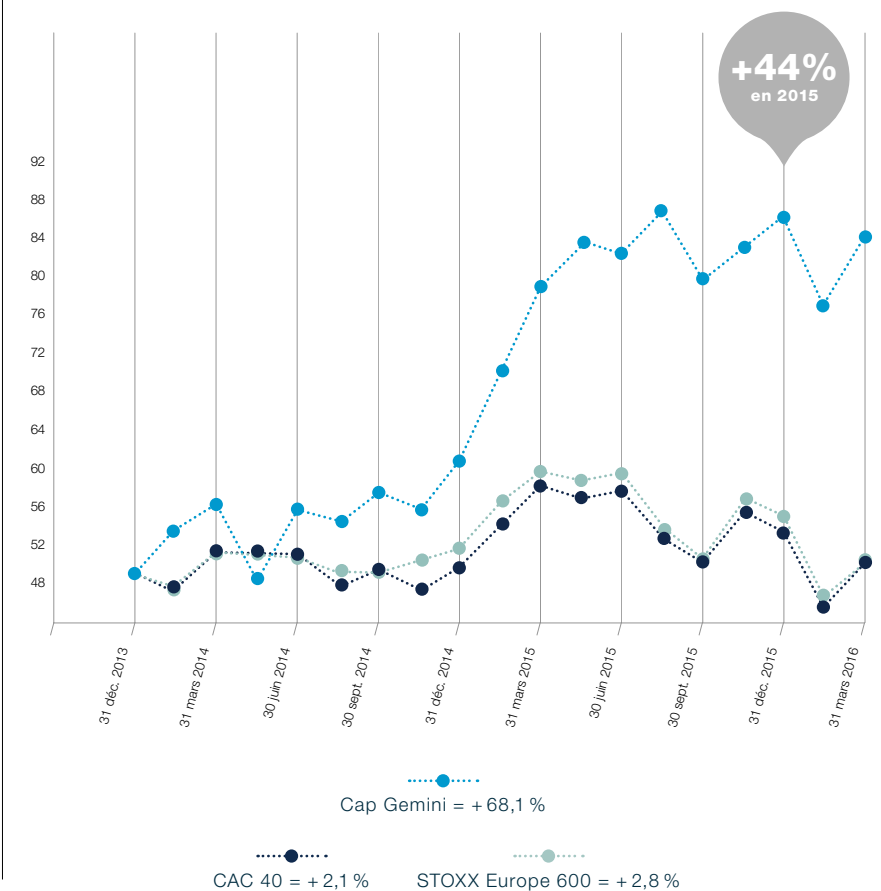
- Amérique du Nord
- France
- Royaume-Uni et Irlande
- Reste de l'Europe
- Benelux
- Asie-Pacifique et Amérique latine

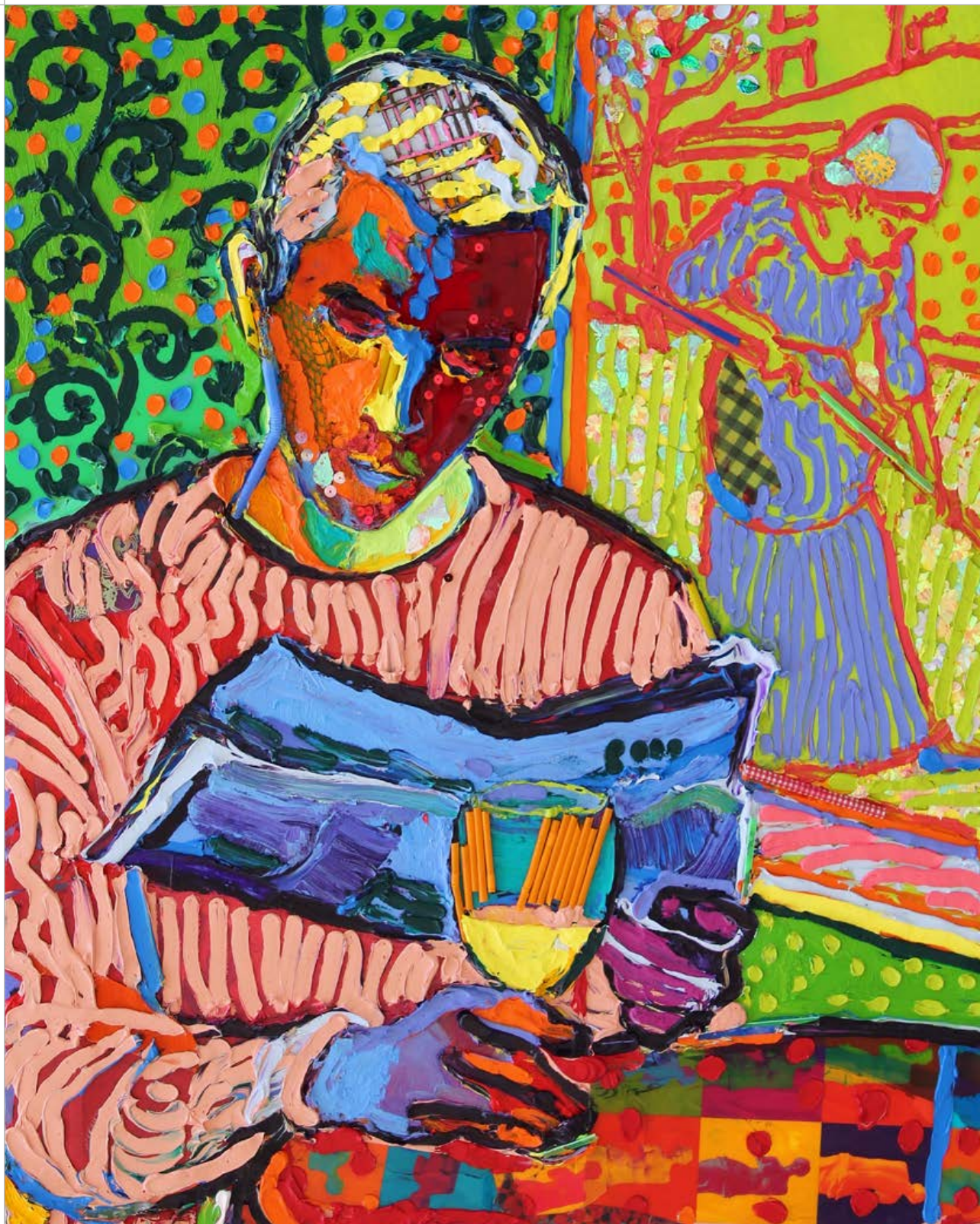
L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

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 : fr.capgemini.com/investisseurs, disponible en version française ou anglaise, sur le site internet de Capgemini. Par ailleurs, les actionnaires de Capgemini reçoivent une lettre d'information annuelle après chaque Assemblée générale. Le document de référence est téléchargeable à partir du lien suivant : fr.capgemini.com/investisseurs/document-de-reference-2015. Un grand nombre d'informations et de données financières y sont disponibles.

COURS DE L'ACTION CAP GEMINI

en euros, comparé à l'indice CAC 40, du 31/12/2013 au 31/03/2016





GORDON SEWARD — « Autumn Café »

Né en 1969, le britannique Gordon Seward est diplômé de l'Université des Beaux-Arts de Newcastle. Il installe son atelier dans le sud de la France en 1996. En explorant les effets de la lumière, il forge une peinture où règnent la ligne juste et les couleurs libres. Exposé en France comme à l'étranger, son travail est présent dans de nombreuses collections privées à travers le monde.
<http://www.gordonseward.fr>

IGATE, une acquisition stratégique



En février 2016, 20 000 collaborateurs d'IGATE et de Capgemini se sont réunis pour une soirée festive à Bangalore.

Il est des acquisitions structurantes dans la vie d'un groupe. Celle de la société américaine IGATE à l'été 2015, pour un montant de quatre milliards de dollars, en est indéniablement une pour Capgemini. Elle accélère le développement du Groupe, en lui permettant notamment de se renforcer en Amérique du Nord, creuset de l'innovation technologique, et en Inde. Capgemini était à l'affût d'une telle opportunité pour se développer sur le premier marché des services informatiques et s'était donné les moyens financiers de pouvoir la saisir. Au fil de son histoire, le Groupe a intégré de nombreuses entreprises aux expertises complémentaires des siennes – une quinzaine depuis 2010 –, en respectant toujours leur culture et leur personnalité. IGATE compte parmi celles qui marqueront, à n'en pas douter, l'histoire du Groupe.

UNE COMBINAISON PUISSANTE POUR UN CAPGEMINI RENFORCÉ

En associant sa force de frappe à celle d'IGATE, le Groupe se transforme et acquiert une nouvelle dimension. « *L'Amérique du Nord devient, de loin, le premier marché et donc un important moteur de croissance. Il contribue à ces performances à hauteur de 28 % contre 21 % en 2014* », précise Tim Bridges, en charge de l'activité Application Services de Capgemini sur le marché nord-américain. Pierre-Yves Cros, Directeur de la Stratégie et du Développement de Capgemini, ajoute : « *Une évolution indispensable pour accroître le leadership de Capgemini dans cette région, qui représente plus de 40 % du marché mondial des services informatiques* ». Avec des positions solides en Europe et en Amérique latine, le mix géographique du Groupe devient aussi plus équilibré. Avec IGATE, Capgemini diversifie son portefeuille d'expertises dans des domaines clés comme l'ingénierie ou les secteurs financiers (banque et assurance), premiers acheteurs des services informatiques.

IGATE en
un coup d'œil

Date de création :
1996, aux États-Unis

Chiffre d'affaires 2014 :
1,3 Mds\$, dont 79 % réalisés en Amérique du Nord

Répartition du chiffre d'affaires 2014 par secteur :
36 % dans l'industrie, les biens de consommation, le commerce et la distribution ;
29 % dans l'assurance, la santé et les sciences de la vie ;
21 % pour la banque et les services financiers

Nombre de clients :
281* dont seulement 3 en commun avec Capgemini

Nombre de collaborateurs :
plus de 30 000*

* Au moment de l'acquisition, le 01/07/2015.





À noter : les deux tiers des plus grands acteurs de ce secteur sont désormais clients du Groupe. Ces capacités démultipliées sur le continent nord-américain, en Inde mais aussi dans le secteur des services financiers, génèrent un puissant effet de levier pour Capgemini.

«IGATE apporte aussi au Groupe un portefeuille de 280 clients souvent référents sur leurs marchés, comme General Electric et une grande banque nord-américaine», indique Srikanth Iyengar, nouveau Directeur des Ventes de Capgemini et membre du Comité exécutif, auparavant à la tête des entités Europe et Asie-Pacifique d'IGATE. «Avec une complémentarité et des synergies commerciales remarquables, puisque seules trois de ces entreprises étaient déjà clientes de Capgemini». Autre bénéfice : le modèle commercial et industriel très performant d'IGATE. Au moment de son acquisition, l'entreprise affichait en effet pour 2014 un chiffre d'affaires de 1,3 milliard de dollars, en croissance de 10,2 %, et un profit de 110 millions de dollars.



UN PORTEFEUILLE D'OFFRES FORTEMENT ENRICHIS

Un exemple : ITOPS (*Integrated Technology and Operations*) est une offre innovante pour transformer la manière dont les entreprises pilotent leurs opérations. Elle regroupe en effet au sein d'une même plateforme des services de BPO (*Business Process Outsourcing*), d'applications et d'infrastructures. Les bénéfices pour les clients sont de taille : un meilleur alignement des processus métiers avec les services et les infrastructures informatiques, des investissements plus efficaces et une allocation des ressources plus flexible.

Plusieurs solutions sectorielles ont par ailleurs été développées à partir d'ITOPS, notamment IBAS (*IGATE Business Administration Services*) pour les acteurs de l'assurance américains. IBAS permet de gérer pour le compte de ces clients plus de 100 000 polices d'assurance de soins de longue durée. L'offre IDMS (*IGATE Data Management Solution*) également basée sur ITOPS, aide quant à elle les banques de détail à mieux gérer leurs données.

Pour capitaliser sur ces expertises, Capgemini a créé en 2015 une nouvelle ligne d'activités regroupées dans Business Services (voir encadré).

UNE CULTURE DE L'EFFICACITÉ CENTRÉE SUR LES CLIENTS

En quelques années, IGATE a bâti un modèle de production global très performant, puissant moteur de compétitivité qui enrichit aujourd'hui celui de Capgemini. Le Groupe dispose désormais d'un vaste réseau global de centres de production, regroupant fin 2015 près de 98 000 personnes, majoritairement situés en Inde. « Si l'Inde constitue évidemment un des centres névralgiques du Groupe, son rôle doit évoluer avec une place plus grande accordée à l'innovation et à la proximité avec les clients », explique Srinivas Kandula, un des principaux managers d'IGATE, désormais Directeur de Capgemini en Inde qui a rejoint le Comité exécutif du Groupe. Cette proximité client, enracinée dans la culture et les pratiques d'IGATE, est aussi une source d'inspiration pour l'ensemble du Groupe.

DES SYNERGIES FORTES ET DES SUCCÈS COMMUNS PROMETTEURS

Les convergences professionnelles et affinités culturelles entre les deux entreprises ont aidé les équipes d'IGATE à trouver rapidement leur place au sein de Capgemini. Les signatures de marque d'IGATE – la vitesse, l'agilité et l'imagination – résonnent avec les sept valeurs historiques du Groupe.

Autre similitude : l'entrepreneuriat, l'envie de collaborer que nous appelons Collaborative Business Experience™, une forte implantation en Inde, ou encore la volonté indéfectible de créer de la valeur pour les clients, notamment à travers des centres d'excellence sectoriels, regroupant experts et technologies de pointe. « Capgemini et IGATE ont par ailleurs tous deux démontré au cours de leur histoire leur capacité à se transformer et à s'intégrer. D'ores et déjà, ces synergies ont permis de remporter plusieurs succès communs prometteurs », souligne Thierry Delaporte, Directeur général adjoint de Capgemini, en charge de l'activité Services Financiers et de l'Amérique latine. ●



Thierry Delaporte,
Directeur général adjoint de Capgemini,
en charge de l'activité Services Financiers
et de l'Amérique latine
et pilote de l'intégration d'IGATE jusqu'à mi-janvier 2016.

Ce qu'ils en pensent

« Je perçois trois bénéfices concrets en tant qu'ancien collaborateur d'IGATE à ma nouvelle appartenance à Capgemini : tout d'abord, un champ d'action mondial et non plus ciblé principalement sur l'Amérique du Nord. J'ai ainsi accès à des informations sur les grandes tendances du marché et à des opportunités beaucoup plus larges dans le domaine des services business et financiers. Ensuite, nous renforçons notre capacité à travailler de manière collaborative, avec une grande adaptabilité et une ouverture d'esprit de la part des deux entreprises. Enfin, je travaille avec des équipes plus nombreuses, sur des projets ambitieux ce qui est extrêmement motivant ! »

Radhika Shankar,
Consultant chez
Capgemini (Bangalore,
Inde). Collaborateur
d'IGATE depuis 2012.

Questions à Philippe Grangeon, Conseiller du Président-directeur général du Groupe

Dans le cadre de l'intégration d'IGATE, pourquoi avez-vous ouvert un chantier autour des comportements propres aux deux entreprises ?

Philippe Grangeon : Dans une intégration, il y a bien sûr tous les chantiers classiques, mais il y en a un plus émotionnel, qui touche aux comportements induits par l'histoire et la culture des deux entreprises.

Au-delà d'une bonne compréhension du sens de l'acquisition, il est primordial, alors que les équipes se découvrent et apprennent à travailler ensemble, de bien identifier les principaux comportements, individuels ou collectifs, qui concourent à la réussite de l'intégration, ou qui peuvent poser problème. Il peut s'agir de comportements propres à chaque entreprise ou communs, par exemple, une forte multiculturalité chez Capgemini, ou une agilité et une rapidité dans l'exécution pour IGATE.

Nous avons mené ce travail au travers d'une vaste consultation des managers et des équipes. Et nous avons aussi défini de nouveaux comportements pour créer de la valeur ensemble.

Quels sont les principaux enseignements de cette démarche ?

P.G. Nous avons identifié cinq thèmes prioritaires et pour chacun d'entre eux des comportements et des actions concrètes à mettre en œuvre sur le terrain. Il s'agit par exemple de placer le client au cœur de nos organisations, ou encore de tirer le bénéfice maximum des atouts du Groupe en Inde et d'y saisir toutes les opportunités.

Quelles sont les prochaines étapes pour faire vivre ces nouveaux comportements ?

P.G. Ce travail sur les comportements sera partie prenante de plusieurs grands chantiers de transformation de Capgemini. Je pense à l'initiative des Ressources Humaines sur le profil des leaders, mais aussi aux travaux d'intégration liés à IGATE en Inde, aux États-Unis ou au sein du secteur des services financiers. Une telle démarche est nouvelle dans notre entreprise. Pour la réussir, il nous faut faire preuve d'ouverture, d'écoute et de pragmatisme. Nous utiliserons tous les outils d'alignement du Groupe, comme les programmes de formation de notre Université, mais aussi la puissance des canaux de communication digitaux, afin qu'un maximum de collaborateurs soient impliqués et adoptent progressivement ces nouveaux comportements. ●

Ce qu'ils en pensent

« Dès les tout premiers mois de l'intégration des équipes d'IGATE au sein de Capgemini, de nombreux clients d'IGATE, de tous types d'industries, ont commencé à bénéficier des synergies et des forces conjuguées des deux entreprises. Ils ont rapidement reconnu notre capacité à leur proposer des ressources, des solutions et des services dédiés à leur propre secteur d'activité, de façon encore plus pertinente et ciblée. Nos clients s'attendent, bien entendu, à ce que notre culture orientée client et notre agilité soient toujours au rendez-vous. Ils apprécient notre engagement à respecter cette promesse. »

Shobha Meera,
en charge des Ventes
dans le secteur des
Services Financiers
de Capgemini
(Bridgewater, New
Jersey). Collaborateur
d'IGATE depuis 2011.



À l'avant-garde des Business Services



Suite à l'intégration d'IGATE, Capgemini a créé début 2016 une nouvelle ligne d'activités stratégique dédiée aux Business Services. Décryptage avec Aruna Jayanthi, Directeur de Business Services de Capgemini. Après avoir été à la tête des opérations en Inde, elle pilote désormais cette nouvelle entité.

Pourquoi avoir créé une ligne d'activités dédiée aux Business Services ?

Très souvent, les fonctions informatiques et les opérations business (BPO) des entreprises sont pilotées de manière cohérente, mais parfois cloisonnées. Aujourd'hui, le digital et le cloud changent la donne. Ils nécessitent un focus plus fort sur les performances business et une approche intégrée des opérations et des technologies sous-jacentes, c'est la condition pour générer plus de valeur. Ces nouvelles solutions Business Services sur le cloud répondent aussi à une demande accrue de modèles As-a-Service.

Concrètement, en quoi consistent les solutions Business Services de Capgemini ?

Nos services, que nous voulons d'avant-garde, sont conçus pour mener à bien les opérations des entreprises de deux manières : soit à travers des solutions de *Business Process Outsourcing* (BPO) traditionnelles, soit via des plateformes cloud combinant BPO, applications et infrastructures. Ces plateformes permettent de piloter de manière intégrée l'informatique et les opérations liées à des fonctions supports – finance, achats, *supply chain*, ressources humaines ou management de la relation client – ou à des fonctions spécifiques à un secteur d'activité, comme la gestion des sinistres pour les acteurs de l'assurance.

Capgemini s'appuie pour cela sur la puissante plateforme ITOPS (*Integrated Technology and Operations*) d'IGATE, présentée page 24. Nous déployons aussi notre plateforme de gestion de l'engagement client Odigo figurant parmi les leaders du marché. ●



Une intégration rapide et fluide

Dès l'annonce de l'acquisition effective d'IGATE, en juillet 2015, le processus d'intégration est enclenché. Une opération naturellement toujours délicate, avec deux grandes entreprises présentes chacune sur plusieurs continents. Début 2016, une nouvelle organisation est en place, plusieurs dirigeants d'IGATE ont rejoint l'équipe de direction du Groupe et la transition vers une marque unique, Capgemini, est achevée.

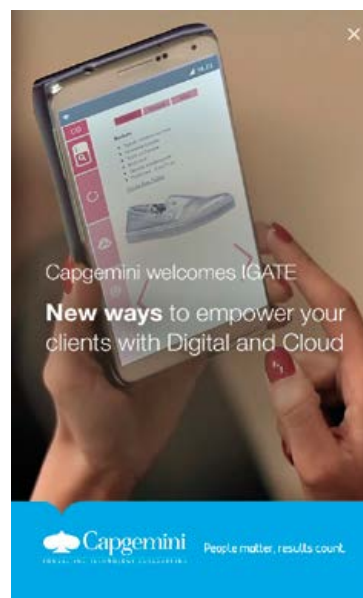
Pour y parvenir, une préparation minutieuse a été organisée par les deux entreprises, qui ont l'habitude de ces opérations. IGATE a, en effet, mené à bien l'intégration de la société indienne Patni Computer Systems, acquise en 2011. Et Capgemini a, au cours des dernières années, intégré avec succès une quinzaine d'entreprises.

Dès juin 2015, une instance de pilotage commune, l'« Integration Management Office », (IMO), travaille ainsi avec tous les métiers des deux entreprises pour développer une feuille de route précise, ainsi qu'un modèle opérationnel cible. Avec quatre priorités : l'Amérique du Nord, l'Inde, les services financiers et la ligne de services ITOPS. Plusieurs chantiers sont mis en œuvre pour faciliter l'intégration, notamment une initiative visant à conjuguer au mieux les particularités culturelles et comportementales des deux entreprises (voir interview de Philippe Grangeon page 25). L'accent est mis sur une communication interne précise et régulière, facteur clé de succès dans tout programme de changement. « *Au terme de cette première étape menée tambour battant, les clients et les collaborateurs sont restés fidèles. Un véritable indicateur de succès puisque ce sont eux qui font la valeur de l'intégration d'IGATE* », indique Thierry Delaporte, Directeur général adjoint de Capgemini, en charge de l'activité Services Financiers et de l'Amérique latine, et co-directeur de l'IMO jusqu'à mi-janvier 2016 avec Srinivas Kandula, alors responsable des ressources humaines d'IGATE. Cette intégration sera entièrement finalisée d'ici la fin de 2016 : une priorité majeure pour le Groupe. ●

La force d'une marque commune

En janvier 2016, six mois après son acquisition, IGATE est passée sous le pavillon de la marque Capgemini. L'opération de rebranding de l'ensemble des supports physiques et digitaux s'est déroulée en 48 heures, à travers 50 sites et 13 pays. Un signal fort pour montrer à tous les clients, collaborateurs et partenaires du Groupe que l'intégration d'IGATE était pleinement opérationnelle.

