



# RAPPORT INTÉGRÉ 2018

**Sur la couverture**

Escape: "a playground of ephemerality"

---

**Thukral and Tagra**

2018, Exposition *Vision Exchange: Perspectives  
from India to Canada*

Art Gallery of Alberta, Canada.

Huile sur toile

# L'innovation pour tous



**L**a vitesse des évolutions technologiques a bouleversé les normes, les compétences, et plus généralement la place de l'homme dans les organisations.

Pour Capgemini, l'innovation doit être au service de l'humain et les investissements technologiques ne sont pertinents que s'ils sont associés à l'intelligence émotionnelle et à l'agilité comportementale des femmes et des hommes. C'est sous ce prisme, et en nous appuyant sur la qualité et la diversité de nos 211 300 collaborateurs, que nous créons des solutions adaptées aux besoins de transformation et de performance pérenne de nos clients.

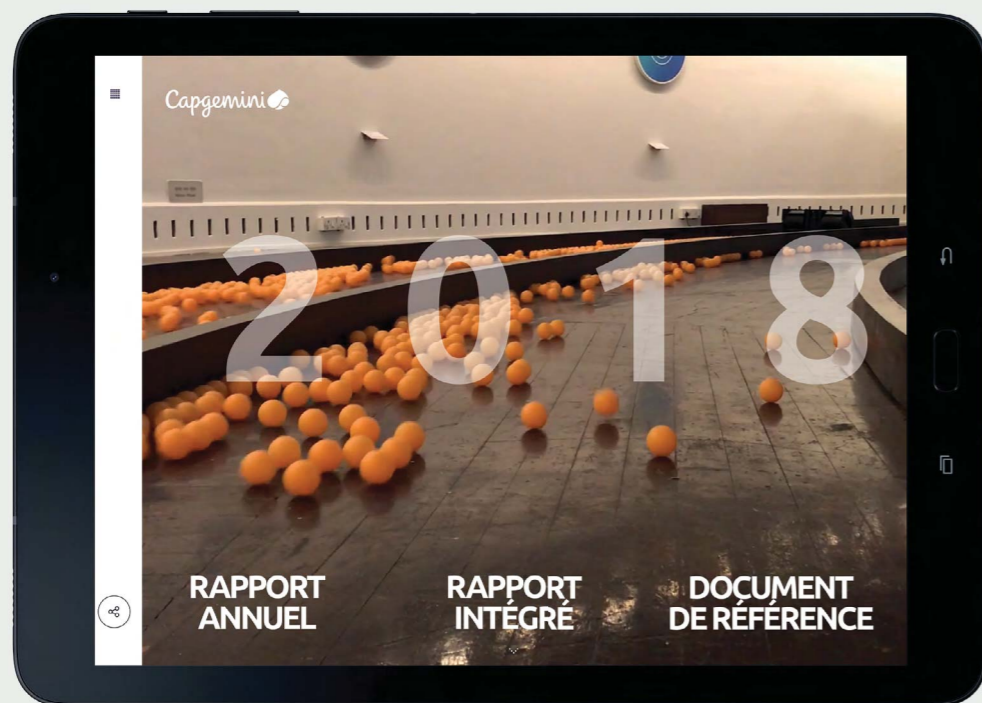
Être le trait d'union entre le business et la technologie est notre raison d'être. En tant que leader technologique, nous veillons également à mettre notre savoir-faire au service de la société. Cela nous engage à sans cesse nous réinventer, à trouver les meilleurs talents et à élargir le spectre de nos compétences.

Leader responsable, nous sommes convaincus que l'innovation est une formidable opportunité pour bâtir des avenir durables et positifs. Elle est une source de motivation pour les femmes et les hommes qui imagineront le futur et permet de relever de nombreux défis. Notre mission est d'aider nos clients à améliorer leur compétitivité et leur agilité, mais aussi de construire les business de demain.

Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, nous publions notre rapport intégré s'inspirant du Cadre de référence <IR> édité par l'IIRC (International Integrated Reporting Council). Il défend notre vision de l'innovation : à la fois humaine et responsable.