Une campagne publicitaire 100 % digitale a ensuite été lancée auprès de décideurs aux États-Unis, au Canada et en Inde (également à des fins de recrutement dans ce pays). Intitulée « New ways », elle valorise ce que la combinaison d'IGATE et de Capgemini apporte concrètement à ses clients en matière de technologies, d'accompagnement, d'innovations ou encore de méthodologies. ●



La campagne publicitaire «New Ways» valorise cinq points forts du «nouveau» Capgemini : sa présence mondiale, ses positions dans les services financiers, son expertise sectorielle renforcée, sa force de frappe digitale et cloud et la puissance de sa marque employeur.

Virginie Régis
Directeur du Marketing et de la Communication de Capgemini



FERNANDO COSTA — «Abstraction bleue»

Né en 1970 en France, Fernando Costa réalise ses sculptures à partir d'un matériau original : d'anciens panneaux de signalisation routière qu'il récupère, découpe puis ressoude. Tableaux monochromes, bouquets de fleurs de ferraille, association de mots ou de chiffres... Il explore tout le champ des possibles, avec un parti pris affiché contre le gaspillage.
<http://www.atelier-costa.com/>

Les faits marquants 2015



RECONNAISSANCE TOP 4 POUR L'EXPÉRIENCE CLIENTS DIGITALE

En 2015, l'analyste indépendant ALM Intelligence* classe Capgemini Consulting dans le Top 4 mondial des acteurs du conseil en stratégie de l'expérience clients digitale. Seuls ceux disposant à la fois d'une expertise large et pointue peuvent se hisser dans ce peloton de tête. L'analyste Source Consulting positionne, quant à elle, Capgemini Consulting dans le Top 3 mondial des « Leaders d'idées » du digital pour la qualité de ses études et rapports. Ces reconnaissances valident la pertinence du positionnement de Capgemini Consulting sur la transformation digitale dès 2009, lui permettant ainsi de prendre une longueur d'avance sur ses concurrents.

* Classement des acteurs du conseil en stratégie d'expérience clients digitale, Rapport *Competitive landscape analysis: Digital Customer Strategy & Experience Consulting*, ALM Intelligence (ex-Kennedy Consulting Research & Advisory) septembre 2015.

CROISSANCE EXTERNE AVEC IGATE, CAPGEMINI CHANGE DE DIMENSION

Un portefeuille de 281 clients, un chiffre d'affaires de 1,27 milliard de dollars en 2014 – réalisé à 79 % en Amérique du Nord –, plus de 30 000 collaborateurs principalement basés aux

États-Unis et en Inde : l'acquisition de l'américain IGATE par Capgemini, finalisée le 1^{er} juillet 2015, est l'une des plus importantes de l'histoire du Groupe. Dans le cadre de cette acquisition, 3 500 collaborateurs d'IGATE ont rejoint les équipes de Sogeti au sein du pôle Product & Engineering Services.



DISTINCTION L'ÉTHIQUE CHEVILLÉE AU CŒUR

Pour la quatrième année consécutive, Capgemini a obtenu le label américain *One of the World's Most Ethical Companies*® décerné par Ethisphere Institute à 131 entreprises à travers le monde. Depuis toujours, l'honnêteté est l'une des sept valeurs d'entreprise de Capgemini et le Groupe s'assure chaque année de la diffusion des règles d'éthique auprès de tous. En 2015, ses 180 000 collaborateurs ont ainsi suivi une formation e-learning obligatoire sur les bonnes pratiques et l'exemplarité en matière d'éthique.

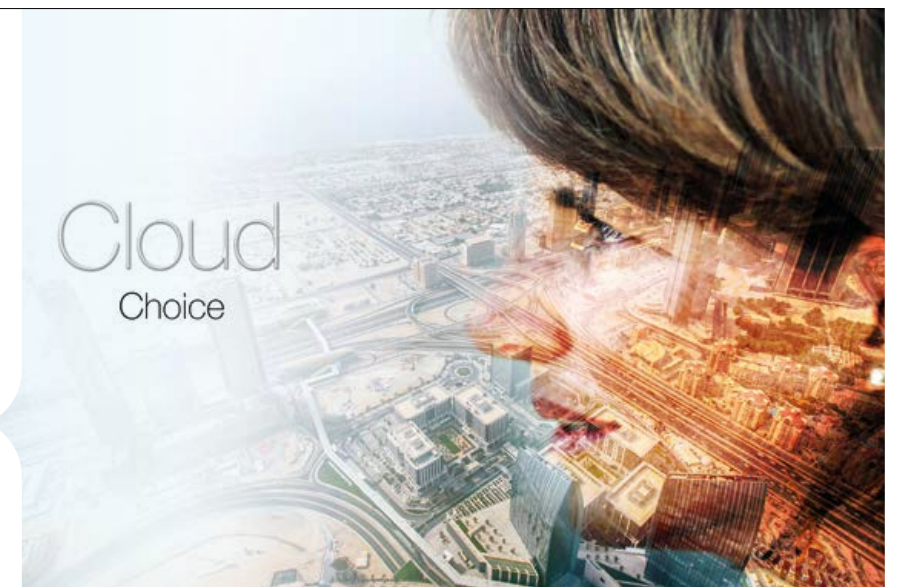
2016 | **WORLD'S MOST ETHICAL COMPANIES**
WWW.ETHISPHERE.COM

NOUVELLE OFFRE PRIORITÉ AU CLOUD

Beaucoup utilisent cette nouvelle façon de consommer les services informatiques « à la carte » mais rares sont ceux à en avoir fait leur priorité. Pour l'instant, les risques et les contraintes freinent son adoption. C'est la raison qui a poussé Capgemini à refondre son offre cloud pour aider ses clients à en faire une priorité. Cloud Choice offre toutes les expertises métiers et technologiques nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie cloud par ses clients et à la coexistence de l'informatique traditionnelle et du cloud.

Cloud Choice s'appuie sur une palette complète de services qui mobilise tous les métiers du Groupe : du conseil en stratégie cloud, de la cybersécurité, la réalisation de pilotes, la migration d'applications existantes et le développement d'applications cloud-native. Et l'expertise de Capgemini en matière d'architecture informatique et de plateformes cloud fait toute la différence pour assurer une transition en douceur (lire page 62).

Nos activités cloud et digital enregistrent une croissance rapide (+ 23 %) en 2015. Elles représentent désormais 22 % du chiffre d'affaires du Groupe sur l'année.



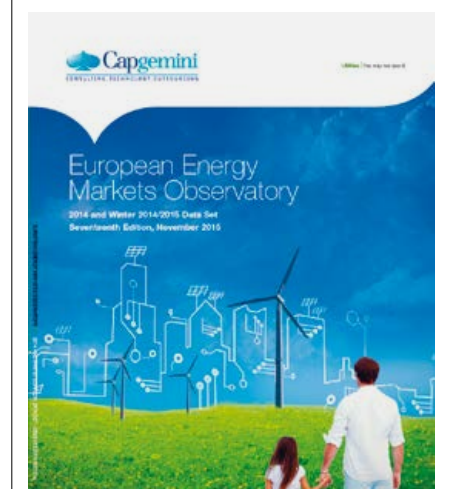
CONTRAT GAGNÉ AU CŒUR DE L'ACTION DE L'EUROPE DES DONNÉES

La Commission européenne a confié à Capgemini, le pilotage du déploiement de la plateforme européenne d'open data. Ce portail vise à compiler l'ensemble des données publiques des 39 pays membres de l'Union européenne afin de les rendre accessibles gratuitement au grand public et aux entreprises. C'est Capgemini Consulting qui est aux manettes de ce contrat de 3 ans. La branche conseil en stratégie du Groupe coordonnera le consortium d'acteurs chargés de mener à bien ce projet. Cette mission comprend, notamment, le partage de connaissances techniques nécessaires à la publication des données ouvertes et l'élaboration de stratégies pour optimiser l'utilisation de ces données. L'un des enjeux, à terme, est de permettre aux entreprises de valoriser ces données, à travers l'analyse prédictive, pour développer de nouveaux produits et services.



ÉTUDE SECTORIELLE L'AVENIR DES UTILITIES PASSE PAR LE DIGITAL

Un mois tout juste avant l'accord historique de la COP21 pour lutter contre le changement climatique*, Capgemini publiait les résultats de son étude annuelle sur les marchés européens de l'énergie. Dans un contexte morose, tant pour le gaz que pour l'électricité, la transition énergétique continue à impacter fortement les *Utilities* (part croissante des énergies renouvelables, production décentralisée...). L'Observatoire Européen des Marchés de l'Énergie estime que le digital est une chance pour les entreprises du secteur de s'adapter à cette mutation tout en réalisant des gains de productivité.



* Le 12 décembre 2015, 195 pays membres des Nations Unies ont ratifié à Paris un accord universel sur le climat dans le cadre de la 21^e Conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP21). L'objectif est de contenir la hausse des températures mondiales entre 1,5 °C et 2 °C d'ici 2100.

INNOVATION « APPLIED INNOVATION EXCHANGE » POUR ACCÉLÉRER LES TRANSFORMATIONS

Aujourd'hui, l'efficacité de l'innovation se mesure à la capacité des entreprises à transformer un maximum d'idées en projets pour les confronter rapidement avec les attentes du marché. À l'ère du digital où tout s'accélère, l'innovation est entrée dans un mode de *test & learn** : plus rapide, moins onéreuse et ouverte à la collaboration. C'est tout l'enjeu du programme « Applied Innovation Exchange » (A.I.E., ou Centre d'Innovation Appliquée) lancé par Capgemini début 2016, basé sur un réseau mondial de plus de 40 centres d'innovation. Dans ces centres, les clients testent les technologies les plus novatrices (Internet des Objets, analyse des données, cloud, cybersécurité...) pour développer des pilotes de leurs projets. Indépendamment du site, les clients bénéficient de l'expertise sectorielle de l'ensemble du réseau. Le centre de Munich est, par exemple, spécialisé dans le secteur automobile, et celui de Lille dans la grande distribution. Quant au nouveau centre de San Francisco, il offre une capacité de co-innovation unique avec des grandes entreprises et des start-ups high-tech de la Silicon Valley (lire page 48).



* La méthodologie d'innovation du *test & learn* consiste à expérimenter des nouvelles solutions à petite échelle afin d'en tirer des enseignements rapides, tout en maîtrisant les coûts et les risques.



Srinivas Kandula, à la tête de Capgemini en Inde, et ses équipes.

TALENTS UNE ENTREPRISE OÙ IL FAIT BON VIVRE

Business Today, l'un des tout premiers magazines économiques indiens, a pour la première fois retenu Capgemini dans son classement des 25 premières entreprises où « il fait bon travailler » en Inde. Le Groupe se hisse à la 12^e place, tous secteurs confondus.

CONTRAT GAGNÉ L'ÉTAT DE GÉORGIE, AUX ÉTATS-UNIS

Capgemini assurera, pendant 7 ans, l'intégration des services informatiques de Georgia Technology Authority (GTA). Cet organisme public pilote les infrastructures de plus de 85 entités fédérales et de 1 300 agences gouvernementales situées dans l'État de Géorgie. Le Groupe sera chargé de coordonner les services fournis par différents prestataires, notamment dans les domaines de la facturation, des services aux citoyens de Géorgie, et de la gestion des risques et de la sécurité. Le choix de Capgemini par ce nouveau client valide sa capacité à gérer des infrastructures informatiques toujours plus complexes et qui agrègent un nombre croissant de fournisseurs.

Avec plus de 85 000 collaborateurs en décembre 2015, l'Inde est, plus que jamais, un des centres névralgiques du Groupe, avec un rôle encore renforcé en matière d'innovation et de proximité clients.



STRATÉGIE LES CLIENTS AU CŒUR DE L'ÉVÉNEMENT

Les « Rencontres » sont toujours un temps fort du cycle stratégique de Capgemini. Elles regroupent les 500 principaux managers du Groupe qui y discutent tous les deux ans des orientations à venir et confrontent leurs visions avec la voix du marché. Après les rencontres des partenaires technologiques, à San Francisco en 2013, c'était au tour des clients de partager leurs enjeux digitaux et business lors des 25^{es} Rencontres de Rome en octobre 2015. Les dirigeants et directeurs informatiques de quatre grands clients sont notamment intervenus sur leur stratégie de transformation digitale : BNP Paribas, Air Liquide, Coca-Cola et Johnson Controls.

OFFRE LA CYBERSÉCURITÉ TISSE SA TOILE

Un an après son lancement, la ligne mondiale de services Cybersécurité consolide son offre de sécurisation et de supervision des systèmes d'information des entreprises. L'accord conclu fin 2015 avec son partenaire technologique américain Fortinet permet à Capgemini de protéger les environnements les plus exigeants (applications, centres de données de nouvelle génération). Les clients ont aussi désormais accès à des solutions basées sur la technologie cloud pour gérer et contrôler l'identité des personnes qui utilisent leur système informatique. Une offre développée avec RSA, la filiale sécurité d'EMC, un acteur américain spécialiste du cloud et partenaire de longue date du Groupe.



RÉPUTATION CAPGEMINI, UNE MARQUE DE PLUS EN PLUS FORTE

Pour la 2^e année consécutive, Capgemini est la « marque française la plus influente » sur LinkedIn, le réseau social professionnel en ligne aux 364 millions de membres. Ce classement tient compte de l'implication des marques sur LinkedIn, de l'audience et de l'engagement que leurs contenus génèrent. Capgemini est aussi la marque française qui réalise la plus belle progression dans le baromètre 2016 sur « la valeur des marques » établi par l'analyste britannique Brand Finance*. Le cabinet-conseil estime à 1 milliard d'euros le gain de valorisation de la marque Capgemini en un an (+ 45 %). Elle passe ainsi de la 47^e à la 29^e place du Top 50 des marques françaises.

* Pour estimer la valeur d'une marque, Brand Finance utilise la méthode dite « d'allègement des redevances » qui détermine combien une entreprise serait prête à payer pour exploiter sa marque si elle ne lui appartenait pas.



NOUVELLE ACTIVITÉ BUSINESS SERVICES, LA FLEXIBILITÉ DU DIGITAL EN PLUS

Les entreprises souhaitent aujourd'hui bénéficier de la flexibilité offerte par la technologie cloud pour tous leurs services informatiques. Lorsqu'ils confient tout ou partie de la gestion de leurs opérations métiers à Capgemini (finance, achats, ressources humaines, relation client), ils attendent désormais des solutions commercialisées « comme un service » (« As-a-Service ») qui intègrent à la fois l'infogérance de leurs fonctions support (Business Process Outsourcing, ou BPO) et des systèmes informatiques s'y afférant (infrastructures, applications). C'est pourquoi, en 2015, Capgemini a totalement repensé en ce sens cette offre de solutions, baptisée Business Services. Conçue comme une plateforme intégrée de technologies et de gestion des opérations métiers, Business Services s'appuie, notamment, sur l'expertise innovante d'IGATE dans ce domaine (lire page 23). Cette offre permet également d'adresser des attentes spécifiques à certains secteurs d'activité : par exemple, la gestion des sinistres pour l'assurance ou la logistique des acteurs de la distribution. À la clé pour les clients : des investissements informatiques dimensionnés aux besoins de leurs fonctions métiers, et des solutions qui évoluent avec leurs projets de développement... grâce au digital !

CONTRAT GAGNÉ CRÉDIT AGRICOLE : LE DIGITAL POUR 52 MILLIONS DE CLIENTS

Capgemini va co-conduire pendant 7 ans la transformation des infrastructures de Silca, la filiale informatique du groupe français Crédit Agricole. L'enjeu de ce contrat est double : accompagner le leader européen de la banque de proximité – avec 52 millions de clients – dans la digitalisation de ses métiers, et contribuer à l'intensification de la mutualisation des infrastructures. Ensemble, les deux entreprises se sont donc engagées à réduire les coûts de gestion des infrastructures informatiques, grâce à l'industrialisation des processus et à la standardisation des services, tout en maintenant le haut niveau de qualité de ces derniers. Capgemini se voit ainsi confier la maintenance d'une partie de l'informatique du Crédit Agricole dans le cadre d'une joint-venture créée avec Silca. Capgemini conseillera également le groupe en matière d'innovation et de sécurité informatique, grâce notamment à l'appui du centre d'innovation de San Francisco (lire page 52) et à son réseau de partenaires technologiques de la Silicon Valley.



Un Groupe en dynamique

Capgemini cultive ce qui fait sa force et sa singularité en proposant une offre toujours enrichie, des solutions sectorielles dédiées, des partenariats technologiques, et s'appuie sur les talents de 180 000 collaborateurs.



P.33
Nos métiers et nos offres



P.40
Talents



P.44
Engagements responsables

NOS OFFRES

Découvrez ici une sélection des offres les plus innovantes de notre portefeuille.



NOS MÉTIERS

Une gamme de métiers complète pour répondre à tous les enjeux de nos clients.



Affûter notre compétitivité et celle de nos clients

Questions à Patrick Nicolet,
Directeur général adjoint de Capgemini,
en charge de la Compétitivité et de l'Inde



À quels enjeux de compétitivité sont confrontés les clients de Capgemini ?

Patrick Nicolet : L'important volume de données disponibles conduit aujourd'hui les organisations à s'engager dans une course à la transformation digitale. Désireuses d'évoluer vers de nouveaux modèles d'affaires centrés sur les nouvelles technologies, les entreprises sont cependant confrontées à deux défis d'une ampleur jusque-là inédite : l'accessibilité des données, rendue possible par le développement du cloud, ainsi que leur traitement, imposant de recourir à l'automatisation. Dans un environnement ultra-concurrentiel, elles ont besoin de puissantes capacités industrielles au meilleur rapport qualité/prix pour réussir cette transformation.

Pourquoi avoir créé une Direction de la Compétitivité en janvier 2016 ?

P.N. Pour répondre à ces défis et accompagner l'évolution de notre portefeuille d'offres, nous avons créé un nouveau département central en charge du pilotage de la compétitivité du Groupe. Cette Direction a pour missions la qualité de service, la réduction des coûts de production et la création de plateformes industrielles.

Il faut organiser nos ressources à l'échelle du Groupe pour accompagner nos clients et nos opérations dans leur transformation pour une meilleure efficacité tout en renforçant la capacité de Capgemini à se différencier. La combinaison des deux assurera une performance supérieure tant pour nos clients que face à nos concurrents. ●

Priorité à l'excellence opérationnelle et à la qualité de service

L'innovation technologique permet de développer des méthodes et processus qui contribuent simultanément à l'excellence opérationnelle et à la qualité des services délivrés aux clients.

Tous les jours, ce ne sont pas moins de 40 000 ingénieurs de Capgemini qui utilisent des méthodes numériques de management visuel, afin d'échanger au sein d'équipes réparties à travers le monde. D'autres outils collaboratifs permettent de mettre en place des procédés d'amélioration continue et de bénéficier d'une intelligence collective au service des clients du Groupe.

MÉTHODES AGILES ET AUTOMATISATION

« Capgemini a également investi dans des méthodes et outils associant la qualité de production avec une productivité en constante amélioration, explique André Cichowlas, en charge de la Qualité et de la Production de

Capgemini. Des méthodes agiles sont déployées dans de nombreux projets pour raccourcir les cycles de contrôles entre la conception et la réalisation. L'automatisation impacte quant à elle aujourd'hui l'ensemble des offres de services, en favorisant la reproductibilité des bonnes pratiques et la qualité du service. L'automatisation des processus (UiPath) ou l'analyse automatique des incidents (Automic) en sont quelques exemples. »

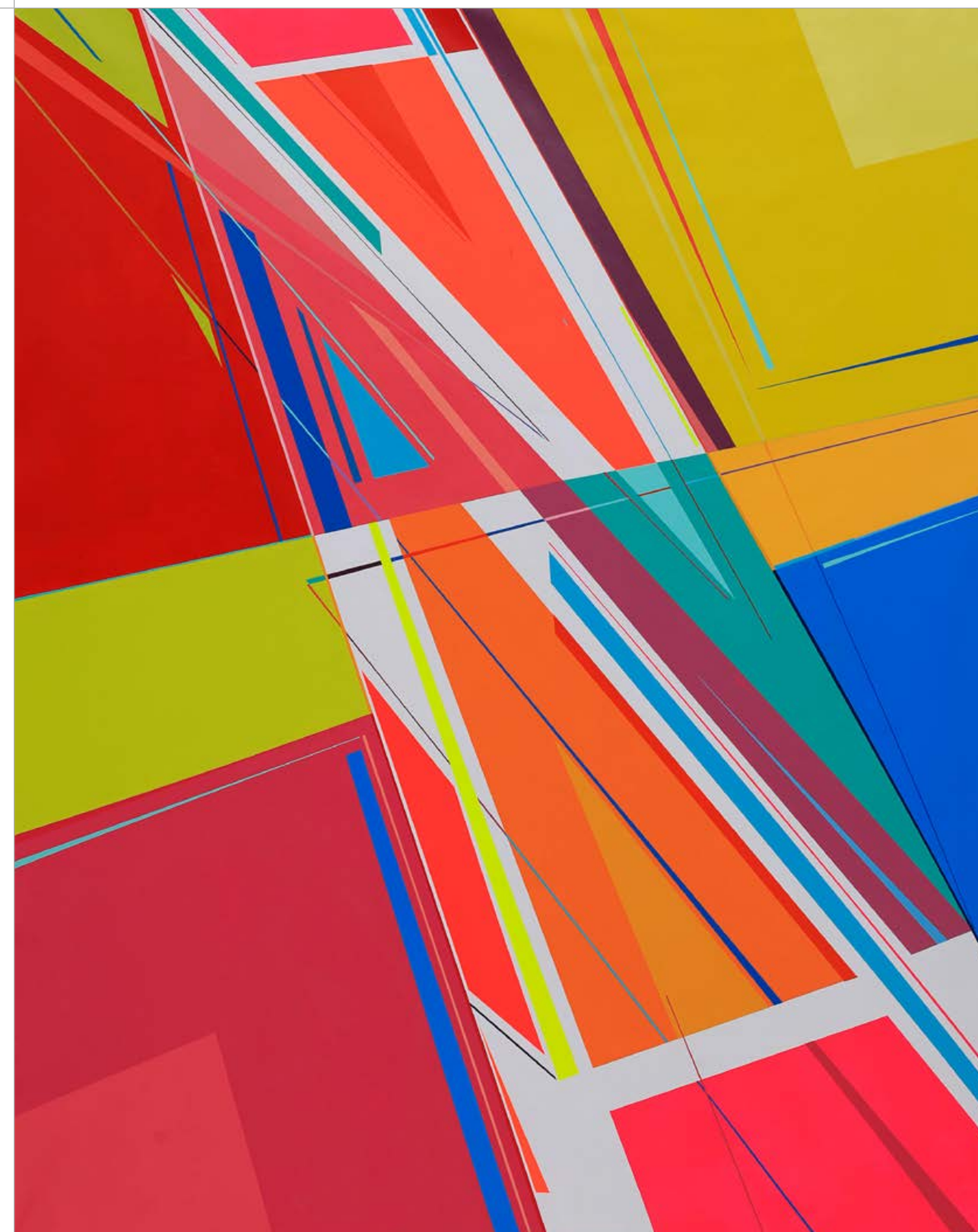
UN PILOTAGE INTÉGRÉ DES RESSOURCES

Enfin, le développement continu des compétences des collaborateurs de Capgemini constitue le point fort du Groupe en matière de compétitivité. Outre la formation et l'animation des communautés, le Groupe pilote de manière intégrée ses ressources humaines et matérielles pour qu'elles soient disponibles en temps, en heure et au prix souhaité. Un gage puissant d'efficacité et de productivité pour les clients. ●

La puissance du moteur indien

En 2001, Capgemini en Inde comptait 250 collaborateurs. Avec plus de 87 000 employés et 42 sites installés dans 10 villes différentes, le pays constitue aujourd'hui le centre de gravité du Groupe. Les centres de production indiens ont permis d'accompagner avec succès plus de 800 groupes mondiaux, leaders sur leurs différents secteurs d'activité.

Pour Srinivas Kandula, à la tête de Capgemini en Inde, « le pays joue un rôle de plus en plus grand en matière d'innovation au sein du Groupe et comprend notamment plusieurs centres d'excellence, différents labs travaillant sur des solutions inédites et l'« Applied Innovation Exchange » (A.I.E.) de Mumbai, intégré au réseau mondial des A.I.E. (voir page 53) ». Le moteur indien de Capgemini a été renforcé en 2015 avec l'acquisition d'IGATE. Pour célébrer cette intégration réussie et valoriser le talent des collaborateurs, l'événement annuel interne *My Jashn* a été le théâtre d'une démarche collective originale, référencée dans le Livre Guinness des Records : 4 276 employés ont participé à la plus grande leçon de danse Bollywood jamais organisée.



KENOR — « Acid Techno »

Peintures, street art, sculptures, installations... Pour le Catalan Kenor, tout est prétexte à déployer ses couleurs éclatantes. La danse et la musique sont des éléments indissociables de son travail, avec une forte présence des lignes incarnant le rythme et le mouvement. Ses œuvres doivent beaucoup à son énergie spontanée, mais aussi à une construction élaborée.
<http://galeriecelal.com>

Au plus près des enjeux sectoriels des entreprises

Questions à Perry Stoneman,
en charge des secteurs chez Capgemini

Comment la stratégie sectorielle de Capgemini a-t-elle évolué en 2015 ?

Perry Stoneman : Le fait de connaître au mieux les enjeux au quotidien de chaque secteur est de plus en plus crucial pour une entreprise de services comme la nôtre. Chaque secteur vit des évolutions spécifiques. La « lame de fond » du digital touche tous les domaines d'activité, mais elle s'exprime différemment dans une grande banque, une entreprise de transport ou encore une société de téléphonie mobile. Et c'est important de comprendre parfaitement les nouveaux défis qui en découlent.

Le rôle de Capgemini est – plus que jamais – d'aider ses clients à appréhender les enjeux majeurs qui impactent leur propre secteur. Le Groupe s'organise donc afin de travailler toujours plus en affinité avec ses secteurs prioritaires et de développer des offres sur mesure encore plus pertinentes. Les résultats viennent valider ces approches : par exemple, en 2015 le digital et le cloud ont représenté 22 % du chiffre d'affaires du Groupe, soit une croissance de 23 %.

Vous avez parlé de révolution digitale, quelles sont les autres tendances que vous observez sur le marché ?

P.S. On observe actuellement un phénomène de « collision » entre différentes activités, habituellement très distinctes. Les frontières traditionnelles tendent à disparaître. Par exemple, un géant du web peut aujourd'hui développer son business dans le domaine des biens de consommation courante et un acteur mondial de l'ameublement peut aussi se diversifier dans des activités d'assurance.

Les entreprises doivent donc rester en veille permanente au-delà de leur propre secteur et être prêtes à faire des choix de développement disruptifs et inattendus. Capgemini leur propose des outils innovants pour faciliter cette vision transversale et ces prises de décisions.

Une autre tendance majeure : le client final se situe désormais au centre des préoccupations. L'utilisation des technologies digitales et du big data change la donne. Le client, mieux informé, dispose d'un pouvoir de décision et d'influence renforcé et exige une relation fluide et personnalisée avant, pendant et après l'acte d'achat. Ces nouveaux comportements sont très variables d'un secteur à l'autre et nous développons des solutions pour aider nos clients à prendre en compte cette mutation lourde.

L'acquisition d'IGATE vous permet-elle de vous renforcer sur certains secteurs ?

P.S. Avec cette acquisition, Capgemini renforce sensiblement ses positions dans plusieurs secteurs, en particulier l'assurance mais aussi la banque et l'industrie, avec des clients comme une compagnie internationale de courtage en assurance, une grande banque nord-américaine ou encore General Electric.

IGATE apporte aussi une forte valeur ajoutée sur les solutions globales sectorielles qui conjuguent des services liés aux applications et aux infrastructures, par exemple IBAS (*IGATE Business Administration Services*) pour les acteurs de l'assurance ou IDMS (*IGATE Data Management Solution*) pour les banques de détail. ●



Ci-contre, un client acteur de l'innovation à l'« Innovation Exchange » de Munich.

En intimité avec six grands secteurs

01
Biens de consommation, Commerce, Distribution et Transport

02
Énergie, Utilities et Chimie

03
Industrie, Automobile et Sciences de la vie

04
Secteur public

05
Services financiers (Assurance et Banque)

06
Télécommunications, Médias et Divertissement

Des solutions adaptées à chaque business

Capgemini a constitué des Conseils d'Experts par secteurs, composés de managers confirmés représentant l'ensemble des disciplines et toutes les régions. « *L'objectif est de disposer d'une vision la plus fine possible des mutations sectorielles en cours et d'imaginer celles à venir pour garder un temps d'avance* », souligne Jean-Philippe Bol, en charge de l'activité Application Services chez Capgemini sur le périmètre Application Services Two*.



DES SOLUTIONS POUR RÉINVENTER LE PARCOURS CLIENT

Ainsi, pour l'Automobile, 25 top managers se regroupent régulièrement sous l'impulsion de Kai Grambow, responsable du secteur Automobile. « *Sans une approche globale, vous n'existez pas dans le domaine de l'automobile*, explique-t-il. *C'est un marché extrêmement concentré, avec un nombre limité de très grands clients. Avec le Conseil d'Experts, nous développons des projets à travers l'ensemble du Groupe.* »

Le Conseil d'Experts Automobile a, par exemple, joué un rôle clé dans le lancement d'AutomotiveConnect : cette offre innovante intègre une palette de 30 solutions autour de trois thématiques – *Connected Customer*, *Connected Vehicle* et *Connected Insights* – visant à améliorer ou à réinventer le parcours client dans ce secteur.

Autre offre sectorielle : une nouvelle plateforme cloud qui permet aux établissements bancaires de renforcer leurs relations clients. Ce véritable écosystème exploite une solution développée par l'éditeur de logiciels bancaires suisse Temenos, en la combinant avec d'autres outils de tarification, de paiement et de prise de décision. Elle permet aux banques de remplacer leur système traditionnel de manière souple, rapide et à moindre coût, en prenant en compte leurs applications existantes.

DES CENTRES D'EXCELLENCE SECTORIELS ÉTOFFÉS

Capgemini a cette année renforcé ses six centres d'excellence sectoriels, réseau d'équipes spécialisées qui accompagnent les clients pour déployer les solutions du Groupe. Ces experts travaillent main dans la main avec les centres d'innovation de l'« Applied Innovation Exchange » (voir page 48) et les différents partenaires technologiques de l'entreprise. Un atout de taille qui pèse dans la balance pour convaincre de grands clients.

FAIRE LA DIFFÉRENCE POUR LES CLIENTS

Ils ont été nombreux à nous accorder leur confiance cette année, dans tous les secteurs. Capgemini a, par exemple, été choisi par Nationwide, leader mondial dans le secteur du crédit immobilier, pour simplifier et moderniser l'expérience digitale de ses clients. « *À l'ère de la connectivité permanente et de la banque mobile, les clients attendent de leurs institutions financières un accès 24 h/24 et des services à haute valeur ajoutée* », indique Debra Bailey, Directrice de l'information chez Nationwide.

Zurich Insurance – compagnie d'assurance suisse présente dans 170 pays – a par ailleurs confié à Capgemini la mise en œuvre d'un vaste programme de transformation. L'objectif est d'améliorer l'expérience des clients de Zurich Insurance au Royaume-Uni, tout en réduisant les coûts. Première étape réussie en 2015, avec la création d'une nouvelle plateforme de gestion des sinistres qui a permis de réduire significativement la partie manuelle du traitement, améliorer la gestion des données et réduire au minimum les pertes consécutives à la fraude et à la mauvaise gestion des sinistres. ●

* Application Services Two : Allemagne et Europe centrale, Benelux, Europe du Sud, France, Pays nordiques.

Énergie :
Eneco Group
se transforme

Les missions menées pour Eneco sont un exemple de la reconnaissance de l'expertise de Capgemini sur le secteur de l'énergie. Eneco Group est une société néerlandaise spécialiste des énergies vertes, qui compte plus de 2 millions de clients. Faisant appel à Capgemini pour des services d'infrastructures, elle a souhaité étendre cette collaboration en confiant au Groupe la transformation de l'ensemble de son système informatique. Objectif : réduire les coûts et créer une plateforme de lancement pour ses futurs services, afin de répondre aux nouvelles attentes de ses clients.

Capgemini a par ailleurs conclu avec Eneco Group un partenariat pour capitaliser sur les savoir-faire des deux groupes. Ils concevront ensemble des services innovants qui s'intégreront dans « Utility to Energy Services », le programme de transformation du Groupe, pour aider les Utilities à devenir de véritables entreprises de services énergétiques.



Rethinking the Value Chain
NEW REALITIES IN COLLABORATIVE BUSINESS



Distribution : zoom sur la chaîne de valeur

Pour comprendre les grands enjeux des acteurs de la distribution, découvrez l'étude *Rethinking the Value Chain : New Realities in Collaborative Business*. Une analyse réalisée par Capgemini et le Consumer Goods Forum, qui réunit les top managers de 400 grandes entreprises mondiales de distribution.

À télécharger sur capgemini.com

Un écosystème de partenaires pour garder un temps d'avance

Questions à Fernando Alvarez, en charge des Partenariats et Initiatives Stratégiques de Capgemini

Comment Capgemini a-t-il renforcé ses partenariats technologiques en 2015 ?

Fernando Alvarez : En 2015, la mobilisation de l'équipe en charge des alliances et partenariats a permis à Capgemini de renforcer encore ses liens stratégiques avec ses alliés technologiques. Le Groupe a ainsi signé une cinquantaine d'accords de coopération avec des partenaires. Nous avons développé des relations avec une multitude de start-ups innovantes, depuis les acteurs ultraspecialisés de la Silicon Valley jusqu'à ceux qui bouleversent et façonnent le marché, comme Amazon Web Services et Google.

Et quel meilleur exemple de cette accélération que notre partenariat avec Salesforce ? Un manager expérimenté est désormais dédié au déploiement de ces produits et services sur le marché. Capgemini a également fait l'acquisition d'Oinio début 2016, un des partenaires de référence de Salesforce. Cette opération vient renforcer, en Europe et en Asie, les offres de Capgemini consacrées à la transformation digitale des entreprises, construites autour de la plateforme et des solutions Salesforce. Le Groupe a ainsi été sélectionné avec cinq autres acteurs mondiaux par l'Administration des services généraux aux États-Unis, pour apporter des solutions Salesforce à toutes les autres agences fédérales du pays.

D'autres partenariats ont-ils été lancés ou renforcés cette année ?

F.A. Oui, je pense à l'un des plus innovants, celui conclu avec NetSuite, un leader mondial des solutions ERP (progiciels de gestion intégrés) en mode cloud. Le Groupe est en effet devenu le distributeur exclusif de NetSuite en France, une pratique novatrice sur le marché. Pour Zach Nelson, Président-directeur général de NetSuite, « cet accord s'inscrit dans le cadre d'une relation déjà forte et permettra à nos clients français d'accélérer leur croissance dans un contexte concurrentiel ».



Plusieurs partenariats majeurs ont aussi été développés dans le domaine de la cybersécurité. C'est le cas avec Fortinet, aux États-Unis. Capgemini et Fortinet proposent ensemble de nouveaux services pour les environnements les plus exigeants : sécurité des applications, sécurité des centres de données de nouvelle génération. L'objectif est d'aider les entreprises à mieux détecter les cyberattaques de plus en plus sophistiquées pour mieux s'en protéger.

En 2015, nous avons aussi exploré de nouveaux modèles de développement dits à 360°, avec des partenaires comme IBM, HP, EMC, SAP ou encore Microsoft. Il s'agit, pour Capgemini et son allié, de devenir clients l'un de l'autre, en plus du business réalisé avec des clients communs. Le bilan est positif et nous comptons continuer à développer cette approche. Cette initiative nous permet d'accroître les synergies avec nos partenaires, tout en consolidant nos positions auprès des clients.

Comment formez-vous les collaborateurs à ces enjeux ?

F.A. En juin 2015, l'Université Capgemini a organisé une « Business Priority Week » – programme interne centré sur les attentes des clients. Plus de 300 managers de 26 nationalités différentes ont approfondi leurs connaissances de notre écosystème de partenaires et réfléchi, ensemble, sur la manière d'en tirer le meilleur parti pour nos clients. ●

En harmonie avec nos partenaires

Les partenaires stratégiques

EMC, IBM, Microsoft, Oracle, SAP.

Les nouveaux champions spécialisés :

Digital Customer Experience
Adobe, Pega, Salesforce.

Cloud
Amazon Web Services, Google, NetSuite, VMware.

Insights & Data
Cloudera, Informatica, Intel, Pivotal, SAS, Teradata.

Cybersécurité
HP, RSA Security.

Testing
CA Technologies, HP.



Aider les entreprises à accélérer

Les réalités du marché évoluent, les nouvelles technologies changent la donne pour les entreprises. Les clients de Capgemini ont plus que jamais besoin d'avoir accès à des partenaires experts de leur business pour pouvoir faire la différence.

Le Groupe s'emploie donc à affiner sa stratégie et son modèle de croissance pour bâtir un écosystème technologique par secteurs, fondés sur des relations étroites avec des partenaires de choix. Il se positionne ainsi comme un générateur d'affaires et de nouveaux *business models* pour ses clients en répondant à leurs principaux enjeux. L'alignement et la mobilisation de toutes les entités de production du Groupe doivent permettre d'aller encore plus loin en ce sens, avec ses partenaires technologiques.

Cette année, l'équipe « Global Channels and Partners », en charge des partenariats internationaux, a ainsi pour priorité d'accompagner la montée en puissance du Groupe dans des domaines cruciaux, comme le digital, le cloud et les Business Services. Il s'agit de valoriser en permanence les atouts commerciaux et technologiques de Capgemini auprès de ses partenaires, pour créer ensemble de nouvelles solutions ciblées sur des enjeux métiers. Elle tient tous les collaborateurs de Capgemini informés des orientations stratégiques des partenaires, afin que les relations avec l'écosystème technologique soient fluides et cohérentes à travers l'ensemble du Groupe.

AVEC IGATE, DES PARTENARIATS ENRICHIS

L'acquisition d'IGATE en 2015 représente une réelle opportunité puisque Capgemini a ainsi accès à de nouveaux partenaires qui viennent compléter son écosystème. C'est le cas de l'américain Parametric Technology Corporation, qui enrichit les services d'ingénierie du Groupe.

Cloud Choice : les services les plus efficaces pour chaque client

Cloud Choice est la dernière-née des offres cloud de Capgemini. Son point fort : en agrégeant les solutions d'un vaste écosystème de partenaires technologiques, elle regroupe tous les services dont les entreprises ont besoin (conseil, applications, ou encore infrastructures). « Le Groupe est ainsi en mesure de sélectionner, en toute indépendance, la solution qui sera la plus efficace pour son client », souligne Paul Nannetti, Directeur Infrastructure Services de Capgemini. Un atout de taille, puisque chaque société qui veut migrer vers l'environnement cloud adopte une approche et des objectifs différents. Microsoft et Amazon Web Services ont déjà intégré Cloud Choice et seront rejoints par d'autres grands acteurs du cloud au cours de l'année 2016.

IMAGINER DES BUSINESS MODELS INNOVANTS POUR LES CLIENTS

Dans les années à venir, Capgemini continuera à co-investir avec ses partenaires pour créer des business models innovants, source de valeur pour tous les acteurs de l'écosystème et pour ses clients.

En s'appuyant sur ses experts Insights & Data, le Groupe travaille main dans la main avec des entreprises spécialistes de systèmes de technologie cognitive, comme IBM Watson. Ces systèmes sont capables d'exploiter d'importants volumes de données, d'en extraire des enseignements et de les assimiler. L'objectif pour Capgemini : développer et vendre par ce biais des solutions innovantes dans des secteurs comme les *Utilities*, l'industrie et les services financiers.

Le Groupe est convaincu que son écosystème de partenaires est un levier puissant pour accompagner les vastes programmes de transformation en cours ou à venir chez ses clients. Ils permettent de maximiser ses investissements et ceux de ses partenaires pour résoudre ensemble des enjeux business ou sectoriels spécifiques. Au final, il s'agit d'aider les entreprises à devenir leaders sur leur marché. ●

L'agilité, la diversité : des atouts pour être au plus près des enjeux clients

Questions à Hubert Giraud, Directeur général adjoint, en charge des Ressources Humaines et de la Transformation de Capgemini

L'agilité est au cœur de votre stratégie de Ressources Humaines. Pourquoi est-ce si important pour Capgemini ?

Hubert Giraud : Dans notre environnement économique en mutation, dominé par les enjeux du digital – souvent considéré comme une véritable troisième révolution industrielle – l'agilité est le nerf de la guerre ! Tout se transforme, nos marchés, les attentes de nos clients, les entreprises, avec une vitesse d'évolution qui augmente sans cesse... La manière dont nous gérons nos talents doit se transformer aussi et s'adapter à la même vitesse.

L'avenir est à des leaders capables d'évoluer et de faire évoluer nos organisations rapidement et régulièrement. Nous avons donc repensé nos programmes de développement du leadership pour répondre à ces nouveaux challenges. L'initiative « Game Changers » (voir ci-contre et page 43), qui permet à de jeunes potentiels de transformer l'entreprise de l'intérieur, via des projets ciblés, en est un bon exemple.

L'agilité est au cœur de notre futur modèle de leadership et de notre développement des talents. Avec la vitesse et l'imagination, elle est aussi au rang des caractéristiques d'IGATE (voir page 23). Nous voulons nous inspirer de ces éléments positifs et en faire une réelle opportunité pour le Groupe.

Une autre priorité qui vous tient à cœur : la prise en compte des attentes de la génération digitale. Qu'en est-il ?

H.G. La génération digitale – dont font partie les « Millenials » nés entre le début des années 80 et le début des années 2000 – est habituée à de nouveaux modes de fonctionnement fluides et rapides, et a développé des attentes bien spécifiques. Ces collaborateurs recherchent ainsi un sens plus fort dans leur travail et veulent évoluer auprès des meilleurs. Il est aussi normal pour eux de donner un avis sur les sujets qui les concernent et ils n'hésitent pas à « liker » (ou pas !) leur patron



ou leur entreprise. La recherche de « fun » – l'une des valeurs du Groupe –, l'envie de progresser sont des moteurs de motivation très puissants. L'attrait du digital renouvelle aussi le goût des jeunes ingénieurs pour l'informatique. Le digital favorise également un état d'esprit d'entrepreneur et le souhait de fonctionner en mode start-up. Il appartient donc aux managers les plus anciens de trouver des réponses adaptées pour séduire et retenir ces talents. Il s'agit d'un enjeu majeur dans les années à venir. Tout particulièrement pour Capgemini qui a recruté près de 20 000 jeunes en 2015 et qui fait face à une bataille des talents très intense sur ses marchés.

La diversité est aussi un thème clé pour vous en 2016. Pourquoi est-ce si important ?

H.G. Elle est indispensable pour mettre en œuvre l'agilité. C'est en puisant dans les spécificités de toutes nos équipes à travers le monde, qu'elles soient culturelles, géographiques ou d'expertises, que nous ferons la différence sur nos marchés et pour nos clients. Nos collaborateurs ont depuis plusieurs années l'habitude de travailler au sein d'équipes transversales et diverses, ce qui représente un de nos réels points forts. Parmi nos axes d'amélioration, il faut insister sur la place des femmes dans notre organisation. Nous déployons un ensemble de mesures pour accélérer la parité via les leviers du recrutement, de la promotion ou de la formation. Nous avons également pris des engagements de résultats chiffrés, clairs et ambitieux, pour les années à venir. ●



Marjolein Holsboer, « Game Changer »

Poste actuel :

Responsable de la production pour le client Schneider Electric

Entrée chez Capgemini 2000

Nationalité Néerlandaise

Signe particulier

Se sent « comme un entrepreneur au sein de sa propre entreprise ».

Projet « Game Changers »

Accroître l'intimité de Capgemini avec ses clients, en améliorant la gestion du parcours client. Objectif : réaliser un pilote en 2016 pour tester des améliorations concrètes, rapides et simples à mettre en œuvre (voir page 43).

Son avis

« Le sponsor de notre projet est Srikanth Iyengar, Directeur des Ventes du Groupe. Et mon mentor personnel est Erwoan Touche, en charge des activités Delivery au sein d'AppsTwo*. L'accès aux principaux managers est très stimulant. Les liens avec les autres membres du programme sont aussi enrichissants : je connais désormais ceux qui pourront m'aider à « faire bouger les lignes » ».

* Application Services Two : Allemagne et Europe centrale, Benelux, Europe du Sud, France, Pays nordiques.

Valoriser nos différences

Au sein d'une entreprise mondiale avec des équipes multiculturelles et des marchés interconnectés, favoriser la diversité – des parcours, des origines, des cultures, des expertises – est une priorité.

À travers le programme « Women@Capgemini », le Groupe se mobilise depuis plusieurs années pour améliorer la représentation des femmes en son sein. Avec, en 2015, le lancement du volet « Men Champions », 40 hommes, leaders ou futurs leaders de Capgemini, ont décidé de s'investir pour devenir des ambassadeurs, en interne et en externe, d'une meilleure mixité.

Le Groupe a aussi pris des engagements chiffrés : l'objectif est d'intégrer une femme supplémentaire dans chaque comité exécutif des principales unités d'activité d'ici 2016, et des unités stratégiques d'ici 2017. Et également d'accroître la proportion de femmes dans le management intermédiaire pour atteindre 25 % d'ici 2018.