**Paul Hermelin**, Président-directeur général  
**Christine Hodgson**, Responsabilité Sociale et Environnementale  
**Hubert Giraud**, Gestion et transformation des Ressources Humaines  
**Rosemary Stark**, Ventes

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires en nous envoyant un message à l'adresse suivante : [integratedreporting@capgemini.com](mailto:integratedreporting@capgemini.com)



## Restez connectés

Découvrez la version digitale de nos rapports 2018  
[reports.capgemini.com/2018/fr/](https://reports.capgemini.com/2018/fr/)



**Le Rapport Annuel** expose les principales activités de Capgemini et les événements qui ont marqué l'exercice écoulé. Au travers d'interviews et d'articles de fond, il retrace les transformations intervenues dans nos activités ainsi que nos ambitions.



**Le Rapport Intégré** décrit comment la stratégie, la gouvernance et l'organisation de Capgemini créent de la valeur financière et extra-financière sur le long terme, pour le Groupe et ses parties prenantes.



**Le Document de Référence** fournit des informations juridiques, économiques, financières et comptables exhaustives, accompagnées d'analyses sur les résultats et les perspectives de la société.



### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

**Notre site**  
[capgemini.com/fr-fr](https://capgemini.com/fr-fr)

**La section investisseurs**  
[investisseurs.capgemini.com](https://investisseurs.capgemini.com)

**La section carrières**  
[capgemini.com/fr-fr/carrieres](https://capgemini.com/fr-fr/carrieres)

**Nos actualités**  
[capgemini.com/fr-fr/insights-and-news/](https://capgemini.com/fr-fr/insights-and-news/)

**RSE**  
[capgemini.com/fr-fr/responsabilite-sociale/](https://capgemini.com/fr-fr/responsabilite-sociale/)

## En bref 06

- 06 **UN LEADER POUR LEADERS**
- 08 **CHIFFRES CLÉS**
- 10 **MODÈLE D'AFFAIRES**

## Façonner de nouveaux horizons 13

- 14 **INTERVIEW CROISÉE** — Conversation avec Daniela Rus et Paul Hermelin
- 18 **TENDANCES DE MARCHÉ** — Anticiper les futures opportunités
- 20 **ÉCOSYSTÈME** — Capter les dynamiques de nos parties prenantes
- 22 **MATÉRIALITÉ** — Prioriser les enjeux
- 24 **STRATÉGIE** — Préparer l'avenir

## Nourrir l'innovation 27

- 28 **TALENTS & CULTURE** — Attirer et développer les meilleurs talents / Accélérer la transformation de nos compétences
- 30 **ÉTHIQUE** — Montrer l'exemple
- 31 **RITUELS BUSINESS** — De nouvelles méthodes de collaboration
- 32 **ORGANISATION** — Une organisation agile au service de nos clients
- 34 **GOVERNANCE** — Une gouvernance équilibrée

## Faire équipe pour l'excellence 39

- 40 **OFFRES** — Un portefeuille d'offres axé sur sept priorités stratégiques
- 42 **ACQUISITIONS** — Faire la différence avec des acquisitions ciblées
- 43 **PARTENARIATS INNOVANTS** — Renforcer nos liens avec nos partenaires stratégiques
- 44 **TÉMOIGNAGES CLIENTS** — Co-innover avec nos clients / Renouveler l'excellence

## Contribuer à un avenir prometteur 49

- 50 **STRATÉGIE RSE** — Architectes d'Avenirs Positifs
- 52 **PILIERS RSE** — Diversité / Inclusion numérique / Responsabilité environnementale

Capgemini

# Un Leader pour Leaders

Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. Le Groupe propose aux entreprises et organisations, les meilleures opportunités offertes par la technologie. Notre mission est d'aider nos clients à améliorer leur compétitivité et agilité, mais aussi à imaginer et construire les business de demain.



## 13,2 Md €

Chiffre d'affaires 2018

## Nous sommes

### Des talents passionnés...

— Nous sommes aujourd'hui un groupe diversifié, multiculturel et global au sein d'une organisation agile. Nos clients bénéficient d'une suite complète d'expertises pour inventer, développer et mettre en place des solutions innovantes et optimisées leur permettant de sécuriser et d'accélérer leur transformation.



## 211 300

collaborateurs dans plus de 40 pays  
avec plus de 120 nationalités  
au 31 décembre 2018

### ... Partageant des valeurs communes et un même enthousiasme

— Depuis plus de 50 ans, nous sommes convaincus que ce sont les femmes et les hommes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Notre signature « People matter, results count »\* est au cœur de notre façon de travailler et différencie la manière dont nous exerçons nos métiers. Notre culture entrepreneuriale et nos pratiques éthiques, auprès de nos clients et partenaires, sont inspirées et guidées par **sept valeurs fondamentales** :



\* L'Homme est vital, le résultat capital

## Nous proposons

### Un portefeuille d'offres de services intégrant le meilleur des technologies

— Nous déployons une large palette d'expertises métiers, sectorielles et technologiques qui répond aux enjeux business de nos clients. Nous entretenons d'étroites relations avec des partenaires technologiques de premier plan afin que nos clients profitent des innovations les plus en pointe pour relever leurs plus grands défis.

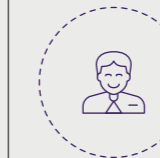


## 73 %

des 200 plus grandes entreprises du classement Forbes Global 2000 sont nos clients

### Une approche résolument collaborative

— La collaboration est au cœur de la manière dont nous exerçons nos activités. Nos experts associent leurs forces à celles de nos clients et partenaires pour former une seule et même équipe. Ce sens du collectif, nous l'appliquons dans tous nos projets avec un engagement de réussite mutuelle.



## 95 %

de notre chiffre d'affaires est réalisé avec des clients récurrents

### Des avers positifs

— Être un leader dont l'expertise a un impact positif sur le monde, structure notre démarche d'entreprise éthique et responsable. Avec nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients, nous développons des solutions répondant aux enjeux sociaux et environnementaux.

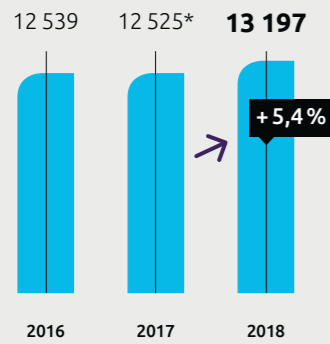


### Architectes d'Avenirs Positifs

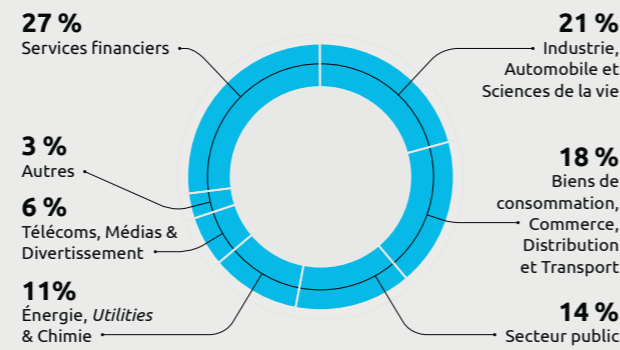
- Diversité
- Inclusion numérique
- Responsabilité environnementale

# Chiffres clés

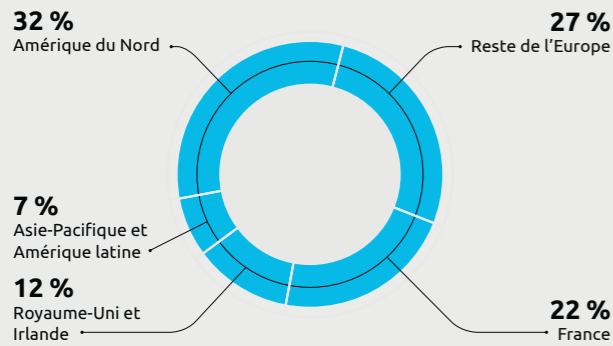
## Chiffre d'affaires en millions d'euros