Women!
@Capgemini

S'adapter à de nouvelles exigences

Les mutations de notre environnement, les transformations liées au numérique et les évolutions des attentes de nos clients se sont poursuivies à un rythme soutenu en 2015. Ces changements exigent des profils de collaborateurs différents.

Comprendre les enjeux technologiques les plus complexes et avoir une vision globale sont aujourd'hui indispensables. Les nouveaux managers doivent aussi être à même de coordonner des équipes situées partout dans le monde. Ces profils sont fortement sollicités. Capgemini déploie donc des moyens de recrutement originaux pour les identifier sur le marché et pour les faire émerger à l'intérieur de l'entreprise.

DÉNICHER LES TALENTS DE DEMAIN

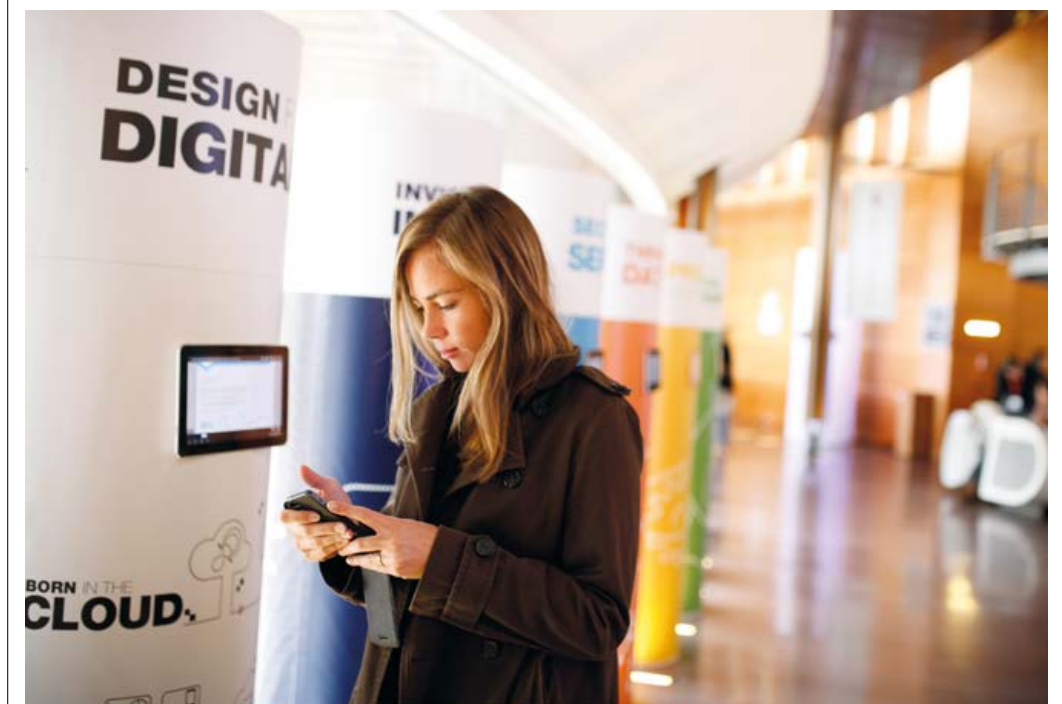
Les talents de demain ne sont pas toujours là où on pense les trouver... Le réseau LinkedIn constitue désormais un outil important et efficace pour cibler et contacter rapidement des candidats. Avec plus de 170 collaborateurs des Ressources Humaines du Groupe qui possèdent la certification « recruteur » de LinkedIn et effectuent des recherches de profils au quotidien en fonction de leurs besoins, nous sommes désormais au premier rang mondial des utilisateurs de ce réseau pour le recrutement, tous secteurs confondus.

Nous avons également lancé plusieurs initiatives pour faire de nos collaborateurs des ambassadeurs de Capgemini sur les réseaux sociaux. Par exemple le projet #Gradathon grâce auquel, pendant un mois, les jeunes diplômés récemment

recrutés ont partagé avec leurs pairs, via Instagram, Facebook ou Twitter, leur expérience professionnelle au sein du Groupe. Même principe pour les programmes #LifeAtCapgemini et #BeTheYou qui permettent à tous les employés de raconter leur vécu en tant que collaborateurs Capgemini. À noter : grâce à #BeTheYou, le nombre de visites sur la page web du Groupe consacrée aux candidatures a augmenté de 67 % en 2015.

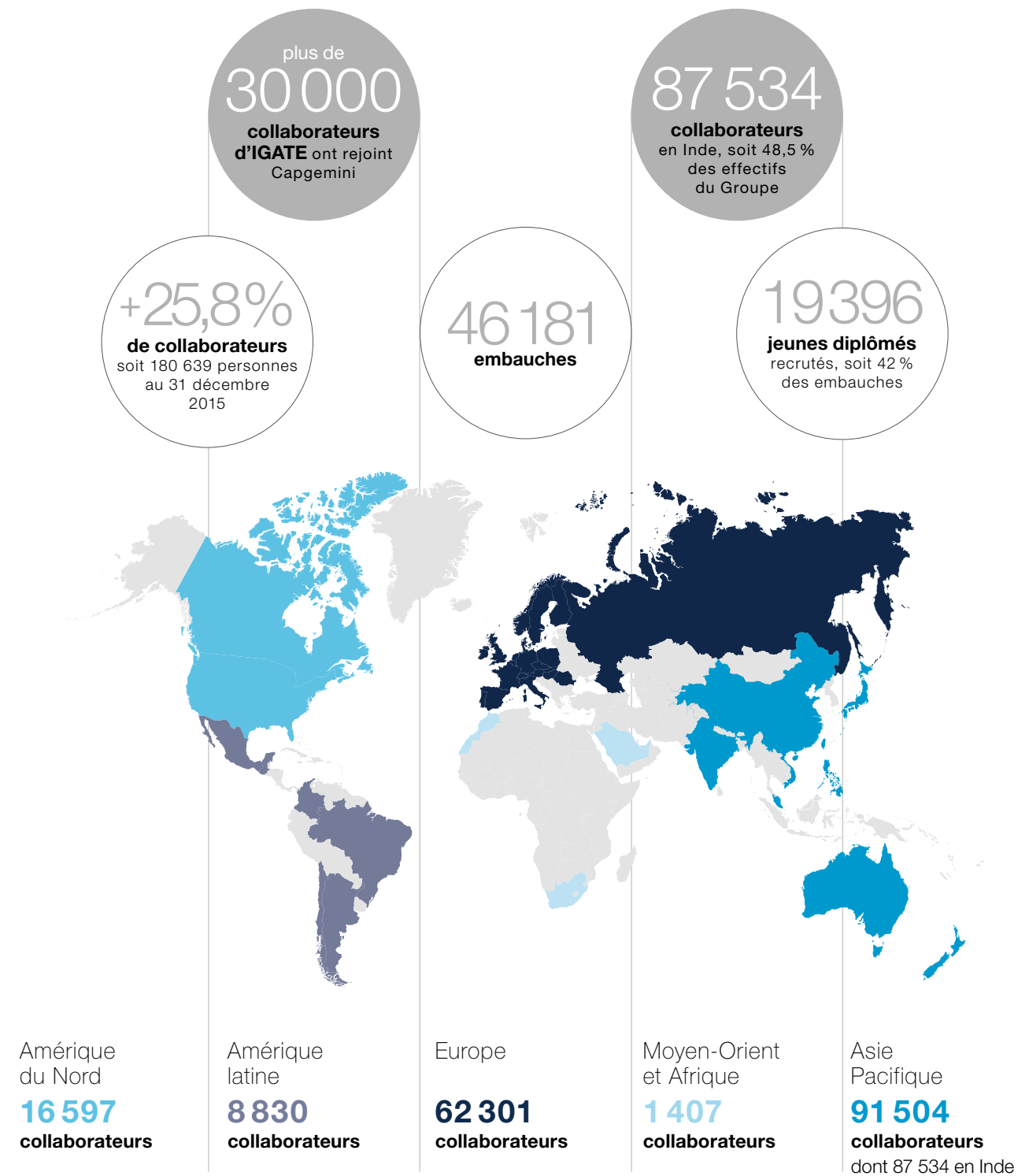
Une autre nouveauté qui a fait beaucoup de bruit, notamment sur les réseaux sociaux : le lancement de l'« Innovators Race », un jeu-concours qui a permis à de jeunes diplômés, issus de six pays, sélectionnés parmi les meilleures écoles et universités, de valoriser leurs idées innovantes en travaillant sur un vrai défi business : Barclays (au Royaume-Uni), AccorHotels (en France), Natura Brazil (au Brésil), Reliance Jio (en Inde), Openbaar Ministerie, le ministère public néerlandais (aux Pays-Bas) et the Boys & Girls Clubs of America (en Amérique du Nord). À la clé pour les vainqueurs : 25 000 USD et une immersion professionnelle chez Capgemini au sein de notre nouveau centre *Innovation Exchange* de San Francisco. C'est l'équipe indienne « Technetium » qui a remporté le premier prix après avoir affronté en finale l'équipe brésilienne (voir page 51). À noter également : la création de « The Circle », le réseau des Alumni (ou anciens) de Capgemini. Grâce à lui, quitter l'entreprise ne signifiera plus la fin du voyage, mais au contraire le début d'une nouvelle relation. L'atout de ce réseau : des opportunités d'échanges sur des sujets professionnels, commerciaux ou tout simplement amicaux.

→



Des talents partout dans le monde

Au 31 décembre 2015



Les Fontaines, un campus d'excellence

Les Fontaines, le campus mondial de Capgemini situé en région parisienne, est le centre névralgique de formation : toute l'année, il accueille des collaborateurs du monde entier (21 000 collaborateurs en 2015) pour des formations ou des événements internes, souvent ouverts à nos clients. Un moyen efficace de partager les expériences et d'aligner les pratiques à travers toutes les entités. Le centre des Fontaines a aussi accueilli environ 2 000 événements d'entreprises extérieures depuis sa création en 2003. Il possède la certification européenne Ecolabel qui atteste de sa démarche environnementale exemplaire.

FORGER DES LEADERS ENGAGÉS

En 2015, des réunions nommées « revues des talents stratégiques » ont été créées pour détecter les leaders de demain. Elles permettent de passer en revue le top management et de détecter les talents potentiels. D'abord menées en Inde, aux États-Unis et en Allemagne, elles seront déployées à travers le Groupe en 2016.

Une autre initiative à souligner : le lancement du programme « Game Changers » destiné à distiller le changement au sein du Groupe et à accélérer les parcours de ces profils particulièrement dynamiques. Une quarantaine de collaborateurs ont été sélectionnés pour leur capacité à avoir une vision transversale et à donner vie à des idées disruptives. Des qualités essentielles pour des managers qui doivent insuffler un esprit d'innovation et de transformation au sein de leurs équipes. Ces « Game Changers » sont issus de 13 pays et 41 % d'entre eux sont des femmes. Pendant un an, ils bénéficient de formations et de séances de mentoring dédiées. En retour, ils travaillent sur des projets faisant appel à des solutions créatives pour répondre aux enjeux prioritaires de Capgemini.

Le programme de mobilité du Groupe est également destiné à développer l'agilité et le sens de l'adaptation des collaborateurs. Il s'agit d'aiguiser l'ouverture d'esprit et d'inciter chacun à sortir de sa zone de confort. Valorisée de longue date au sein du Groupe, la mobilité – géographique et fonctionnelle – deviendra un passage obligatoire pour franchir certaines étapes de carrière dès 2016. Une charte de la mobilité accompagnera cette évolution. ●

5,19 millions d'heures de formation (dont 40 % en e-learning)

Les locaux de L'Université d'entreprise de Capgemini sont situés au campus des Fontaines, près de Paris. Ce campus accueille également séminaires et conventions d'autres entreprises.

L'Université Capgemini : encore des nouveautés

L'Université Capgemini s'assure que les collaborateurs disposent des expertises indispensables pour répondre aux besoins en évolution constante de nos clients. « L'Université est le moteur qui entraîne toute l'entreprise vers le digital et le cloud via des formations et expériences adaptées mettant l'accent sur de nouveaux comportements », explique Steven Smith, directeur de l'Université. « Nous sommes au service des objectifs stratégiques du Groupe et accompagnons sa transformation ».

Quelques exemples ? Cette année, l'Université a mis un focus sur les activités « DevOps », un ensemble de technologies et de méthodes de travail qui regroupent des équipes de conception, de développement et d'exploitation. Ces méthodes contribuent à accélérer le lancement des solutions innovantes sur le marché. Une session nommée « Business Priority Week » a été organisée sur le campus des Fontaines près de Paris pour montrer concrètement aux collaborateurs et aux clients présents, la puissance de l'approche « DevOps ».

Au menu : une mise en pratique sous la forme d'un « hackathon », événement où des développeurs et des designers ont créé ensemble un prototype d'application en 36 heures. L'objectif était d'améliorer l'expérience de tous ceux qui suivent des formations dispensées par l'Université. Six équipes venues d'Allemagne, de France, d'Inde, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et d'IGATE se sont mobilisées, avec la participation active des 300 collaborateurs, issus de tous les métiers du Groupe.

En 2015, l'Université a également lancé les « TechnoTrends », une application qui permet à chaque collaborateur de se familiariser avec les dernières tendances technologiques. L'Université a aussi beaucoup investi pour mieux accompagner les nouvelles manières de travailler. Avec, par exemple, le lancement d'un nouveau MOOC (Massive Open Online Course) ouvert aux jeunes ingénieurs du Groupe qui souhaitent renforcer leurs compétences dans le digital. L'Université a aussi proposé une nouvelle plateforme de formation riche et intuitive avec le logiciel SkillSoft, un leader des solutions e-learning. Au total, plus de 143 000 collaborateurs ont suivi une formation en 2015, soit une hausse de 7,6 % par rapport à 2014.



Des engagements responsables, moteurs de performance

Questions à Christine Hodgson,
Co-Présidente du Comité stratégique RSE* de Capgemini et
Responsable de la coordination commerciale au Royaume-Uni

* Instance de pilotage de la politique Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) du Groupe.



La COP21, conférence sur le changement climatique, a eu lieu à Paris en 2015. Comment les actions de Capgemini en termes d'environnement s'inscrivent-elles dans ce contexte ?

Christine Hodgson : Paul Hermelin s'est engagé aux côtés d'une centaine d'autres grandes entreprises, afin de marquer la volonté du Groupe en matière environnementale. Le Président-directeur général de Capgemini a signé les « Propositions des Entreprises pour la COP21 », qui visent à accélérer les investissements sur les solutions « bas carbone » et à intensifier la recherche sur ces

sujets. Les résultats de la COP21 vont par ailleurs encore accroître les attentes des parties prenantes (clients, collaborateurs, actionnaires, investisseurs et partenaires) en ce domaine. Capgemini dispose de solides atouts pour y répondre. Par exemple, onze des plus grands pays du Groupe sont désormais certifiés ISO 14001, norme spécifiant les exigences relatives au développement d'une politique et d'objectifs environnementaux significatifs pour une organisation. En 2015, la Suède, les États-Unis et le Canada ont rejoint la liste de nos pays certifiés. En Inde, notre centre d'excellence sur l'environnement apporte un soutien à toutes les entités du Groupe qui souhaitent développer un projet environnemental interne ou pour nos clients. Nous travaillons également sur des objectifs ambitieux pour l'ensemble de l'entreprise. Notre objectif : contribuer aux engagements pris par différents pays comme la France, qui compte diminuer de 20 % son empreinte carbone d'ici 2020.

Avez-vous fixé d'autres engagements pour l'avenir ?

C.H. Oui, nous plaçons aussi la barre très haut en ce qui concerne notre engagement sociétal. Depuis 2014, le concours des « Global Community Engagement Awards » récompense les actions menées par nos collaborateurs dans le monde au bénéfice de leur environnement proche (entreprises, écoles, associations, etc.). En 2015, plus de 130 projets émanant d'une vingtaine de pays ont été soumis. Notre ambition pour 2020 : le Groupe s'engage à améliorer la vie quotidienne d'un million de personnes dans le monde.

Que peut-on dire de la stratégie RSE d'IGATE ?

C.H. Dans ce domaine-là, aussi, il existe de fortes synergies entre les deux entités. L'éducation, par exemple, est au cœur du programme iCare d'IGATE, entreprise acquise en 2015 et fortement implantée en Inde (voir P.23), et cette dimension nourrit également l'ensemble de l'ambition 2020 de Capgemini. Elle va constituer le principal fil rouge de toutes nos actions sociétales dans les années à venir. ●

Les collaborateurs du Groupe prennent à bras-le-corps les enjeux des territoires où ils vivent. Notre concours annuel « Global Community Engagement Awards »** valorise leur implication. Pour sa seconde édition, plus de 130 projets émanant d'une vingtaine de pays ont été soumis : une belle progression, avec pour la première fois une participation de nos collègues d'IGATE. Plus de 9 000 collaborateurs ont aussi voté pour leur projet préféré.



James Robey
en charge de la RSE pour le groupe Capgemini

Les 3 axes
de la stratégie
RSE du Groupe

01
La réduction
de l'empreinte
environnementale

02
L'engagement
sociétal

03
La culture
des talents

Soutenues par les valeurs et la politique en matière d'éthique du Groupe :
- l'Honnêteté,
- l'Audace,
- la Confiance,
- la Liberté et l'Indépendance d'Esprit
- la Solidarité,
- la Simplicité,
- le Plaisir.

**Prix de l'engagement sociétal.

Des actions concrètes avec des résultats à la clé

Profondément convaincu qu'il n'y a pas de croissance pérenne sans engagement RSE constant, le Groupe a créé une nouvelle instance dédiée : le Comité stratégique RSE, composé de top managers représentant toutes les composantes de Capgemini. Cet organe définit les orientations à long terme et les politiques en matière de RSE, en connexion avec les enjeux du business. Il est co-présidé par Hubert Giraud, Directeur général adjoint en charge des Ressources humaines, et Christine Hodgson, Co-Présidente du Comité stratégique RSE de Capgemini* et Responsable de la coordination commerciale au Royaume-Uni.

**AMÉLIORER LA VIE QUOTIDIENNE
D'UN MILLION DE PERSONNES D'ICI 2020**

Capgemini s'est fixé un cap ambitieux en matière d'engagement sociétal : améliorer la vie quotidienne d'un million de personnes d'ici 2020, à travers des projets efficaces en matière d'éducation et des programmes de développement des compétences. Des enjeux essentiels dans un monde où certaines évolutions peuvent laisser des communautés entières démunies.

Si Capgemini mène de nombreux projets de ce type dans le monde depuis plusieurs années, il s'agit d'accélérer encore leur mise en œuvre. Un vaste programme portant sur l'éducation sera donc déployé en 2016 auprès des plus vulnérables comme les jeunes sans accès aux formations.

Le projet « The Prince's Trust » mené au Royaume-Uni est emblématique de la volonté du Groupe. Capgemini a noué un partenariat avec cette association, fondée par le Prince de Galles, qui soutient l'emploi des jeunes par l'éducation. D'ici 2019, nous apporterons ainsi à 600 jeunes en difficulté les compétences nécessaires pour tracer leur chemin dans l'économie digitale.

**AGIR MAIN DANS LA MAIN AVEC D'AUTRES
GRANDES ENTREPRISES MONDIALES**

Capgemini est un des membres fondateurs du Net Positive Group au Royaume-Uni, aux côtés d'entreprises comme PepsiCo, British Telecom ou Dell. Ces sociétés vont un cran plus loin que ce qu'exigent les pratiques actuelles en matière de développement durable, puisqu'elles s'attachent à remettre en état l'environnement impacté par leurs activités. Elles aident aussi les individus à développer leurs compétences tout en leur permettant de contribuer au développement de l'économie locale. Il s'agit pour ces entreprises d'apporter en retour aux environnements qui les entourent (naturels ou sociétaux) davantage que ce qu'elles y puisent. L'impact global – ou « net » – devenant ainsi positif. En 2015, le Net Positive Group a publié des rapports sur les 12 principes fondant cette approche, sur la manière de mesurer les progrès et de les communiquer. ●

Pour en savoir plus :
<https://www.forumforthefuture.org/project/net-positive-coalition/overview>



7 700
livres pour
les enfants
défavorisés
en Inde

Joy of Giving Week ou, traduit littéralement, « Semaine à donner de la joie » est le nom du projet vainqueur des « Global

Community Engagement Awards » 2015, dans la catégorie « collecte de fonds ». Ce projet, porté par plus de 2 000

collaborateurs d'IGATE, a permis de collecter plus de 7 700 livres et de doter 11 écoles publiques d'une bibliothèque et d'un

espace lecture, pour près de 4 000 enfants. En Inde, 80 % des enfants n'ont pas accès à une bibliothèque.

Indispensable
éthique

Capgemini a toujours placé l'éthique au cœur de ses valeurs. L'accélération du développement géographique, les enjeux multiples liés aux nouvelles technologies, ainsi que la croissance du nombre de collaborateurs dans le monde posent de nouvelles questions éthiques. « Il est de notre responsabilité de préparer les bouleversements à venir. Les valeurs chevillées au cœur de Capgemini par son fondateur Serge Kampf constituent pour cela un atout inestimable », explique Philippe Christelle, Directeur de l'Audit Interne, de l'Éthique et de la Conformité pour le Groupe.

Le Groupe déploie un programme de sensibilisation ambitieux autour de l'éthique. Fin 2016, 4 400 managers au total auront suivi un nouveau cycle de formation lancé depuis 2015 sur le sujet. Au 31 décembre 2015, déjà plus de 120 sessions de 3 heures ont été organisées partout dans le monde. Un levier important pour aider chacun à diffuser les bonnes pratiques au sein des équipes, en complément d'« Ethics Street », série de modules d'e-learning.

Ces initiatives et un engagement indéfectible sur le sujet ont permis à Capgemini d'être reconnu pour la quatrième année consécutive comme l'une des sociétés les plus éthiques (« 2016 World's Most Ethical Companies »). Décernée par Ethisphere Institute, un organisme d'évaluation des pratiques des entreprises en matière d'éthique, cette reconnaissance récompense les entreprises les plus exemplaires en matière d'éthique.



SYLVIE DEMAY — «Petite Canopée»

Pour cette artiste française, la peinture est une « surface à rêver », un langage vecteur de la réflexion et de l'émotion intime. Ses toiles, libres et personnelles, ne se livrent pas dans l'instant. Elles peuvent paraître énigmatiques, entre le révélé et le voilé... Son œuvre a fait l'objet d'expositions en Allemagne, en France, au Japon et à Tokyo.
<http://sylviedemay.blogspot.fr/>



TROY HENRIKSEN — «Moby Dick»

Né en 1962 aux États-Unis, Troy Henriksen a d'abord été marin avant de prendre les pinceaux. Son œuvre est vive, colorée, pleine de clins d'œil et de détails qu'on ne discerne qu'au deuxième ou au troisième regard. Ses toiles comme ses collages sont à l'image du personnage : alertes et spontanées au premier abord, complexes et habitées par la poésie au second.
<http://www.galeriew.com/artistes/troy-henriksen>



Le nouveau visage de « l'Innovation Appliquée »

La déferlante technologique et le développement d'une concurrence digitale très agile changent radicalement la manière dont les entreprises innovent. Avec sa démarche « Applied Innovation Exchange », lancée début 2016, Capgemini fait de l'intégration des technologies un atout pour aider ses clients à accélérer. Pour une innovation à la fois rapide, moins onéreuse, ouverte et appliquée aux enjeux métiers et sectoriels de chaque entreprise.



QUESTIONS À
Peter Leyden
Expert en innovation

Peter Leyden ausculte le monde des technologies depuis les débuts de l'ère numérique. D'abord en tant qu'ancien rédacteur en chef du magazine *Wired*⁽¹⁾ ; aujourd'hui en tant que dirigeant de la société Reinvent, une plateforme média qui réunit des chefs de file de l'innovation autour des enjeux complexes du monde moderne.

Comment avez-vous vu évoluer la manière dont les entreprises innovent ces 25 dernières années ?

Peter Leyden :

L'innovation elle-même doit composer avec trois tendances de fond : la digitalisation, la globalisation et l'adoption de solutions plus durables. Aujourd'hui, 100 % des données mondiales sont numériques. D'ici à 10 ans, on peut s'attendre à ce que tous les habitants de la planète soient connectés et l'innovation qui va en découler sera considérable. De même, l'appétit de développement durable devrait fortement impacter les entreprises ; ses conséquences restent encore largement sous-estimées. Il faudra plusieurs décennies pour que le monde se réinvente, et cela va nécessiter beaucoup d'innovations.

Quels défis ces changements soulèvent-ils pour les entreprises aujourd'hui ?

P.L. Les entreprises doivent être prêtes à s'adapter en permanence, à être ouvertes aux nouvelles idées, et à prendre des risques, mais sans craindre d'échouer. Ce type de comportement est indispensable à l'épanouissement d'une innovation débridée.

Pour tomber sur le bon numéro, il faut innover et éliminer vite et bien ce qui ne marche pas.

Dans ce contexte, quel est le rôle de la technologie ?

P.L. La technologie occupe une place centrale en tant que moteur. Cependant, l'innovation ne se résume pas à adopter une technologie ou un processus métier. L'enjeu est vraiment de s'adapter rapidement et totalement aux évolutions du 21^e siècle. Innover, aujourd'hui, c'est être capable d'anticiper les orientations futures du monde et y répondre en conséquence. Dans ce contexte, les acteurs traditionnels et les start-ups ne jouent pas forcément à armes égales en matière d'ancrage dans les marchés et de ressources. Le principal défi pour les entreprises « classiques » se résume à cette question : sont-elles vraiment ouvertes aux nouvelles idées et à quelle vitesse peuvent-elles s'adapter ?

(1) *Wired* est un magazine de référence internationale qui décrypte l'impact des technologies sur nos vies. Il est publié depuis 1993.

L'innovation est inutile si elle n'est pas appliquée

Comment Capgemini permet aux entreprises d'intégrer au plus vite les technologies innovantes ?

INTERVIEW CROISÉE

Lanny Cohen & Jérôme Siméon

Comme nous l'explique l'expert Peter Leyden (lire page 49), les entreprises changent profondément leur manière d'innover. Comment le percevez-vous en termes d'attentes de vos clients ?

Lanny Cohen : En premier lieu, il y a un enjeu fondamental qui sous-tend tous les besoins de nos clients : c'est qu'aujourd'hui l'innovation est vitale. Par le passé, c'était un moteur de compétitivité, de croissance ; aujourd'hui, une entreprise qui n'innove pas se trouve en grave danger. La plupart de nos clients ont conscience que l'innovation peut changer du tout au tout leur industrie. Par conséquent, c'est un processus qui doit désormais être permanent au sein des entreprises. Avec un rythme et des méthodes qui s'accroissent. Ce qui signifie que l'impact de l'innovation est beaucoup plus large qu'auparavant avec des acteurs à mobiliser qui sont aussi plus variés. Après, se pose l'enjeu de la mise en

œuvre de la stratégie d'innovation : par où commencer et avec quel plan d'actions ? Avec quelles priorités ? Comment constituer un écosystème de partenaires ? Ce sont en substance les questions qui animent nos clients aujourd'hui.

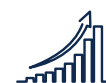
Jérôme Siméon : À mon niveau opérationnel, je constate chez les clients deux attentes principales : comprendre comment les nouveaux entrants peuvent révolutionner leur secteur ; et comment peuvent-ils eux-mêmes se réinventer ? Ensuite, je pense que leur défi clé c'est la rapidité. Et cela engendre un changement profond des modes de pensée. J'ai en tête un client qui me disait récemment : « *notre objectif n'est pas tant d'accélérer la mise sur le marché d'innovations pour en tirer des enseignements ; mais plutôt de les rendre financièrement accessibles pour les diffuser le plus largement possible afin de démultiplier les sources* »



Toute la puissance de l'« Applied Innovation Exchange » tient dans sa capacité d'adaptation au besoin précis de chaque client. À la manière d'une plateforme d'innovation, l'A.I.E. est capable d'activer au niveau mondial tous nos métiers, toutes nos expertises sectorielles, tous nos partenaires technologiques.



Lanny Cohen



Accélérateur d'innovation

Début 2016, Capgemini a acheté l'américain Fahrenheit 212, un acteur leader du conseil en stratégie et développement d'innovation. Il renforce l'offre de Capgemini Consulting. Fahrenheit 212 produit en effet des solutions digitales d'avant-garde pour des comptes prestigieux tels que Coca-Cola, Samsung ou Marriott.



Au cœur de l'expérience d'innovation

Les collaborateurs de Capgemini sont de plus en plus souvent amenés à travailler avec les centres d'innovation de l'A.I.E. : pour leurs clients, pour partager leur expertise ou se former aux dernières technologies.

L'Innovators Race à San Francisco

L'équipe indienne gagnante du concours international Innovators Race, lancé par Capgemini en 2016 à l'intention des étudiants d'écoles d'ingénieurs et de commerce (voir page 41), ira à San Francisco donner vie à son projet. Il s'agit d'une plateforme d'apprentissage en ligne destinée à l'éducation des populations en Inde, imaginée pour India Reliance Jio, un opérateur de télécommunications indien, client de Capgemini. La finale du concours a été diffusée sur CNN : <http://money.cnn.com/technology/2020-visionaries/>

Lanny Cohen est Directeur des Technologies chez Capgemini. Il dirige la stratégie d'innovation du Groupe. Son équipe est à l'origine de la création du concept d'« Innovation Appliquée » et de la démarche suivie dans les centres d'Innovation de Capgemini, « Applied Innovation Exchange » (A.I.E.)



→ d'enseignement ». Et je pense que son besoin est révélateur des mutations aujourd'hui en cours au niveau même du rôle de l'innovation.

Donc malgré des enjeux communs, nous n'assistons pas à une convergence des besoins en innovation...

L.C. Pas dans de larges proportions. D'abord parce que chaque entreprise reste unique, ensuite parce que la finalité de l'innovation – pourquoi le client innove – est clé. Si elles ne sont pas dirigées vers un objectif business clair, l'innovation et la technologie perdent de leur sens. C'est pour cette raison que Capgemini s'est positionné sur l'« Innovation Appliquée », démarche que nous avons globalisée au niveau mondial début 2016 avec le lancement de l'« Applied Innovation Exchange ». Être capable d'accompagner nos clients sur des problématiques et des secteurs d'activité très variés c'est aussi ce qui valide la justesse de notre approche !

J.S. Je pense d'ailleurs que parfois le manque d'alignement des centres d'innovation des entreprises avec leurs enjeux métiers est souvent à l'origine de problèmes*. En France, des grands comptes qui possèdent leur propre centre R&D nouvelle génération viennent néanmoins utiliser le centre d'innovation de Capgemini à Suresnes – près de Paris – parce qu'ils estiment que les deux démarches sont complémentaires. C'est une belle preuve de la pertinence de notre parti pris pour l'« Innovation Appliquée » !

Quels sont les atouts de Capgemini pour mettre en œuvre cette « Innovation Appliquée » auprès de ses clients ?

J.S. Notre grande force, c'est la multidisciplinarité du Groupe et notre connaissance intime des enjeux des secteurs. Tous nos métiers sont mobilisés – le développement, le conseil en stratégie, l'intégration des technologies – pour accompagner les entreprises à toutes les étapes du processus d'innovation. Lorsqu'un client pousse la porte d'un de nos neuf centres d'innovation, il a potentiellement 180 000 collaborateurs à sa disposition.

L.C. Non seulement à toutes les étapes mais aussi tout au long du cycle de vie de l'innovation, ce qui est à mes yeux primordial. Notre apport ne se résume pas à aider nos clients à découvrir les nouvelles technologies et à les appliquer à leur activité en les contextualisant à leurs enjeux business. Grâce à notre capacité de conseil en stratégie et en accompagnement du changement, nous intervenons aussi en profondeur dans toute la partie invisible de l'iceberg que sont l'organisation et la gouvernance de l'innovation. C'est-à-dire, comment on l'infuse à tous les niveaux de l'entreprise. Et comment on fait en sorte que toutes les parties prenantes adhèrent et assimilent cette innovation pour en faire un processus durable qui va continuer à s'épanouir chez le client bien au-delà de la fin de notre mission. ●

Jérôme Siméon est en charge des activités Application Services de Capgemini en France. À ce titre, il travaille avec ses clients dans le centre d'innovation de Capgemini (Innovation Exchange) à Suresnes, près de Paris.

* Selon une étude réalisée en 2015 par Capgemini Consulting et la société d'étude Altimeter, 38 % des 200 plus grandes entreprises mondiales ont créé leur propre centre d'innovation au sein de pôles de technologie comme la Silicon Valley. Source : étude *The Innovation Game: Why and How Businesses are Investing in Innovation Centers*.



Les forces de l'«Applied Innovation Exchange», la preuve par 3 :

Pour aider ses clients à accélérer l'intégration des innovations technologiques au sein de leur organisation, l'«Applied Innovation Exchange» (A.I.E.) déploie une approche complète.

Un écosystème mondial de partenaires technologiques aide les entreprises à gérer de manière structurée les ruptures de leurs marchés. L'A.I.E. s'est pour cela entouré de ses alliés technologiques historiques, d'entreprises et de start-ups high-tech, mais aussi de sociétés de capital-risque et capital-investissement.

Dans son réseau de 9 centres d'innovation (les «Innovation Exchanges»), les clients disposent de toute la palette des technologies émergentes pour développer des projets : Internet des Objets, analyse des données, cloud, cybersécurité, informatique d'avant-garde.

Enfin, l'A.I.E. mutualise les expertises sectorielles de tous ses centres pour fournir des réponses adaptées aux besoins spécifiques de chaque industrie et de chaque métier.



REPORTAGE

Visite guidée du nouveau centre d'innovation de San Francisco

C'est « là où tout se passe », au cœur de la Silicon Valley, que Capgemini a choisi d'installer son neuvième et tout nouveau centre d'innovation du programme «Applied Innovation Exchange»*. Au centre du vibrant quartier South of Market de San Francisco. Au milieu des start-ups, des pépinières d'entreprises du capital-risque, des food trucks et restaurants branchés. Bateau amiral de l'A.I.E., San Francisco ne déroge pas à la règle de l'accueil soigné des autres «Innovation Exchanges». De l'espace – accueillant – aux nombreuses technologies mises à disposition des clients, partenaires et visiteurs, tout est conçu pour favoriser l'échange. Car des idées naissent ici pour donner vie à des projets qui doivent aboutir à des résultats tangibles pour les entreprises.

Entre mobilier contemporain et matériaux naturels, ce vaste open space lumineux invite le visiteur à s'extraire du quotidien. Car ici, on ne trouve ni tables de réunion ni costumes sombres, mais une ambiance détendue qui favorise la créativité et la découverte. En entrant, ce ne sont d'ailleurs pas les systèmes multimédias dernier cri qui attirent l'attention mais l'espace café d'inspiration française.

À toute heure de la journée, le centre bruisse toujours d'activité. Là, un petit groupe de dirigeants en pleine discussion sur les ruptures technologiques dans leur secteur d'activité. Ici, une réunion d'équipe sur le développement de solutions digitales. Ou encore, un débat très animé entre spécialistes sur la bonne stratégie à adopter pour faire décoller une entreprise.

Continuons la visite. Un peu plus au fond, les espaces de travail sont le lieu où les idées prennent vie. C'est le domaine des développeurs, occupés à programmer une nouvelle application de réalité virtuelle ou à imprimer en 3D le prototype d'un produit connecté. Aux murs, les plannings donnent un aperçu des idées en cours, des projets en développement et de ceux qui viennent d'être livrés.

EXPLORER, PARTAGER ET APPLIQUER

Mais les centres d'innovation de l'A.I.E., ce sont aussi – et surtout – des services éprouvés qui permettent aux clients d'accélérer l'intégration des technologies pour innover. Tout commence par une phase d'exploration, pour appréhender les tendances émergentes et identifier les



opportunités, les ruptures potentielles. Puis, vient le temps de la stratégie, sa définition et sa mise en œuvre. Et pour une entreprise qui souhaite se lancer dans la bataille du digital, il n'est pas endroit plus propice que la Silicon Valley pour s'immerger dans la culture de l'innovation. Par conséquent, Capgemini a aussi conçu son «Innovation Exchange» de San Francisco comme un lieu où les clients du monde entier peuvent faire venir leurs équipes pour les familiariser avec de nouvelles méthodes de travail.

Idéalement situé pour qui veut profiter de l'écosystème local de start-ups, de sociétés visionnaires et de tous les leaders technologiques qui considèrent la Silicon Valley comme le foyer d'innovation mondial, l'«Innovation Exchange» de San Francisco a fait de cette mise en connexion une

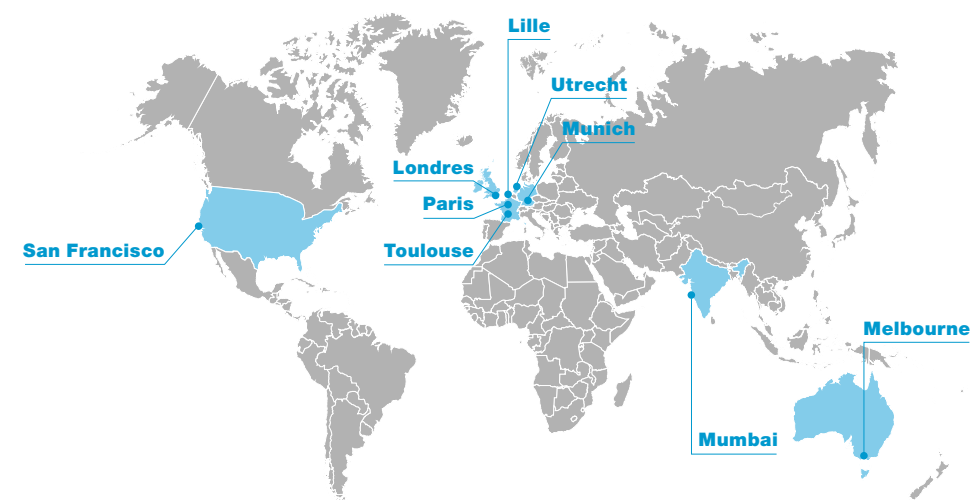
spécificité vis-à-vis de ses clients. Il en fait d'ailleurs profiter tous les autres centres d'innovation du Groupe. Et ce terreau propice à l'émulation lui vaut aussi le soutien de nombreux partenaires technologiques. Enfin, cette visite de l'«Innovation Exchange» de San Francisco serait incomplète sans évoquer la partie invisible de ses coulisses : l'expertise de tout un Groupe – Capgemini –, sa maîtrise de tous les secteurs et son vivier de talents. Mobilisables à tout instant en fonction des besoins des clients, ses compétences multidisciplinaires sont aussi ce qui permet à l'«Innovation Exchange» de proposer une vitrine aussi large que pointue des technologies émergentes indispensables à la transformation digitale de toute entreprise. ●

* Centre d'«Innovation Appliquée»



Capgemini : l'innovation aux quatre coins du monde

Capgemini dispose de neuf «Innovation Exchanges» (parmi les 40 centres d'innovation du Groupe). Ils partagent leurs expertises et travaillent en réseau. Mais surtout un client peut ainsi concevoir un projet à San Francisco pendant la journée et découvrir, dès le lendemain, le prototype finalisé qui aura été développé pendant la nuit par le centre de Mumbai.



Post-trade made easy

Euroclear

Satisfaire aux nouvelles exigences de ses clients : tel était l'objectif de ce fournisseur international de services post-commerciaux pour l'industrie financière. Mission accomplie puisqu'avec l'A.I.E., Euroclear a développé de nouveaux services et tire dorénavant parti de l'analyse des données pour améliorer la performance de ses métiers.



Boulanger

Comment permettre aux clients de toucher du doigt plus de 20 000 produits dans un magasin urbain à surface contrainte ? Pour ce distributeur français spécialiste de l'électroménager et du multimédia, en partenariat avec Intel, l'A.I.E. a conçu un concept de magasin connecté. Les murs digitaux et bornes permettent d'apprécier en taille réelle l'ensemble des produits du catalogue, ainsi que leur usage et de passer commande. Les vendeurs sont équipés de tablettes pour un parcours client fluide et sans papier. Un nouveau concept qui consolide le leadership de Boulanger en matière d'expérience client.



À la recherche d'un produit dans un magasin Boulanger connecté.

Transformation digitale, à toute vitesse

En 2015, Capgemini a résolument innové pour enrichir et renouveler ses offres cloud et digital, avec un atout : y associer toutes les forces de ses différents métiers et expertises. Bénéfices pour les clients : plus de vitesse, plus de co-innovation et, au final, plus d'intelligence pour les entreprises.



CLOUD ET CYBERSÉCURITÉ
P. 62
Le cloud, la nouvelle informatique



INSIGHTS & DATA
P. 66
Faire des données un puissant moteur de compétitivité



EXPÉRIENCE CLIENT
P. 68
De l'émotion à la transaction



EXPÉRIENCE COLLABORATEUR
P. 70
La nouvelle frontière de la transformation digitale



DIGITAL MANUFACTURING
P. 72
Gagner la 4^e révolution industrielle

Nos clients témoignent



“ La prochaine décennie sera celle de l'internet industriel et nous souhaitons que GE en devienne le géant. ”

Par **Bill Ruh**, Chief Digital Officer de GE et Directeur général de GE Digital
P. 58



“ Notre démarche digitale a fait exploser la créativité des collaborateurs, et donc de l'entreprise. Nous avons découvert des compétences et des volontés jusqu'ici insoupçonnées. ”

Par **Patrick Koller**, Directeur général délégué en charge des opérations de Faurecia
P. 74

Individus, entreprises : une même logique digitale

Les offres de Capgemini

Cloud Choice

D'abord synonyme de capacités de calcul et de stockage considérables et à moindre coût, le cloud s'est maintenant imposé comme la « nouvelle informatique ». C'est à travers son offre Cloud Choice que Capgemini apporte sa réponse aux enjeux de ses clients.

Digital Customer Experience/ Digital Employee Experience

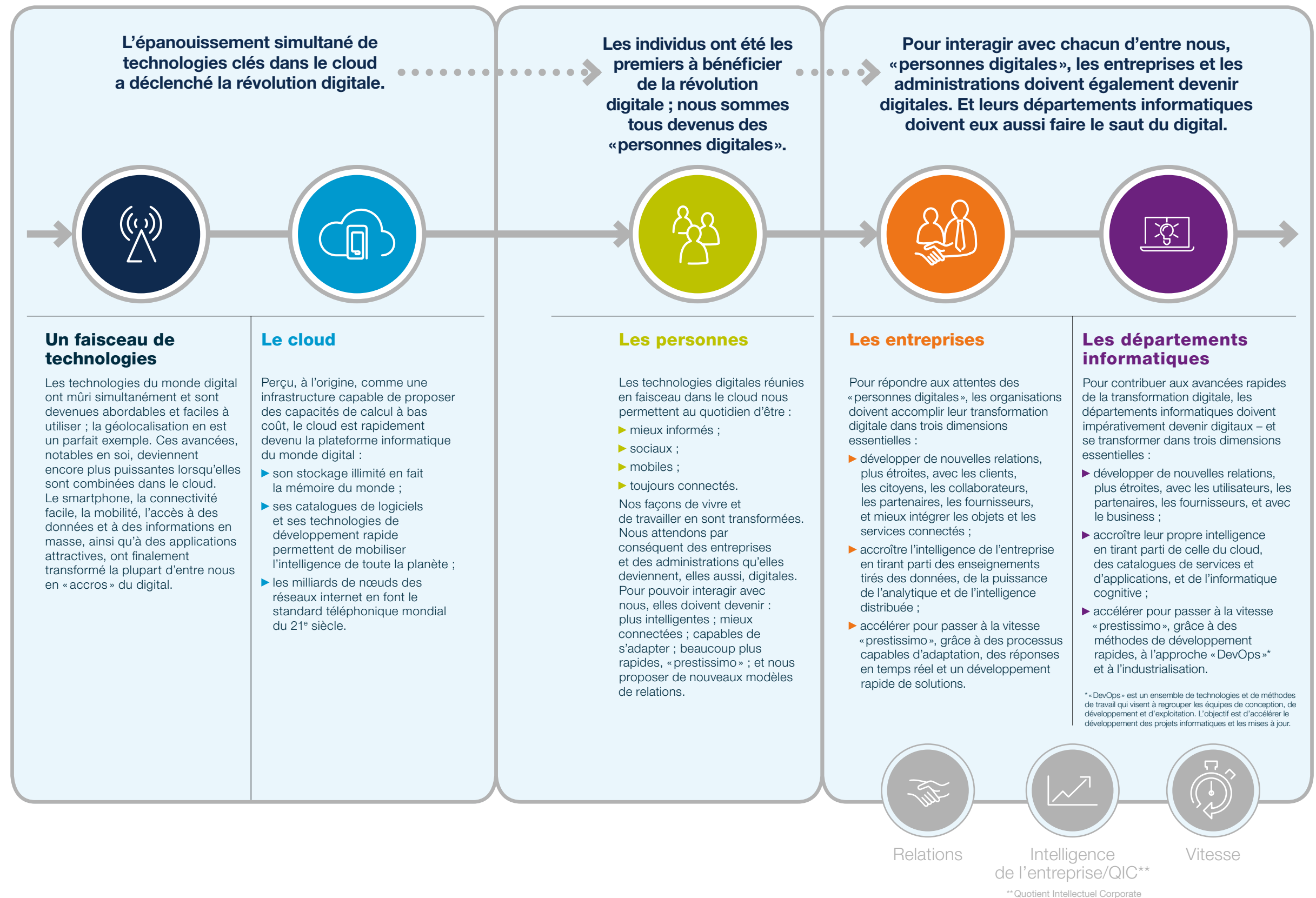
En tant que « personne digitale », nous attendons des entreprises et des administrations qu'elles nous offrent une expérience client digitale la plus fluide et la plus satisfaisante possible, une « Digital Customer Experience ». Et, en tant que collaborateurs, notre exigence est aussi forte pour une « Digital Employee Experience ».