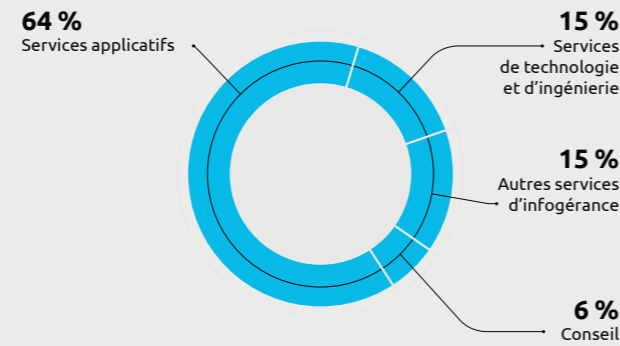
## Chiffre d'affaires par secteur en pourcentage



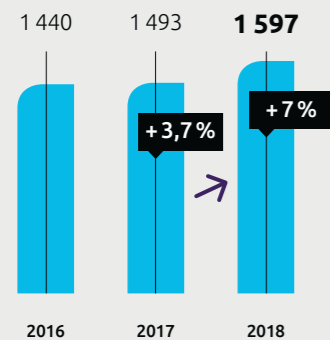
## Chiffre d'affaires par région en pourcentage



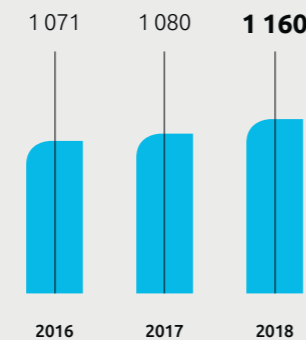
## Chiffre d'affaires par métier en pourcentage



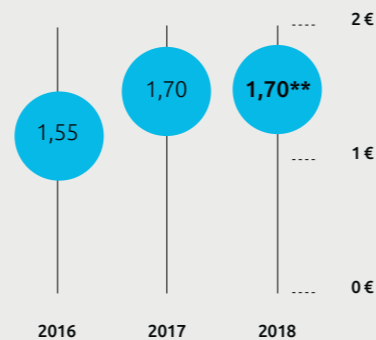
## Marge opérationnelle en millions d'euros



## Free cash flow organique en millions d'euros



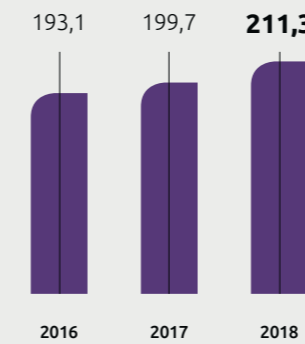
## Dividende par action en euros



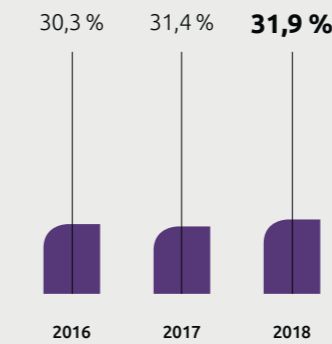
\* Chiffre d'affaires 2017 retraité IFRS15. Le chiffre d'affaires 2017 était de 12 792 millions d'euros.  
\*\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2019.

Notre croissance rentable ne peut être pérenne que si elle s'accompagne d'une performance extra-financière solide. Pour cette raison, nous pilotons de manière intégrée nos progrès en matière de finances, de ressources humaines, de diminution de nos impacts environnementaux et d'accompagnement de nos communautés dans une démarche inclusive.

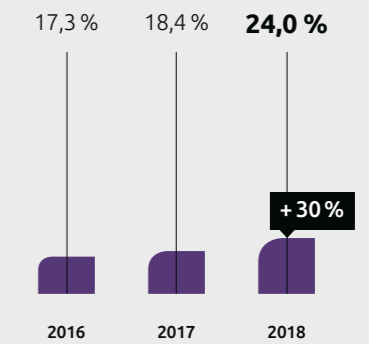
## Effectifs totaux en milliers



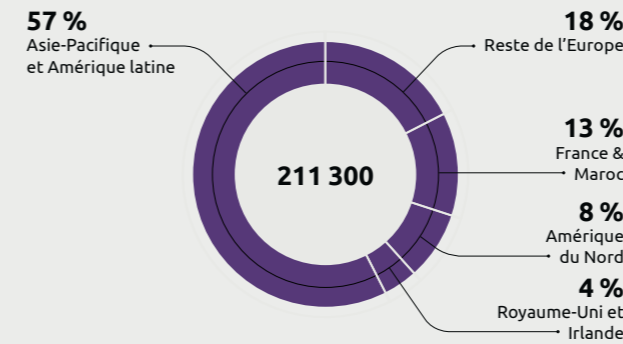
## Féminisation des effectifs en pourcentage



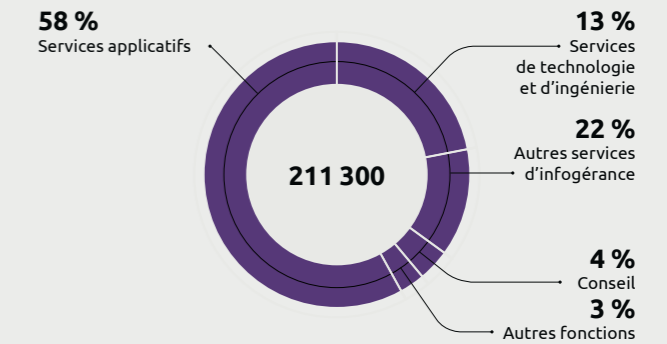
## Féminisation des promotions et embauches de Vice-Président en pourcentage



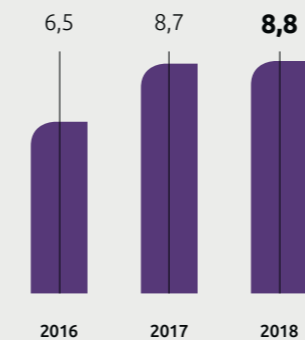
## Collaborateurs par région en pourcentage



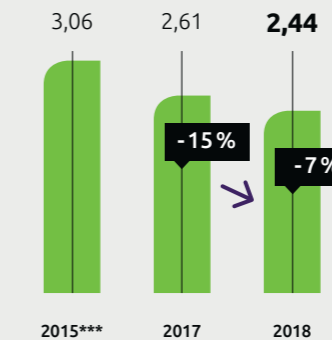
## Collaborateurs par métier en pourcentage



## Heures de formation en millions



## Émissions par employé TeqCO<sub>2</sub> par collaborateur



**64%**

de nos projets solidaires concernent l'inclusion numérique

**2,5 millions**

Nombre d'actions souscrites dans le cadre du cinquième plan d'actionnariat salarié réalisé en 2018

\*\*\* 2015 est l'année de référence de nos objectifs de réduction de notre empreinte carbone (-20 % d'ici 2020).

# Capgemini : humain, passionné et innovant

Forts de nos experts, de notre excellence opérationnelle, de notre capacité d'innovation et de nos partenariats stratégiques, nous associons la technologie aux transformations de l'entreprise et aux enjeux sociétaux pour créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes et les communautés dans lesquelles nous opérons.

Au cœur des **tendances** technologiques, sociétales et économiques



**Explosion des nouvelles technologies**



**Cybersécurité**



**Course aux talents**



**Quête de sens**



**Changement climatique**



**Fracture numérique**

Nous **créons** de la valeur

Nous **délivrons** de la valeur

Nous **partageons** nos résultats

Grâce à notre compréhension approfondie des besoins de nos clients...

- Comprendre les spécificités sectorielles
- Réagir rapidement aux dynamiques du marché
- Identifier et maximiser les nouvelles sources de croissance (en répondant aux besoins métiers des interlocuteurs CxOs chez nos clients et avec toujours plus de digitalisation)
- Sécuriser et accélérer la transformation de l'entreprise
- Moderniser les infrastructures et les applications informatiques
- Capturer toute la valeur des technologies adéquates
- Renforcer la compétitivité globale de l'entreprise

... notre manière spécifique de travailler...