Insights & Data

Les nouvelles possibilités en matière d'analytique et de big data, les « Data », ont permis de franchir une étape supplémentaire dans l'exploitation des données et la prise de décision, les « Insights ». L'approche Insights & Data se situe au cœur d'une nouvelle démarche qui apporte des bénéfices considérables dans de nombreux domaines.

Digital Manufacturing

Le digital change aujourd'hui de dimension avec l'utilisation des objets connectés. Avec l'Internet des Objets, les produits et services peuvent envoyer une profusion de données concernant leurs utilisateurs et leur environnement. Des applications émergent en nombre dans le secteur industriel, au point de donner naissance à une vraie révolution industrielle numérique, le « Digital Manufacturing ».





À la découverte du nouveau GE, groupe industriel numérique

Bill Ruh, Chief Digital Officer de GE
et Directeur général de GE Digital

**Comment un géant industriel
devient-il un leader dans le monde
du numérique ?
Réponse de Bill Ruh.**

Interview réalisée par Pierre Hessler, Capgemini Fellow

GE SE DÉFINIT AUJOURD'HUI COMME LE GROUPE INDUSTRIEL NUMÉRIQUE MONDIAL. COMMENT LE COMPRENDRE ?

BILL RUH : Que nous ne cherchons pas à être séparément digital et industriel ; nous voulons être « digital industriel ». Une telle stratégie radicale est forcément impulsée par la direction et c'est en fait notre PDG, Jeff Immelt, qui était Chief Digital Officer avant mon arrivée chez GE il y a cinq ans. C'est à moi qu'il incombe de mettre en place la stratégie digitale globale de l'entreprise, en interne et à l'externe, et d'être l'agent du développement de notre ADN digitale. Si les méthodologies Six Sigma et Lean ont apporté efficacité, rigueur et fiabilité à GE, elles sont aussi l'antithèse de la vitesse et de l'agilité. Nous avons donc dû ajouter une culture axée sur la vitesse et l'agilité, par exemple avec FastWorks, qui nous permet de développer de nouveaux produits à la manière d'une start-up, ou avec de nouvelles méthodes pour créer, tester et déployer des logiciels.

COMMENT DEVIENT-ON « INDUSTRIEL NUMÉRIQUE » ?

B.R. Nous avons pris trois décisions stratégiques. La première a été de digitaliser nos produits et de convertir au digital toutes les étapes de la chaîne de production, depuis la conception jusqu'au service après-vente en passant par le développement et la fabrication. Deuxièmement, nous avons décidé de construire pour chacune de nos activités un portefeuille d'applications verticales, autour de processus maîtrisés afin d'offrir à nos clients des fermes éoliennes, des centrales électriques ou encore des champs pétroliers, tous digitaux. Enfin, nous avons décidé de créer un accélérateur sous forme de fonction transverse, une plateforme commune à nos métiers. Si elle s'écarte de notre tradition de verticalité, cette plateforme est indispensable pour mettre en œuvre les deux premières décisions et pour acquérir la vitesse des géants de l'internet grand public, sur le principe du « learn and pivot » : apprendre, s'ajuster... et recommencer.

ET CETTE FONCTION TRANSVERSE EST ASSURÉE PAR LA NOUVELLE SOCIÉTÉ GE DIGITAL ?

B.R. Oui, et mon second rôle est d'ailleurs celui de Directeur Général de cette société. Les entités Aviation, Power Generation, Transportation, Renewables, Healthcare et Water sont le seul visage de GE auprès de leurs clients respectifs et elles doivent répondre à leurs attentes : pas des produits, pas des solutions, pas des services, mais des

résultats – par exemple 20 % d'électricité en plus générée par la même éolienne grâce à un logiciel digital.

Ces offres verticales sont créées par les différentes entités : chacune a son propre Chief Digital Officer qui rend compte au directeur général de l'entité, mais aussi à moi-même. Mon rôle est de réfléchir au portefeuille d'offres et aux technologies, et de veiller à ce que nous mettions sur le marché un ensemble d'offres de classe mondiale. Chaque Chief Digital Officer d'entité est responsable des offres verticales de cette dernière, tandis que j'assume la responsabilité des lignes de produits transverses. L'enjeu est d'intégrer le tout, de créer une vision digitale unique englobant nos systèmes internes et externes, et d'en tirer le meilleur pour l'entreprise. L'objectif de GE Digital c'est d'atteindre vitesse et volume.

VOTRE OUTIL D'INTÉGRATION EST BIEN LA PLATEFORME LOGICIELLE BAPTISÉE PREDIX ?

B.R. Nous nous inspirons beaucoup des réalisations des géants de l'internet. Ils ont pensé à tout : le cloud, la mobilité et comment construire une plateforme pour distribuer leurs applications. Predix est notre plateforme. Notre vision, c'est que Predix est un système d'exploitation industriel ouvert.



Un showroom chez GE.



**La prochaine
décennie sera
celle de l'internet
industriel, et
nous voulons que
GE en devienne
le géant.**

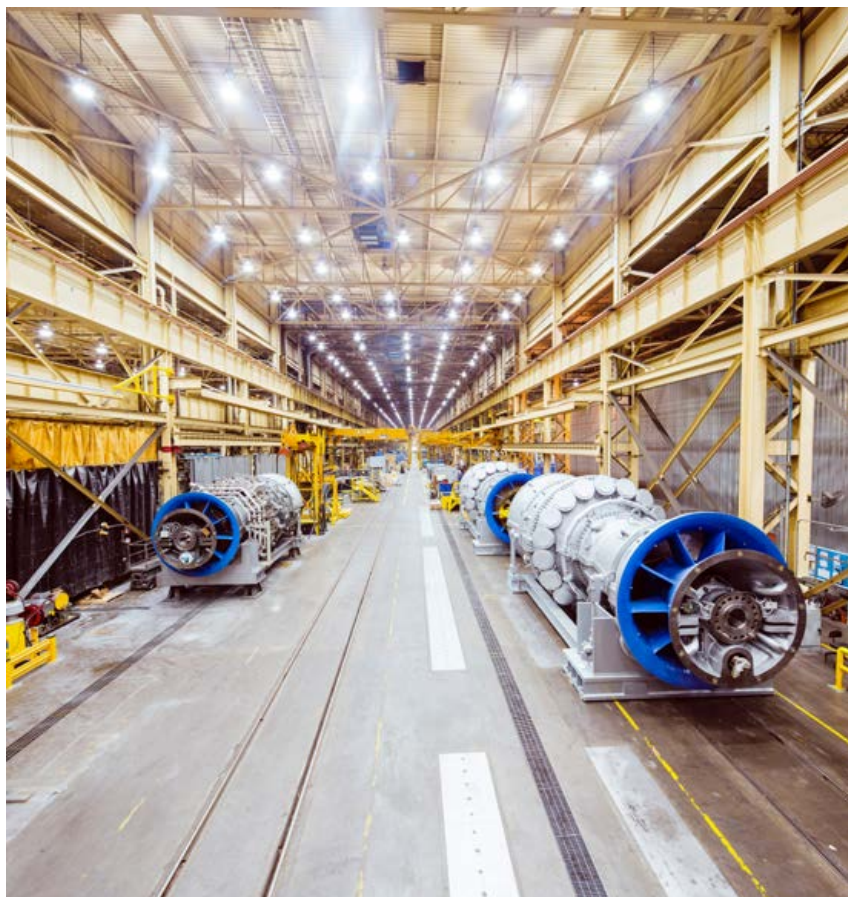


Lalit Khandelwal, pilote du compte GE chez Capgemini, et Bill Ruh, Chief Digital Officer de GE et Directeur général de GE Digital.



General Electric et IGATE : 25 ans de confiance

Partenaire privilégié de GE à l'échelle mondiale, IGATE, maintenant intégré au sein de Capgemini, joue un rôle de conseil et collabore avec toutes les activités de GE depuis 25 ans. GE and IGATE ont travaillé ensemble sur de nombreux programmes de transformation dans les domaines de l'informatique, du BPO et de l'ingénierie. Les équipes d'IGATE se sont focalisées sur l'apport de valeur ajoutée à GE via des approches innovantes, un fort relationnel et l'excellence des prestations. Avec le positionnement de GE en tant qu'entreprise digitale industrielle, GE et Capgemini développent désormais une démarche conjointe pour exploiter la plateforme Predix auprès des clients communs.



ELLE EST DONC OUVERTE AUX ÉQUIPEMENTS QUI NE SONT PAS DE PROVENANCE GE ?

B.R. Absolument ! Notre approche est en trois étapes. Première étape : GE pour GE. Nous développons pour notre propre usage, donc nous apprenons en interne. Peu d'entreprises sont capables de développer et de tester leurs produits à une telle échelle. Deuxième étape : GE pour ses clients industriels. Nous leur apportons les meilleurs résultats en nous appuyant sur nos équipements. Troisième étape : GE pour l'ensemble du monde industriel. Et c'est la raison pour laquelle GE Digital est une entité distincte. Car si les clients s'attendent à ce que nos équipements fonctionnent bien sur Predix, cela va sans dire, ils veulent aussi que tous leurs équipements puissent bénéficier de notre plateforme. Nos clients se soucient de l'entière de leur centrale électrique, comme de leur pipeline, ou de leur réseau ferroviaire, pas uniquement de la locomotive. Pour leur permettre d'avoir une vision unifiée de leurs opérations, nous avons effectué un changement fondamental : nos logiciels ne sont pas uniquement

conçus pour nos produits, dans de nombreux cas ils fonctionnent aussi avec des produits concurrents. Parfois même, ils fonctionnent en l'absence de tout équipement GE. C'est le cas chez Pitney Bowes, fabricant d'étiqueteuses et trieuses postales, ou pour les ascenseurs Toshiba.

L'OUVERTURE DONT VOUS PARLEZ VAUT-ELLE AUSSI POUR VOS PARTENAIRES ?

B.R. Jusqu'en 2011, la productivité industrielle enregistrait un taux de croissance annuel de 4 %. Depuis, elle stagne. Toutes les entreprises doivent renouer avec l'augmentation de productivité. Pour ce faire, il faut combiner de nombreux résultats : ceux générés par nos propres équipements, ceux générés par les autres équipements, et ceux générés par les nombreux services et applications fournis par des partenaires. C'est pourquoi nous sommes en train de mettre en place un vaste écosystème autour de Predix. Nous nous inspirons là encore des fournisseurs internet. Par exemple, votre téléphone et le mien utilisent la même plateforme, que ce soit iOS ou Android ; mais nous créons un smartphone qui nous est propre en

combinant sur cette plateforme de nombreuses applications différentes et d'origines multiples.

Pour le monde industriel qui est soumis à des obligations strictes, notamment en termes de réglementations et de responsabilités, les écosystèmes sont assez récents. Pour le grand public, si vous perdez la ligne en téléphonant, vous rappelez tout simplement. Mais lorsqu'une centrale électrique est en panne, c'est une catastrophe ! Predix est conçu pour ce monde industriel.

Nous venons de vivre la décennie de l'internet grand public, dominé par les géants d'aujourd'hui. La prochaine décennie sera celle de l'internet industriel, et nous voulons que GE en devienne le géant.

GE EST UNE ENTREPRISE IMPRESSIONNANTE, ET DE PLUS EN PLUS UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE NUMÉRIQUE. MAIS POUR AIDER LES AUTRES À ENTRER DANS L'ÈRE DE L'INTERNET INDUSTRIEL, NE FAUT-IL PAS AUSSI UN ÉCOSYSTÈME DE CAPACITÉS ET COMPÉTENCES ?

B.R. Sans aucun doute. Nous avons besoin de partenaires aux multiples compétences pour la transformation digitale,

pour l'intégration aux systèmes existants ou encore pour développer la part du lion des applications.

DANS CE CONTEXTE, COMMENT VOYEZ-VOUS IGATE, AUJOURD'HUI INTÉGRÉE AU SEIN DE CAPGEMINI ?

B.R. IGATE est pour GE, depuis longtemps, un grand prestataire de services, et cela reste le cas. Avec son acquisition par Capgemini, nous voyons de grandes forces réunies : du conseil en management jusqu'à toutes sortes de savoir-faire technologiques. Je souhaite que GE et Capgemini soient les partenaires de confiance de nos clients communs.

AVEC L'ACQUISITION D'IGATE, CAPGEMINI SE RAPPROCHE DES ÉTATS-UNIS. ET VOUS, DE PARIS...

B.R. Oui. Beaucoup l'ignorent, mais la France possède le plus important capital intellectuel en dehors des États-Unis, beaucoup de start-ups et de jeunes talents. Avec l'ouverture d'un nouveau site en ville, qui accueillera 150 développeurs, nous investissons significativement en France. J'attends avec impatience nos prochaines étapes en commun ! ●



Des individus aux organisations informatiques en passant par les entreprises : la logique digitale rend la transformation non seulement inévitable mais aussi très attrayante.



Dee Burger, en charge des offres Digital Services de Capgemini



Le cloud, la nouvelle informatique

40%

du budget informatique prévu jusqu'en 2017 par les entreprises interrogées continuera d'être alloué aux projets cloud.

Étude Gartner, 2016**

Selon cette étude, les entreprises ont adopté le « cloud computing » en tant que modèle informatique standard. Leurs dépenses pour faire migrer leurs services vers le « cloud public », pour remplacer ou compléter leurs systèmes informatiques traditionnels, vont générer une croissance soutenue de ce marché jusqu'en 2020.

** Forecast Overview: Public Cloud Services Worldwide.

Le cloud n'est plus une technologie émergente mais s'est largement imposé comme la plateforme digitale par excellence. Souvent, la plupart des entreprises utilisent majoritairement l'informatique traditionnelle et se servent du cloud de façon ponctuelle au lieu d'en faire un choix stratégique. Les contraintes et risques induits lors de la mise en œuvre du cloud sont encore considérés comme des freins. Pour répondre à ces défis, Capgemini a créé Cloud Choice, une offre complète de services qui permet aux entreprises une approche « Cloud First »* : l'utilisation systématique du cloud. Capgemini tire parti de ses différentes expertises en conseil, applications et infrastructure pour permettre à ses clients de dépasser les résistances pour passer au cloud. Ce basculement permet aussi aux entreprises de bénéficier des innovations de plus en plus nombreuses de la révolution digitale.

* « Cloud First », the new normal

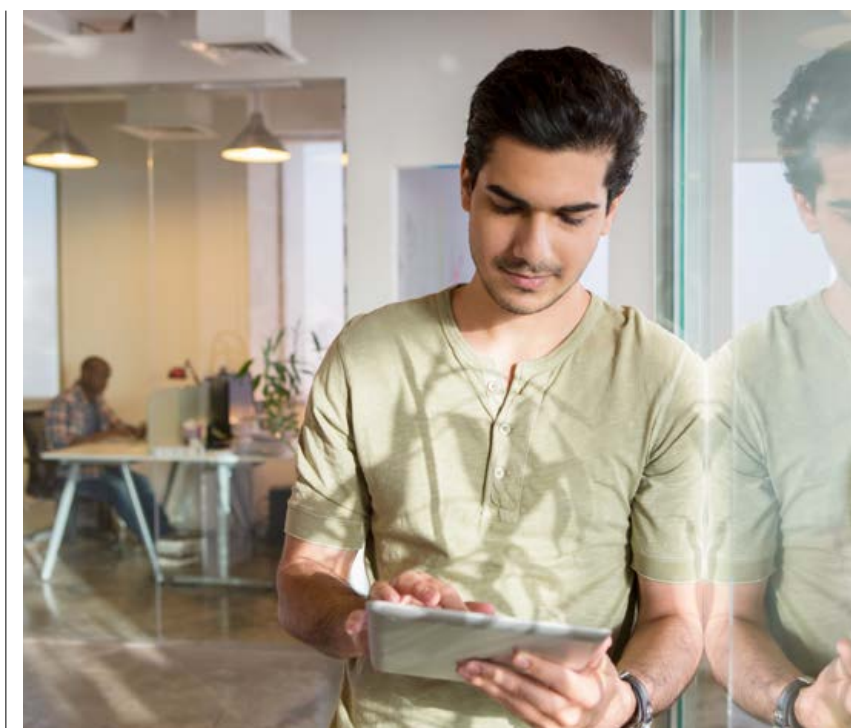
Cloud Choice

Offre de services de Capgemini.



BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL LA SOUPLESSE DU CLOUD AU SERVICE DE LA DÉMATÉRIALISATION DES EXAMENS SCOLAIRES

Située en Norvège, BI Norwegian Business School est l'une des plus importantes écoles de commerce d'Europe. Chaque année, 20 000 étudiants y passent l'équivalent de 120 000 sessions d'examens ce qui génère une logistique complexe et coûteuse. L'établissement a fait appel à Capgemini pour dématérialiser toute sa procédure d'examens, de leur planification à la notation des copies, en passant par la distribution des documents aux élèves et leur transfert aux examinateurs. Le Groupe a développé une plateforme digitale baptisée « DigiEx » à l'architecture hautement sécurisée. Son hébergement sur le cloud garantit une grande souplesse d'adaptation aux importants volumes d'informations échangées pendant les pics d'examens. Déployée avec succès depuis 2014, « DigiEx » a, en outre, permis de mieux contrôler les cas de fraude et de réduire significativement l'usage du papier. « Les bénéfices potentiels de cette solution sur le long terme sont conséquents et iront croissants », estime Marianne Schei, la directrice de la Business School.



L'ADMINISTRATION BRITANNIQUE RÉFÉRENCE 23 SERVICES CLOUD DE SOGETI

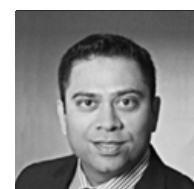
Pour ses dépenses de services informatiques, l'administration britannique a pris le virage du cloud. En 2012, elle a lancé une place de marché baptisée G-Cloud qui permet aux donneurs d'ordres publics du pays de choisir leurs prestations informatiques parmi un catalogue de près de 20 000 services cloud proposés par 1 400 fournisseurs homologués. Centralisée par les services achats du gouvernement, la sélection de prestataires fait l'objet d'accords-cadres réguliers. Le dernier en date (G-Cloud 7) a vu la présence de Sogeti renforcée. La filiale de Capgemini, reconnue pour ses solutions de test et d'assurance qualité des logiciels, y propose dorénavant 23 services. Parmi les 6 nouveautés : OneShare, une solution complète de développement d'applications et de tests hébergée sur Azure, le cloud public de Microsoft. « Alors que les secteurs publics et privés britanniques cherchent à accroître la productivité et la flexibilité de leurs services, le recours aux solutions cloud est une priorité », constate Hans van Waayenburg, le Directeur de Sogeti, filiale à 100 % de Capgemini.



Les 5 000 projets cloud développés fondent notre expertise. Notre force ? L'indépendance technologique de Capgemini pour aider ses clients à choisir toujours la solution qui leur convient le mieux.

Salil Parekh, Directeur général adjoint, en charge d'Application Services One*, d'Infrastructure Services, de Sogeti et des services cloud

*Application Services One : Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Royaume-Uni.



Expert Connect*

Vikrant Karnik, @vi_k
responsable des services cloud et cybersécurité, Services Financiers de Capgemini

« Les applications « cloud-natives »** sont la prochaine révolution informatique. À la clé pour le client : une innovation avec des bénéfices métiers quasi immédiats grâce à des méthodes de développement radicalement simplifiées. »

* Partage d'expertises Capgemini sur les réseaux sociaux.

** Nées dans le cloud.



Forts de nos trois usines dédiées au cloud en Inde, de notre capacité d'automatisation, ainsi que de nos services de migration, de développement et de gestion des applications dans le cloud, nous aidons nos clients à accélérer leur transformation sécurisée vers le cloud.



Franck Greverie, en charge des offres cloud et cybersécurité de Capgemini



QUESTIONS À TUNG-HUI HU

«Un regard décalé sur le cloud»

Ancien ingénieur réseaux et actuellement professeur à l'Université du Michigan, l'auteur américain Tung-Hui Hu a publié en 2015 le livre *A Prehistory of the Cloud* (MIT Press, 2015).

POURQUOI VOUS ÊTES-VOUS INTÉRESSÉ À LA « PRÉHISTOIRE » DU CLOUD ?

TUNG-HUI HU : Parce que le cloud n'est pas aussi novateur qu'on le pense, il s'inscrit historiquement dans le prolongement d'autres réseaux tels que le chemin de fer, la télévision ou l'assainissement.

QUEL EST L'OBJECTIF DE VOTRE LIVRE ?

T-H.H. J'ai souhaité prendre de la distance avec le cloud en tant que technologie pour m'y intéresser plutôt d'un point de vue culturel et comprendre ses nombreux impacts sociaux. Par exemple, la majorité des e-mails aujourd'hui sont gérés sans aucune intervention humaine : ils sont rédigés par des *spammers*, détectés par des filtres anti-spams, et détruits de votre boîte mail avant même que vous ne les ayez lus. Dans l'histoire de l'humanité, le fait que la plupart des actions réalisées sur le web soient déconnectées de toute interaction humaine est une situation totalement inédite. Et dans le monde « réel », le cloud a également beaucoup d'impacts : ainsi, les data-centres utilisent autant d'électricité qu'une ville de taille moyenne. Et nous assistons également à l'émergence d'une nouvelle structure sociale de « travailleurs de l'ombre »

dans les pays en voie de développement. Les technologies anti-spams ne reposent pas, en effet, que sur des algorithmes, elles font aussi appel à une nouvelle forme de main-d'œuvre.

PENSEZ-VOUS QUE LE CLOUD QUE L'ON CONNAÎT AUJOURD'HUI EST EN LIGNE AVEC CE POUR QUOI IL A ÉTÉ CRÉÉ À L'ORIGINE ?

T-H.H. Non, il y a un immense fossé entre l'image véhiculée par le cloud en tant que « nuage » – un monde étheré et sans frontière – et la réalité. Les données sont concentrées dans les data-centres de quelques entreprises alors que ses créateurs avaient imaginé le cloud comme un service d'utilité publique. La crainte de l'utilisation de ces données au profit de la surveillance par les États ou de leur exploitation par des entreprises crée un malaise certain. La situation est bien sûr différente selon les pays : l'Europe dispose de lois de protection des données, notamment avec le droit à l'oubli numérique. Mais je pense que nous avons atteint un moment dans l'histoire du cloud où nous devons imaginer d'autres directions, justement en revenant à sa « préhistoire », à ses origines, aux autres créations de réseaux qui l'ont précédé, pour décider de ses utilisations futures. ●

Réussir une transformation numérique en toute sécurité

La transformation digitale d'une entreprise crée des opportunités mais peut aussi être source de vulnérabilité. Capgemini aide ses clients à optimiser leur stratégie de cybersécurité au meilleur coût, dès les premières étapes de leur mutation digitale. L'offre de Capgemini est divisée en trois familles. La première concerne l'organisation et la gouvernance. La deuxième porte sur la protection et la troisième sur la surveillance. Ces services visent à protéger le système d'information des entreprises, leurs données, les systèmes industriels et les objets connectés.

74%

des cadres dirigeants interrogés estiment que la gestion des accès et des identités est insuffisamment sécurisée dans leur entreprise.

Étude Capgemini et RSA, 2016*

Cette enquête a été conduite auprès de plus de 800 managers d'entreprises européennes et nord-américaines qui gèrent de 500 à un million d'identités différentes. Elle montre que la plupart des entreprises ne sont pas assez équipées face aux risques liés à la multiplication des canaux numériques et des appareils mobiles. Toutefois, la prise de conscience est là : près de sept entreprises sur dix (68 %) ont augmenté leurs investissements dans le domaine de la gestion des identités et des accès.

*Enquête Identity Crisis: How to Balance Digital Transformation and User Security, Capgemini en partenariat avec RSA, un spécialiste des technologies de cybersécurité.

OFFRE GÉRER LES ACCÈS DE PLUSIEURS MILLIONS D'IDENTITÉS

Désormais, l'entreprise interagit avec ses employés, ses consommateurs et ses fournisseurs via de multiples canaux numériques. Avec le cloud et l'utilisation généralisée de terminaux mobiles personnels dans la sphère professionnelle, les clients font face à de nouveaux défis en matière de cybersécurité. Lancée en 2015, l'offre IDaaS « Identity as-a-Service » de Capgemini permet de gérer plusieurs millions

d'identités grâce à une solution unique et complète à un coût maîtrisé. L'authentification et l'accès aux données sensibles via différents canaux numériques sont notamment basés sur les risques associés au contexte d'utilisation et au profil de l'utilisateur. Hébergée dans le cloud ou sur site, cette offre s'appuie sur le modèle de *pay-per-use* mensuel : le client paie uniquement les fonctions qu'il utilise, sans coût de licence préalable. Grâce à des processus standardisés et pré-intégrés, elle se déploie rapidement et offre une grande flexibilité et capacité d'évolution.



Expert Connect*

Mike Turner, @mtturner528
en charge des opérations
Cybersécurité de Capgemini

« Avec l'offre IDaaS "Identity as-a-Service" de Capgemini, l'entreprise est assurée que les bons utilisateurs ont accès aux bonnes ressources au bon moment. Sécuriser l'accès à ses services en ligne devient simple. »



Campagne de publicité de Capgemini.

GROUPE BANCAIRE INTERNATIONAL MISE EN PLACE D'UN CENTRE DE SUPERVISION DE SÉCURITÉ

Les équipes de Sogeti, filiale de Capgemini, ont assisté un groupe bancaire international dans la mise en place d'un projet SOC* et assurent désormais la supervision des événements de sécurité au sein de ses infrastructures. Cette démarche s'inscrit dans la stratégie de cybersécurité internationale du client et répond aux enjeux de protection de son système d'information. Ce projet vise à améliorer la surveillance et la résilience de ses infrastructures pour faire face aux cybermenaces et à leurs évolutions.

*Un SOC (Security Operations Center) est un centre de supervision de la sécurité informatique qui permet de détecter, de prévenir d'éventuelles attaques et de gérer les incidents associés.

Faire des données un puissant moteur de compétitivité

80%

des acteurs des *Utilities* interrogés pensent que l'analyse des données est synonyme de nouvelles opportunités pour leur activité.

Étude Capgemini 2015*

Selon cette étude sur l'utilisation du big data par les 100 principaux acteurs mondiaux des *Utilities*, la révolution des données ne fait que commencer : 680 millions de compteurs intelligents devraient être installés d'ici 2017 avec, à la clé, plus d'efficacité opérationnelle et une transformation de l'expérience client.

* Big Data BlackOut: Are Utilities Powering Up Their Data Analytics?.

Dans un monde où les personnes et les objets sont toujours plus connectés, le traitement des données est au cœur des enjeux des entreprises. La conviction de Capgemini ? Les enseignements (les « Insights ») tirés de ces données (les « Data ») seront bientôt le plus puissant moteur de la compétitivité des entreprises. C'est pourquoi l'offre Insights & Data s'appuie sur une approche novatrice, autour de principes directeurs, pour fournir aux clients des enseignements pertinents et concrets pour leurs activités et, surtout, s'assurer qu'ils soient transmis au bon moment aux décideurs. Les équipes d'Insights & Data mobilisent trois expertises pour proposer une solution très complète : la collecte des données ; leur interprétation en informations exploitables ; et enfin, le développement de plateformes informatiques qui gèrent ces données et leurs enseignements.

« *Le Digital de demain sera celui du temps d'avance grâce à l'usage massif d'outils prédictifs pour interagir au quotidien avec ses parties prenantes* », estime John Brahim, en charge de l'offre Insights & Data. Capgemini accompagne ses clients vers ces nouveaux usages.



Restauration, industrie, assurance, médias : 4 secteurs dans lesquels « l'intelligence » n'a plus de limites



Capgemini collabore depuis de nombreuses années avec **un des leaders mondiaux de la restauration rapide** pour l'accompagner dans sa démarche de valorisation des données. Le Groupe l'a notamment aidé à moderniser sa base de données et à développer une plateforme qui les transforme en enseignements, pour accroître la capacité d'anticipation dans ses métiers et points de restauration. L'atout de Capgemini ? Notre compréhension des enjeux métiers de cet acteur et notre capacité à lui fournir des solutions de qualité aux meilleurs coûts.

Un grand groupe minier cherchait à renforcer la performance des cellules d'électrolyse de ses fonderies d'aluminium. Objectifs : détecter et analyser les points faibles afin de les corriger rapidement. Capgemini a tout d'abord utilisé une solution de son partenaire technologique américain Cloudera pour nettoyer et enrichir la base de données, puis un outil d'analyse pour évaluer la qualité prédictive. Le gain d'efficacité s'est concrétisé à plusieurs niveaux : dans le rendement de la production, l'énergie consommée et une prévision plus précise de la durée de vie de ces cellules.

L'assureur allemand Munich Re confie en 2015 à Capgemini la transformation de son système de reporting international et l'amélioration de sa base de données mondiale. Cette dernière est gérée par un système SAP. Grâce au « NextGen Business Insights Service Center » de Capgemini, implanté en Inde, le Groupe a pu déployer des modes de production agiles et fournir des services intégrés à un coût optimisé. Munich Re peut ainsi faire bénéficier ses différents métiers de services informatiques plus flexibles.

Capgemini est un partenaire de longue date d'**un groupe de médias international**. Parmi ses missions phares : l'apport de données consolidées et de reporting 24 h/24 durant tous les grands événements mondiaux comme les Jeux Olympiques. Les résultats : une précision qui atteint presque les 100 % et une efficacité accrue pour fournir des informations en temps réel. Capgemini crée aussi des solutions sur mesure pour les médias locaux de ce client afin d'optimiser leurs opérations, notamment grâce à une base de données et de reporting qui intègre les fonctions ventes, suivi des audiences, comptabilité et d'études de marché.

OFFRE ACCÉLÉRER LE PASSAGE DES DONNÉES EN ENSEIGNEMENTS

Tout au long de l'année 2015, les équipes *Insights & Data* ont eu à cœur de faire évoluer leur offre. Pour transformer les données en enseignements (« Insights »), les clients peuvent désormais opter pour des solutions commercialisées « à la carte » grâce à la nouvelle plateforme technologique « Insights as-a-Service » déployée dans le cloud. Elle permet aux entreprises d'analyser les comportements des consommateurs en temps réel et d'agir ainsi avec réactivité. Sur le terrain du soutien à l'innovation des clients, les équipes *Insights & Data* ont contribué à la nouvelle démarche « Applied Innovation Exchange » (lire page 48) de Capgemini. Les centres d'innovation ont créé ainsi un portefeuille de technologies novatrices dans les domaines de l'Internet des Objets, la robotique, l'intelligence artificielle et l'informatique cognitive. Enfin, Capgemini a participé à l'élaboration de nouvelles normes « ouvertes » pour une meilleure compatibilité des solutions big data du marché. Ceci, dans le cadre de la Plateforme d'Open Data* dont le Groupe est un des membres fondateurs.

* La Plateforme d'Open Data (OPD) vise à promouvoir l'utilisation de technologies big data basées sur des logiciels open source d'Apache Hadoop®. Elle a été créée par des acteurs technologiques et des industriels leaders du big data tels que IBM, Pivotal, EMC, Teradata, General Electric...

RANDSTAD CHANGER LA DONNEE POUR L'EMPLOI

La société d'intérim Randstad en France est en première ligne pour affronter les tensions du marché de l'emploi. Pour plus d'efficacité, Randstad a fait appel à Capgemini afin d'exploiter le potentiel de l'analyse des nombreuses données liées à l'emploi en France. Il s'agit de proposer aux entreprises et aux candidats une solution de mise en relation pertinente basée sur les compétences disponibles et recherchées au sein d'un même bassin d'emploi. Capgemini a accompagné Randstad, du montage du dossier de financement au déploiement de l'offre en passant par le choix du partenaire technologique (Oracle) et par le volet juridique.



Expert Connect*

Ron Tolido @rtolido
en charge des Technologies
pour l'offre Insights & Data
de Capgemini

« L'intelligence des machines apportera paradoxalement un soutien technologique plus « humain » aux entreprises et aux individus. »

* Partage d'expertises Capgemini sur les réseaux sociaux.

Expérience client : de l'émotion à la transaction

11 %

seulement des programmes de fidélité d'entreprises analysés offrent des avantages en lien avec l'historique d'achat du client ou son lieu d'habitation.

Étude Capgemini, 2015*

Les marques doivent repenser leur stratégie de fidélisation qui reste trop axée sur une logique consumériste. Parmi les recommandations de cette étude réalisée sur un échantillon de 160 entreprises mondiales : la récompense de l'engagement et plus de personnalisation.

* Fixing the Cracks: Reinventing Loyalty Programs for the Digital Age.

Pour les entreprises, l'expérience client s'impose aujourd'hui comme l'outil de différenciation par excellence. Cependant, bâtir une telle expérience client de qualité et en faire un levier de croissance est un exercice compliqué. Il faut provoquer les bonnes émotions, perceptions et réactions de la part des clients et que cela conduise vers une meilleure efficacité commerciale sans négliger la nécessaire efficacité opérationnelle.

Pour Capgemini, cela signifie aider ses clients à mieux connaître leurs propres clients et travailler en profondeur leur organisation et leurs systèmes d'information. L'offre Digital Customer Experience de Capgemini concilie les compétences du Groupe en conseil en transformation, design et intégration de systèmes pour bâtir des solutions qui fondent une expérience client efficace : parcours omnicanal intégré, fidélisation, efficacité des forces de ventes, *marketing automation*, e-commerce, digitalisation des processus.



Pikit, le premier objet connecté de Carrefour.

CARREFOUR PIONNIER DES « COURSES CONNECTÉES »

Début 2016, le groupe Carrefour a lancé son premier objet connecté, Pikit, qui permet de scanner ou de commander vocalement sa liste de courses depuis chez soi. Carrefour est le premier grand distributeur à lancer ce type de solution avec la pleine maîtrise du service et des données. D'un format smartphone, Pikit est pour l'instant destiné aux clients des Carrefour Drive, les points de retrait des commandes en ligne. Capgemini a accompagné

Carrefour pendant un an sur l'ensemble du projet, du design du produit à son développement technique. Forts des initiatives déjà lancées aux États-Unis ou en Europe, les deux groupes ont entièrement conçu Pikit et sa plateforme de service associée avec l'aide de quatre sociétés françaises. « Carrefour prend vraiment un temps d'avance sur la digitalisation de l'expérience client et le shopping connecté », explique Olivier Trouvé, responsable du secteur de la grande distribution chez Capgemini Consulting. C'est un vrai succès auprès des clients de Carrefour et une innovation créatrice de nouveaux business models.



Notre force c'est de pouvoir déployer des équipes multidisciplinaires qui mobilisent nos métiers de conseil, de design et d'intégration de systèmes. Notre atout : un goût immodéré pour la collaboration.



Pierre-Yves Gléver, en charge de l'offre Digital Customer Experience de Capgemini

CRÉDIT AGRICOLE TOUJOURS PLUS DE PROXIMITÉ

L'application « Ma Banque » concentre tous les services qu'un client attend de sa banque au quotidien : la consultation des comptes, la réalisation d'opérations et le suivi de ses projets financiers. Lancée en juillet 2014 par Crédit Agricole, le leader européen de la banque de proximité, cette application conçue et développée par Capgemini favorise l'autonomie et la mobilité des clients de la banque tout en renforçant le relationnel avec leur agence de rattachement. « Ma Banque » permet en effet de prendre rendez-vous et d'échanger des messages avec son conseiller. Le parcours client, pensé pour une consultation sur mobile et tablette, a mobilisé une équipe de consultants en expérience utilisateur, de designers et de développeurs. Cette nouvelle application mobile est régulièrement enrichie de nouveaux services. Elle donnera la possibilité, courant 2016, à ses clients de souscrire à des produits bancaires.



Notre travail avec Singapore Post a été exemplaire : le portail Ezy2ship a pu être développé dans des délais records grâce aux méthodes de notre centre d'excellence digital.



Luc-François Salvador, en charge d'Application Services Asie-Pacifique

SINGAPORE POST UN LEADER RÉGIONAL DE LA LOGISTIQUE DU E-COMMERCE

Fondée il y a 150 ans et présente dans 15 pays, la Poste nationale de Singapour est à la pointe de la logistique du commerce en ligne et fournit aussi des services innovants de logistique et d'envoi de colis dans le monde entier. Ses solutions de logistique du e-commerce vont de la gestion des sites web de ses clients au stockage et à la distribution de leurs produits, en passant par la logistique du « dernier kilomètre » et l'expédition de fret international. SingPost exploite 50 centres de distribution et offre ses services à plus de 1 000 clients du secteur du e-commerce dont une centaine de marques indépendantes. Parmi les derniers outils lancés pour ses clients : Ezy2Ship, un portail web co-développé avec Capgemini. Son moteur de réservation permet aux consommateurs de préparer leurs envois en ligne et de choisir leur mode d'enlèvement. Le recours au cloud garantit une capacité et une évolution du portail au rythme du développement de SingPost.



Expert Connect*

Mark Taylor, @taylorm
en charge de l'Expérience Client,
Capgemini Consulting

« La fidélité à la marque relève de l'émotion. Elle se construit grâce à l'engagement suscité par l'expérience client qui doit être simple et agréable. »

* Partage d'expertises Capgemini sur les réseaux sociaux.

Les collaborateurs, la nouvelle frontière de la transformation digitale

Bénéficiant à titre personnel des atouts du monde digital – multiplication des relations, mobilité, vitesse – nous nous attendons à vivre, dans le monde de l'entreprise, une *Digital Employee Experience** du même niveau, une nouvelle frontière de la transformation digitale.

De même que les réseaux sociaux ont influencé notre mode de vie, les réseaux professionnels et d'entreprises changent et changeront notre mode de travail. Pour l'entreprise, les réseaux deviennent une nouvelle source de productivité – à condition d'être bien gérés.

Transformer, c'est mobiliser dirigeants et employés pour le changement – que la mutation soit classique ou digitale. Aujourd'hui, ils ont déjà fait leur conversion personnelle au monde digital. Voilà qui doit réduire la résistance au changement ! Voire accélérer la transformation. Capgemini, qui prône depuis longtemps la collaboration sous toutes ses formes, est bien placée pour contribuer à ces grands changements.

* Expérience Collaborateur Digitale.

93%

des femmes interrogées considèrent
le digital comme une opportunité
professionnelle.

Étude Capgemini et la FrenchTech, 2016*

Cette étude a été réalisée auprès de 1 000 femmes porteuses de transformations digitales dans leurs entreprises ou qui maîtrisent les usages d'internet et des réseaux sociaux. Elles voient dans le digital un moyen de se réinventer (43,5 %), de réinventer leur entreprise (41,6 %) et de faire avancer leurs projets (54 %). Elles souhaitent pouvoir acquérir des compétences comme apprendre à lever des fonds (42 %), maîtriser les technologies (41 %), savoir coder, développer (39,5 %), « marketer » et vendre leurs idées (37 %).

* Le digital, quelle perspective pour les femmes ?, en partenariat avec la FrenchTech, une initiative du ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique pour favoriser la croissance des start-ups françaises et leur rayonnement international.



**Le prochain défi
des entreprises ?
Faire entrer leurs
collaborateurs dans
l'ère numérique
en adaptant leurs
organisations.**



Cyril Garcia,
Directeur de Capgemini Consulting



MY EXPERIENCE
L'ESPACE DE TRAVAIL
DEVIENT NOMADE

Le digital bouleverse l'environnement informatique de travail. Les collaborateurs exigent une accessibilité à toute heure et en tout lieu ; sans oublier un support IT personnalisé. Fort de ce constat, Capgemini a développé My Experience, une offre regroupant deux solutions qui renouvellent l'expérience collaborateur. Avec My Workspace, chaque salarié accède à son environnement de travail habituel (données, applications, services en réseau) via un portail unique et depuis n'importe quel terminal. Et, avec My Support, l'utilisateur communique aisément avec son support IT par e-mail, chat, messagerie instantanée, expert virtuel... My Experience permet à chacun de vivre une nouvelle relation à son espace de travail grâce à la fiabilité des plateformes centrales qui est garantie par nos équipes Infrastructure Services.



Expert Connect*

Didier Bonnet, @didiebon
En charge de la transformation digitale
et de l'innovation chez Capgemini
Consulting

**« Il n'y a pas de transformation numérique réussie
sans une forte implication des collaborateurs de
l'entreprise à tous les niveaux. L'adoption des outils
numériques est la clé du retour sur investissement
dans le digital. »**

* Partage d'expertises Capgemini sur les réseaux sociaux.



ERIC LECAM — «Paris Panthéon»

Issu d'une famille de marins, cet artiste français pratique une peinture figurative contemporaine souvent inspirée du monde de la mer. L'environnement urbain des grandes métropoles fait aussi partie de ses sujets de prédilection. Lauréat du grand prix Eddy Rugale Mickaïlov décerné en 2012 par la Fondation Taylor, dont il est sociétaire. Ces œuvres sont exposées en permanence à la galerie Laetitia de Brie-Comte-Robert et de Saint-Germain-en-Laye.
artgalerie-ericlecaml.com

Gagner la 4^e révolution industrielle

e-Object, une plateforme de l'Internet des Objets

Développée par Capgemini, e-Object est une plateforme « end-to-end » (intégrant matériel, logiciel et connectivité) qui permet aux clients de gérer les données issues des objets et d'en alimenter leurs applications métiers. Depuis début 2016, e-Object intègre les solutions d'Intel – le géant américain des microprocesseurs – pour sécuriser la communication bidirectionnelle entre la plateforme cloud et les objets connectés.

Le digital change radicalement la donne pour les industriels. Les produits, les équipements, les infrastructures et même les opérations deviennent intelligents et connectés, ce qui permet d'importants gains de productivité, de fortes réductions de coût et une augmentation sensible de chiffre d'affaires. La convergence des opérations industrielles et des technologies informatiques ouvre de nouvelles perspectives et conduit à terme à repenser l'industrie. Grâce à son offre Digital Manufacturing, Capgemini aide ses clients à se transformer et à gagner en maturité digitale. Cette mutation concerne la gestion du cycle de vie des produits et des actifs jusqu'à la cybersécurité industrielle, en passant par la gestion des opérations en direct et à distance, l'internet industriel des objets et le big data, et la simulation des produits et systèmes.



VALEO UN SERVICE INNOVANT DE MOBILITÉ CONNECTÉE



RIO TINTO CO-INNOVATION POUR LA MINE DU FUTUR

Dans le cadre d'un partenariat original dans le secteur minier, Rio Tinto Technology & Innovation et IGATE ont ouvert en mars 2012 un centre d'innovation d'avant-garde – Rio Tinto Innovation Centre (RTIC) – à Pune, en Inde. Ce centre soutient la croissance et le développement du programme Mine of the Future™ de Rio Tinto qui fait référence dans son industrie.

Rio Tinto conduit parmi les plus importants projets de robotique civile au monde et Capgemini, via les équipes d'IGATE à l'origine de ce projet, en est un contributeur majeur grâce aux initiatives développées en collaboration avec les ingénieurs de Rio Tinto dans le centre d'innovation de Pune, notamment sur les foreuses autonomes et le système d'automatisation de la mine.

En mai 2014, le Rio Tinto Innovation Centre s'est enrichi d'un centre de traitement analytique qui passe en revue les volumes considérables de données envoyées par les capteurs installés sur les équipements fixes et mobiles du groupe minier. Objectif : permettre aux experts de prévoir et de prévenir les pannes et les périodes d'indisponibilité des engins afin de gagner significativement en productivité et en sécurité. Pour Sanjay Salunkhe, en charge des services Produit & Ingénierie de Capgemini,

le succès de ce partenariat est d'abord humain : « mes équipes ne devisent pas sur des concepts de haut vol ; elles consacrent leur temps à résoudre de façon pragmatique les enjeux d'ingénierie des sites miniers. Elles se focalisent résolument sur l'innovation au service de la productivité de Rio Tinto ». Pour Gref Lilleyman, Directeur de la Technologie et de l'Innovation du groupe Rio Tinto : « notre démarche pionnière en matière d'équipements autonomes a généré des gains de productivité très significatifs, tandis que l'analyse des données nous permet d'appréhender avec une incroyable précision la performance opérationnelle de nos infrastructures. » Il ajoute : « Notre but est de conduire nos opérations minières de manière toujours plus efficace, intelligente et sûre, et d'offrir au final un meilleur rendement aux actionnaires ».



Notre capacité à connecter le monde physique et le monde virtuel est au cœur de la 4^e révolution industrielle.