- Une culture centrée sur l'humain, la passion et un grand sens de l'éthique
- Une prestation compétitive, homogène et efficace, à tout moment et partout dans le monde
- Des partenariats pertinents et stratégiques notamment au sein de notre réseau *Applied Innovation Exchange*
- Un esprit entrepreneurial de longue date au service de l'innovation
- Des expertises métiers et technologiques au sein d'équipes intégrées
- Les meilleurs talents, jeunes et expérimentés, avec des parcours de développement ambitieux
- Des connaissances et des méthodes collaboratives

En tant que partenaire et leader de la transformation digitale, nous aidons nos clients à innover et améliorer leur compétitivité en nous appuyant sur les technologies et expertises métiers les plus adaptées. Nous délivrons des solutions en :



**Conseil – Stratégie et Transformation**



**Services de technologie et d'ingénierie**



**Services applicatifs**



**Services d'infogérance**

**Clients**

- Nos 10 premiers clients représentent **15 %** de notre chiffre d'affaires
- **4,2/5** : niveau de satisfaction client obtenu à partir d'évaluations régulières par rapport aux attentes clients définies contractuellement

...et nos ressources.

**Ressources humaines**

- **211 300 collaborateurs de talent dans plus de 40 pays** : des spécialistes expérimentés et des jeunes diplômés issus des universités, des écoles de commerce et d'ingénieurs les plus prestigieuses
- Des expertises et compétences développées et renforcées dans nos centres de formation internes reconnus (Université Capgemini)

**Industrielles**

- Un modèle de production mondialisé
- Un outil de gestion des ressources
- Un système mondial de gestion de la qualité

**Intellectuelles**

- Des solutions innovantes
- Une approche Collaborative Business Experience™ pour travailler avec nos clients

**Sociales et sociétales**

- Un écosystème mondial de partenariats technologiques et académiques

**Financières**

- **1,160 Md €** de *free cash flow*
- **461 M €** investis pour des acquisitions dans le digital et l'innovation
- Un bilan solide avec un endettement net faible (**1,184 Md €**)



**Titre de l'œuvre**  
SIMUL EXISTENTIUM II : Arecaceae-B

**Thukral and Tagra**  
Huile sur toile (61 cm dia.)

# Façonner de nouveaux horizons



## Conversation avec Daniela Rus et Paul Hermelin

Comment les nouvelles technologies nous impactent-elles ? Quelles perspectives ouvrent-elles pour le futur ? Comment peuvent-elles contribuer positivement aux grandes évolutions sociales et environnementales ? Daniela Rus, Directrice du laboratoire d'informatique et d'intelligence artificielle du MIT, scientifique mondialement reconnue en robotique et en intelligence artificielle, et Paul Hermelin, Président-directeur général de Capgemini, partagent leurs points de vues et analyses.

**Que pensez-vous de l'accélération actuelle de la digitalisation et pourquoi, selon vous, la révolution numérique en cours diffère-t-elle des précédentes vagues de transformations technologiques ?**

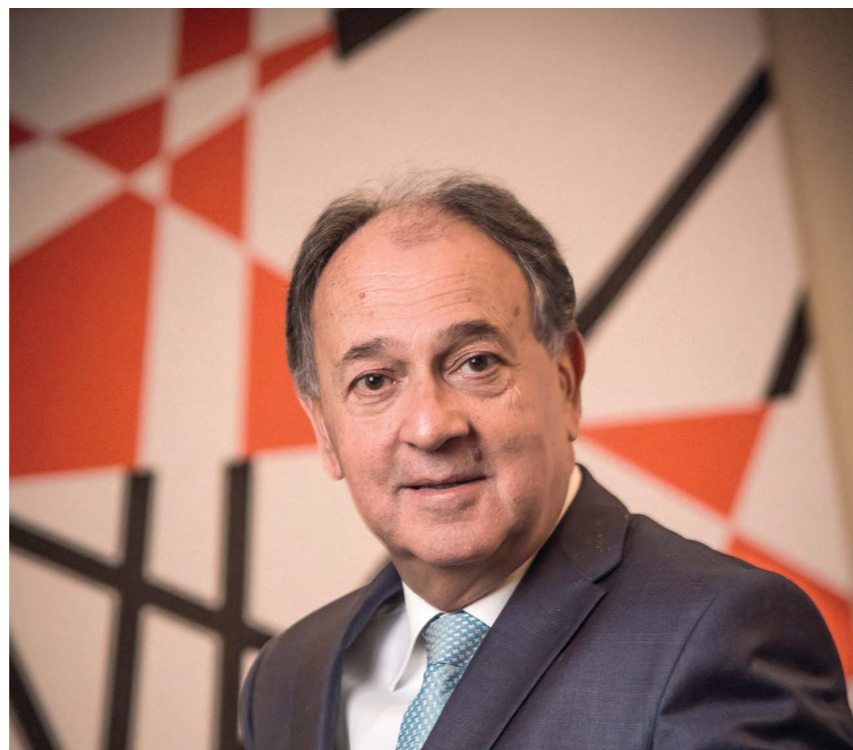
**Daniela Rus :** Pour commencer, définissons ce qu'est la digitalisation. Elle englobe des notions et technologies variées comme le marketing digital, les applications mobiles, mais aussi l'analytique et l'intelligence artificielle (IA), le cloud, la cybersécurité, le cryptage des données, ou encore l'industrie 4.0 qui inclut la robotique et l'automatisation.