Jean-Pierre Petit, Directeur de Sogeti High Tech et en charge de l'offre Digital Manufacturing



Expert Connect*

Markus Rossmann,
@markus_rossmann
Architecte et membre de l'équipe
Digital Manufacturing de Capgemini

« Les entreprises industrielles qui adoptent des outils digitaux peuvent voir leurs coûts diminuer de près de 30 % en réalisant des économies de capital et de force de travail, entre autres éléments. »

* Partage d'expertises Capgemini sur les réseaux sociaux.

faurecia

Transformation digitale, un coup d'accélérateur à la créativité

Patrick Koller, Directeur général délégué en charge des opérations de Faurecia

Jusque-là, pour améliorer sa productivité, l'équipementier automobile français – un des leaders mondiaux – utilisait toutes les méthodes « classiques » : produire dans des pays à coûts plus bas, augmenter la taille de ses usines et standardiser ses processus. L'étape suivante pour accroître encore sa performance ? La transformation digitale lancée il y a 18 mois. Avec en prime un grand coup d'accélérateur à la créativité des équipes !

Interview réalisée par Pierre Hessler, Capgemini Fellow

QUEL TYPE DE TRANSFORMATION DIGITALE AVEZ-VOUS CHOISI ?

PATRICK KOLLER : Il y a en fait deux transformations digitales. La nôtre, qui vise d'abord à améliorer l'efficacité des processus de l'entreprise, et ainsi à réduire les coûts. Et le second type de transformation, qui vise à changer les *business models* de l'entreprise. Les *business models* vis-à-vis des acheteurs de voitures sont davantage le souci de nos clients les constructeurs. Les changements de *business models* qui nous intéressent sont ceux vis-à-vis des partenaires et des fournisseurs. Par exemple, plutôt que d'acheter une machine et sa maintenance, nous préférons payer les heures de production effective qu'elle nous fournit.

ET QUELLE EST VOTRE STRATÉGIE DE TRANSFORMATION ?

P.K. Notre transformation digitale est transverse à l'entreprise. Nous avons examiné tous les domaines de l'entreprise où les technologies digitales peuvent nous aider à être plus efficaces, y compris la réalité augmentée pour tirer le meilleur parti de nos experts.

Nous procédons de manière pragmatique et sur la base de *business cases*, pas sous l'influence de la mode. L'impulsion est venue à la fois de la direction – la transformation digitale, elle aussi, part du sommet – et du terrain.

Nous avons recueilli les initiatives venant des usines et des centres de recherche et développement, et choisi de créer 40 démonstrations pratiques. Ces *Proofs of Concept* nous ont permis de sélectionner les neuf domaines de notre transformation – le tout en moins d'un an.

UNE VITESSE INCROYABLE !

P.K. Oui, car les avantages du digital sautent aux yeux : lorsque nos ingénieurs voient de grands écrans permettant de manipuler des modèles CATIA 3D (logiciel développé par Dassault Systèmes) en collaboration avec des équipes implantées sur les trois continents. Ils savent que c'est génial, ils les veulent ! Ensuite, la vitesse de déploiement est une tradition chez Faurecia. Nous n'avons pas de baronnies, et dans notre organisation ce qui est dit est immédiatement traduit en action.

LA TRANSFORMATION DIGITALE VOUS A-T-ELLE APPORTÉ SON LOT DE SURPRISES ?

P.K. La principale – et la meilleure – c'est que notre démarche digitale a fait exploser la créativité des collaborateurs, et donc de l'entreprise. Nous avons découvert des compétences et des volontés jusqu'ici insoupçonnées.

POURTANT, DANS VOTRE MÉTIER, RIGUEUR ET DISCIPLINE PRIMENT, PLUTÔT QUE VITESSE ET CRÉATIVITÉ ?

P.K. Exactement. Nous gérons près de 300 usines et 500 projets pour une douzaine

Une transformation digitale en 3 étapes

Pour Faurecia, Capgemini a conçu une démarche originale en 3 étapes : une phase d'exploration pour identifier les grands leviers technologiques utiles à la performance de ses métiers ; leur expérimentation sur le terrain grâce à 40 prototypes (*Proof of Concept*) délivrés en moins de 3 mois ; sur cette base, un plan sur 3 ans de déploiement à grande échelle des solutions retenues.



La transformation digitale de Faurecia est emblématique d'un changement radical réussi car il est transverse et porté avec enthousiasme à tous les niveaux de l'entreprise. Capgemini a montré sa capacité à accompagner et gagner la confiance de ce client via la pertinence de son conseil mais aussi avec son écosystème de partenaires qui lui permet de donner le meilleur avis tout en laissant le client libre de son choix.

Olivier Sevillea, Directeur général adjoint, en charge d'Application Services Two*, Business Services, Capgemini Consulting et des offres Digital

de clients – un seul raté peut créer de la tension, le contrôle est nécessaire.

Mais, il y a deux ans, nous sommes arrivés à la conclusion que notre croissance rendait le contrôle central trop pesant, trop bureaucratique. Nous avons donc lancé une transformation culturelle – *Being Faurecia* – qui renverse la perspective : vous êtes les leaders, voici les valeurs que nous partageons, auto-contrôlez-vous ! Cette nouvelle culture a permis au digital de s'épanouir.

VOUS DÉVELOPPEZ LE SIÈGE INTELLIGENT. LES PRODUITS DIGITAUX, C'EST LA PROCHAINE ÉTAPE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE ?

P.K. C'est vrai, nos produits sont à l'interface avec les utilisateurs et vont devoir intégrer beaucoup plus d'intelligence qu'aujourd'hui – ce qui fait évoluer nos métiers. Dans la voiture autonome, les occupants pourront avoir d'autres activités, l'architecture intérieure et l'ergonomie en seront bouleversées.

Le siège intelligent va mesurer toutes sortes de paramètres tels que le stress, et suggérer des remèdes. Grâce aux données générées par nos produits digitaux, nous contribuerons à la nouvelle valeur ajoutée des constructeurs, celle que génèrent les services associés à la voiture.

ENFIN, DANS CE MONDE DIGITAL, QU'ATTENDEZ-VOUS DE CAPGEMINI ?

P.K. Qu'ils nous fassent gagner du temps, aussi dans ce domaine essentiel qu'est la cybersécurité. Par exemple, si nous cherchons un logiciel, Capgemini les connaît et nous dit : voilà les deux meilleurs. Nous avons un vrai partenariat – nous discutons d'un laboratoire commun sur la partie industrielle. En somme, Capgemini nous aide à mettre en œuvre le fameux dicton du monde automobile : *right the first time*, juste du premier coup. ●

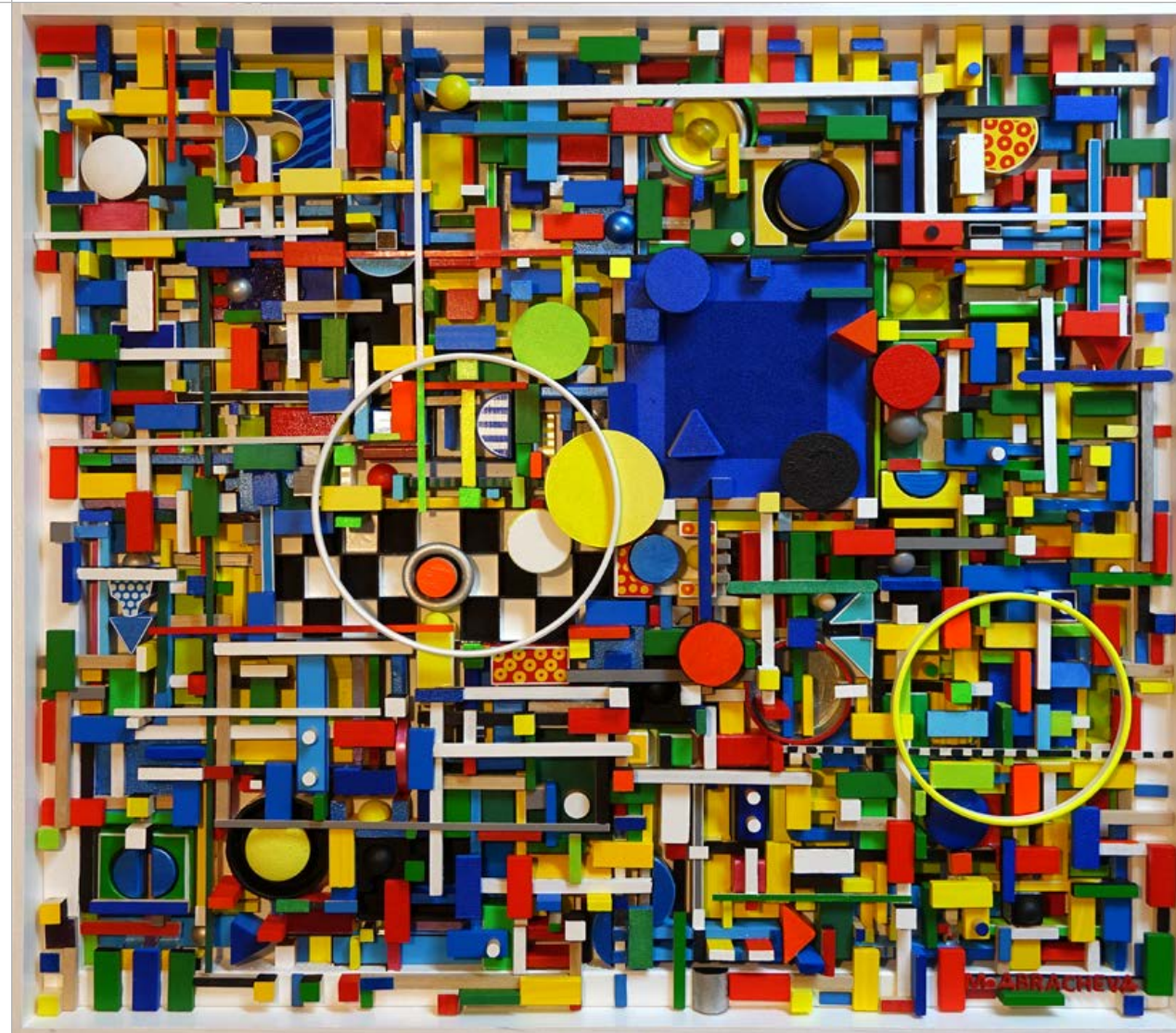
* Application Services Two : Allemagne et Europe centrale, Benelux, Europe du Sud, France, Pays nordiques.

Capgemini : tout un Groupe à l'unisson des attentes de ses clients

2015 a été une année d'événements majeurs pour Capgemini, entre l'acquisition d'IGATE et l'accélération dans les domaines du cloud et du digital. Et 2016 voit résolument cette montée en puissance se poursuivre. Car s'il est une certitude, c'est que nos clients n'ont pas d'autre choix que de réussir dans le monde digital afin d'améliorer leur croissance et leur compétitivité. Et pour relever ce défi, ils doivent remuer ciel et terre pour transformer leur entreprise ou leur administration.

Pour cette raison, nos clients attendent de Capgemini de pouvoir bénéficier de la force de tout un Groupe. Ils n'exigent pas seulement d'excellents professionnels agiles, ou encore notre façon de travailler qui privilégie la collaboration. Ils ne se contentent pas non plus d'un large éventail d'expertises et de métiers, pas plus que d'une vaste couverture géographique et sectorielle. Non, pour les aider à réussir dans le monde digital, ils nous veulent aussi capables de mettre en place, au bon moment, la bonne équipe multimétier, mobilisée sans souci des frontières, à la pointe de l'innovation technologique et en permanence tournée vers les résultats.

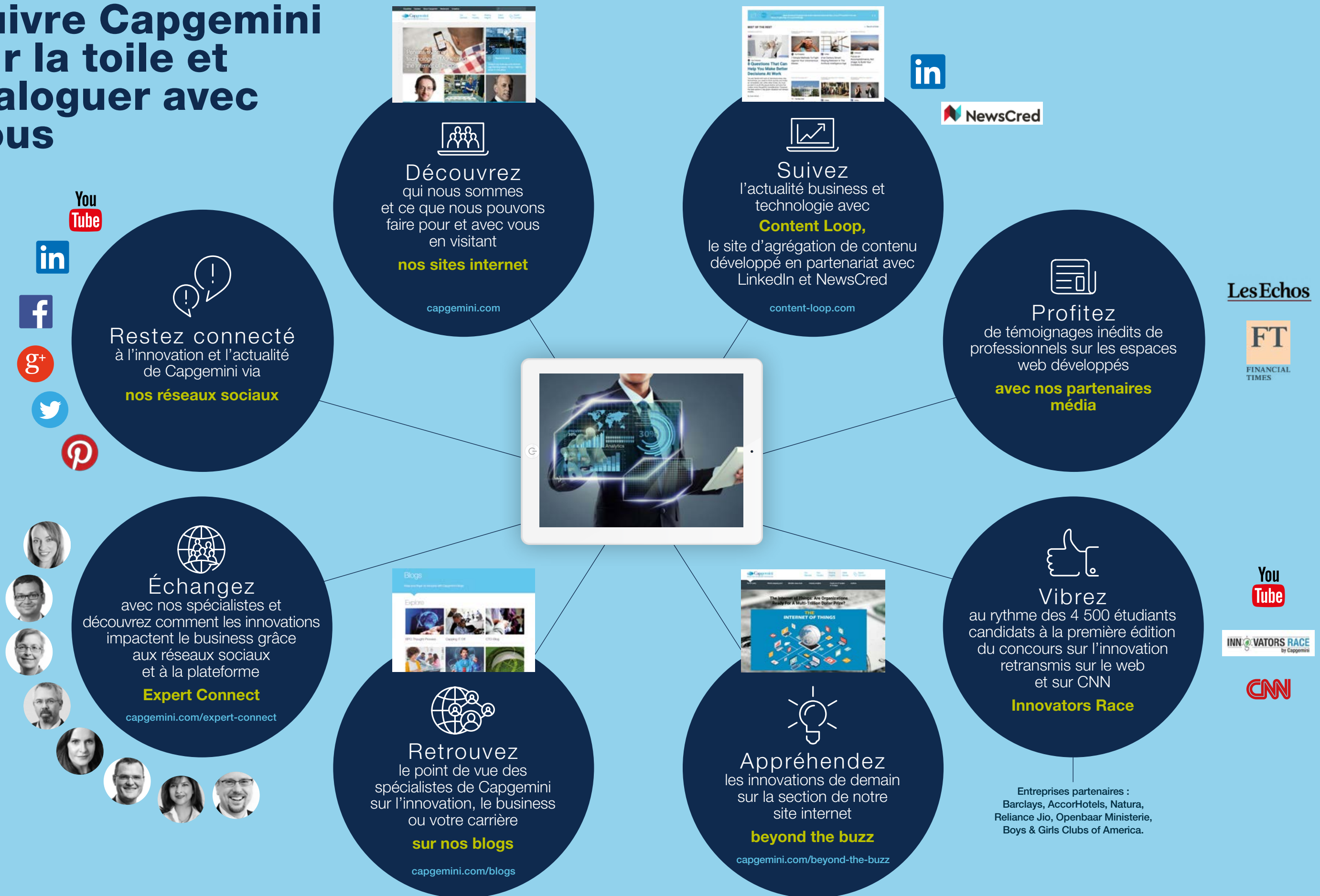
Pour une organisation de notre envergure, entrepreneuriale et multiculturelle, travailler à l'unisson pour satisfaire les plus hauts niveaux d'exigence de nos clients est aussi un formidable challenge. Mais qui vaut d'être relevé ! Car l'ère numérique est riche à foison d'opportunités, et de ces défis professionnels dont notre fondateur Serge Kampf nous a appris à être friands.



MARIANA ABRACHEVA — « Abstraction »

Née en Bulgarie, Mariana Abracheva a passé son adolescence en Russie, a travaillé plusieurs années en France dans le secteur du textile et vit aujourd'hui en Suisse. Outre la peinture et les collages, elle affectionne les « sculptures-assemblages », qui lui permettent de donner forme à ses idées en trois dimensions.
<http://www.abracheva.com>

Suivre Capgemini sur la toile et dialoguer avec nous



Où nous joindre dans le monde

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 47 54 50 35
fr.capgemini.com

CAP GEMINI S.A.

Paris : +33 (0)1 47 54 50 00
Grenoble : +33 (0)4 76 59 63 00

CAMPUS CAPGEMINI

Les Fontaines
Route de Chantilly
60270 Gouvieux – France
+33 (0)3 44 62 91 00
les-fontaines.com

UNIVERSITÉ CAPGEMINI

11, rue de Tilsitt
75017 Paris
+33 (0)1 47 54 50 00

Pour suivre l'actualité du Groupe :
capgemini.com



GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Amérique latine
São Paulo : +55 11 4196 05 00

Application Services One ⁽¹⁾
New York : +1 212 314 8000

Application Services Two ⁽²⁾
Paris : +33 (0)1 49 00 40 00

Business Services
Paris : +33 (0)1 47 54 52 00

Consulting
(Capgemini Consulting)
Paris : +33 (0)1 49 67 30 00

Infrastructure Services
Paris : +33 (0)1 47 54 52 00

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

DIRECTIONS SECTORIELLES

**Biens de consommation,
Commerce, Distribution et
Transport**
Atlanta : + 1 404 806 4924

Énergie, Utilities et Chimie
Toronto : + 1 416 805 6913

**Industrie, Automobile
et Sciences de la vie**
Munich : +49 89 38 338 2426

Secteur public
- Sécurité publique
Utrecht : +31306890365
- Services fiscaux et protection
sociale
Londres : +44 (0)330 588 8000

**Services financiers
(Assurance et Banque)**
New York : +1 212 314 8235

**Télécommunications, Médias
et Divertissement**
Paris : +33 (0)1 49 00 20 19

Autres secteurs
Toronto : +1 416 805 6913

POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

fr.capgemini.com/carrieres

POUR LES ACTIONNAIRES

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

POUR LES INVESTISSEURS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

fr.capgemini.com/investisseurs

Vincent Biraud
Relations investisseurs
et analystes financiers
vincent.biraud@capgemini.com
+33 (0)1 47 54 50 87

POUR LES JOURNALISTES ET LES ANALYSTES DE MARCHÉ

fr.capgemini.com/evenements

fr.capgemini.com/medias-et-analystes

Sam Connatty
Relations presse
sam.connatty@capgemini.com
+44 (0) 370 904 3601

Tom Minarik
Relations analystes de marché
tom.minarik@capgemini.com
+44 (0) 870 904 4053

CAPGEMINI

Afrique du Sud (+27)
Cape Town : (0)79 855 5279

Allemagne (+49)
Berlin : (0)30 88703-0

Arabie Saoudite (+96)
Riyadh : 611 279 5225

Argentine (+54)
Buenos Aires : 11 5297 9200

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 4196 0500

Canada (+1)
Toronto : 416 365 4400

Chili (+56)
Santiago : 2 225 94 740

Chine (+86)
Shanghai : 21 6182 2688

Colombie (+57)
Bogota : 1 319 26 00

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
Irving : 972 556 7000

Finlande (+358)
Espoo : (0)9 452 651

France (+33)

Capgemini France
Paris : (0)1 49 00 40 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**
Toulouse : (0)5 31 08 80 00
Paris : (0)1 49 00 40 00

**Application Services France
Manufacturing, Consumer
& Retail**
Paris : (0)1 49 00 40 00

**Application Services France
Services**
Paris : (0)1 49 00 40 00

**Application Services France
Communication, Énergie
& Utilities**
Paris : (0)1 49 00 40 00

Services Financiers
Paris : (0)1 49 00 40 00

Infrastructure France
Paris : (0)1 57 58 51 00

Prosodie-Capgemini
Paris : (0)1 46 84 11 11

Guatemala (+502)
Guatemala : 2223-00 10

Hongrie (+36)
Budapest : 1248 4000
1248 4021

Inde (+91)
Mumbai : (0)22 6755 7000

Italie (+39)
Milan : 02 414931

Japon (+81)
Tokyo : (0)3 6202 2150

Malaisie (+60)
Kuala Lumpur : (0)3 2168 1954

Maroc (+212)
Casablanca : 5 22 46 18 00

Mexique (+52)
Mexico City : 55 8503 2400

Norvège (+47)
Oslo : 24 12 80 00

Nouvelle-Zélande (+64)
Wellington : 4 901 5300

Pays-Bas (+31)
Utrecht : 30 689 00 00

Philippines (+63)
Manille : 2 667 6011
2 667 6078
2 667 6155

Pologne (+48)
Varsovie : 22 464 70 00

Portugal (+351)
Lisbonne : 21 412 22 00

République tchèque (+420)
Prague : 222 803 678

Roumanie (+40)
Bucarest : 21 209 8000

Royaume-Uni (+44)
Londres : (0)330 588 8000

Singapour (+65)
Singapour : 6224 6620

Suède (+46)
Stockholm : (0)8 5368 5000

Suisse (+41)
Zurich : 44 560 24 00

Taiwan (+886)
Taipei : 2 8758 7888

Vietnam (+84)
Hô Chi Minh-Ville :
(0)8 39 978 100

SOGETI

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

Allemagne (+49)
Düsseldorf : (211) 5661-4000

Belgique (+32)
Bruxelles : (0)2 538 92 92

Danemark (+45)
Vallensbæk : (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)
Paris : (0)1 55 00 12 00

Paris – High Tech :
(0)1 40 93 73 00

Inde (+91)
Mumbai : (0)22 6755 7000

Irlande (+353)
Dublin : (0)1 639 0100

Luxembourg (+352)
Bertrange : (0) 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

➡ L'actualité du groupe Capgemini est accessible en français sur fr.capgemini.com ou en anglais sur capgemini.com

➡ Pour consulter une version interactive ou télécharger une version PDF de ce rapport, rendez-vous sur fr.capgemini.com/rapport-annuel/2015

➡ Retrouvez toutes les informations sur le Groupe dans le Document de référence 2015 en version imprimée, ou en version PDF téléchargeable sur fr.capgemini.com/rapport-annuel/2015/documents



➡ Ces deux documents sont également disponibles en anglais sur capgemini.com/annual-report/2015

➡ Vous pouvez interagir avec les experts de Capgemini sur capgemini.com/expert-connect



Une publication du groupe Capgemini

— **Direction de projet, conception et rédaction :**
Direction du marketing et de la communication,
11 rue de Tilsitt, 75017 Paris

— **Gestion de projet, conception graphique et rédaction : W**

— **Photographies :** ©Photothèque Capgemini
Photographes : Fabrice Rault, Julian Andrews, Hugo Ribes, Rachit Goswami/Business Today, Sabine Jakobs, Daniel Kokin, Yohann Ciurlik, Natacha Nikoulina, Christian Sprogøe, Emile Luider, Thibaut Voisin.

Banques d'images : Shutterstock Inc (lightpoet/ NicoElNino), Corbis, iStockphoto LP (Peeter Viisimaa/Antonio Guillem), Thomas Barwick/GettyImages.

Clients : Avec l'aimable autorisation de Boulanger, Carrefour, Crédit Agricole, Eneco, Euroclear, European Data Portal, Faurecia, GE, Rio Tinto, Singapore Post.

— Imprimé en France par Dejalink, 93240 Stains