**Paul Hermelin :** L'ubérisation, qui a fondamentalement bouleversé les modèles économiques des activités caractérisées par une sous-utilisation patente de biens capitalistiques, cristallisait, il y a peu, toutes les attentions. A présent émergent la blockchain ou l'Internet des Objets que ce soit pour les particuliers avec la maison connectée ou pour l'industrie. Ces derniers venus génèrent une immense valeur en libérant le potentiel des données et de toutes les nouvelles technologies.

**Daniela Rus :** Nous vivons les prémices d'une ère nouvelle. Le digital modifie en profondeur les produits et services que les entreprises proposent à leurs clients, et la façon dont ils sont conçus, fabriqués et livrés. Il impacte le fonctionnement des entreprises et transforme à la fois nos modes de vie et la société au sens large. Nous observons des progrès phénoménaux dans notre aptitude à créer des outils qui révolutionnent le travail physique et cognitif. L'intelligence artificielle, en particulier, donne désormais aux machines la capacité de raisonner ; et le *machine learning* leur permet de s'améliorer, de faire des prédictions et de s'adapter de manière automatique.

« L'IA va générer des emplois à fortes compétences relationnelles pour faire le trait d'union entre les algorithmes et les hommes. La capacité de bien communiquer ensemble sera essentielle. L'IA ne remplacera jamais le quotient émotionnel (QE). »

Paul Hermelin



« L'IA n'est pas bonne ou mauvaise en soi ; tout dépend de la façon dont nous l'utilisons. Elle peut être à l'origine d'une formidable création de valeur pour chacun d'entre nous. »

Daniela Rus

Daniela Rus est titulaire de la chaire Andrew et Erna Viterbi en Génie Électrique et Informatique et Directrice du CSAIL (Laboratoire d'Informatique et d'Intelligence Artificielle du MIT, l'Institut de technologie du Massachusetts). Ses recherches portent sur la robotique, l'informatique mobile et les sciences des données. Daniela Rus est membre de la promotion 2002 du MacArthur Fellow.

Daniela est fellow de l'Association for Computing Machinery, de l'Association for the Advancement of Artificial Intelligence et de l'Institute of Electrical and Electronics Engineers. Elle est membre de la National Academy of Engineering et de l'American Academy for Arts and Science. Elle a obtenu son doctorat en informatique à l'Université Cornell.

**Vous parlez de création de valeur. Dans quelle mesure chacun pourra-t-il un jour bénéficier de l'IA, qui suscite actuellement encore beaucoup de craintes ?**

**Paul Hermelin :** Je crois que chacun d'entre nous tirera un jour parti de l'IA. Aujourd'hui, ses champs d'applications sont déjà nombreux. Les algorithmes savent désormais « auto-apprendre » en analysant de manière intelligente des volumes considérables de données, et en créant entre elles des liens de causalité inattendus et significatifs. Dans le secteur logistique, par exemple, les capacités d'analyse prédictive permettent aux entreprises d'anticiper de façon précise les besoins de leurs clients, l'état du trafic et les aléas météorologiques qui pourraient affecter le transport maritime et les ports. Elles peuvent ainsi réduire leur empreinte carbone et améliorer leurs délais de livraison.

**Daniela Rus :** Il faut bien comprendre que, comme n'importe quelle technologie, l'IA est avant tout un outil. Elle n'est donc pas bonne ou mauvaise en soi ; tout dépend de la façon dont nous l'utilisons. Elle peut être à l'origine d'une formidable création de valeur pour chacun d'entre nous – à commencer dans notre vie quotidienne. Dans le domaine de la santé, l'IA améliorera notre capacité à diagnostiquer et à traiter les maladies.

**Ces avancées technologiques soulèvent des questions de fond : comment préparer toute la société à un avenir avec l'IA, le machine learning et la robotique. Comment construire un futur digital dont tout le monde puisse profiter ?**

**Paul Hermelin :** Les scientifiques ainsi que les sociétés de services et conseil informatique ont un rôle social déterminant pour aider chacun à appréhender la puissance et la portée de ces technologies disruptives et à bénéficier pleinement de cette révolution.

Il faut que l'ensemble des acteurs économiques se mobilisent rapidement afin que des emplois dans le digital puissent être créés en dehors des plus grandes villes et que chacun puisse être formé à de nouveaux métiers.

De plus, l'IA va générer une vague massive d'emplois augmentés et d'emplois à fortes compétences relationnelles pour faire le trait d'union entre les algorithmes et les hommes. La capacité de bien communiquer ensemble sera essentielle. L'IA peut élargir le rôle et le potentiel de certains postes, notamment qualifiés, mais elle ne remplacera jamais le quotient émotionnel (QE).

**Daniela Rus :** En tant que mère de deux filles, je sais à quel point il est important qu'elles puissent saisir toutes les opportunités offertes par les sciences et la technologie. En offrant de nouvelles possibilités d'émancipation économique, la transformation numérique multiplie les opportunités professionnelles. Elle facilite aussi l'accès à la connaissance et à l'information et peut ainsi contribuer à une plus grande égalité homme-femme.

**L'IA peut-elle continuer à se développer sans cadre éthique ?**

**Paul Hermelin :** L'IA relève avant tout de la responsabilité de l'être humain. Les technologies numériques font partie d'un ensemble qui doit être patiemment et soigneusement développé par les théoriciens, les scientifiques, les ingénieurs, les créateurs numériques et la société civile dans le cadre d'un dialogue continu, éthique et responsable. Dans le domaine de l'interaction homme-machine, il peut et doit y avoir un débat éthique systématique et qui ne nuise pas à la dynamique de l'innovation.

**Daniela Rus :** En effet, si je ne pense pas que nous puissions ni devons arrêter les progrès en matière de technologie et d'innovation, nous devons réfléchir à la façon d'intégrer l'IA dans nos vies et nous préparer à de nouveaux types d'interactions homme-machine. Je pense que nous ne sommes qu'à l'aube d'un avenir où les robots feront partie de la vie quotidienne tout comme les smartphones aujourd'hui. Vous pourrez entrer dans un magasin et commander votre propre robot programmé pour effectuer des tâches spécifiques à la maison ou au bureau afin d'améliorer votre quotidien. ●

# Anticiper les futures opportunités

Groupe mondial, Capgemini est directement ou indirectement impacté par de nombreuses tendances socio-économiques et environnementales pour lesquelles il anticipe et gère les risques associés et met en œuvre une politique raisonnée afin d'en capter toutes les opportunités. Neuf principales tendances technologiques, économiques, sociétales et environnementales influencent directement notre activité.

## Big data



L'équivalent de **1,7 mégabit** de données par personne sera créé chaque seconde en 2020

Source : IDC

Soit le poids d'un fichier MP3 d'une chanson d'environ deux minutes. En valeur, le marché devrait représenter 123 Md US\$ en 2025 (Grand View Research).

Capgemini a renforcé ses expertises autour des technologies de gestion de données et développé de nouvelles offres : Anomalous Behavior Detection, Business Data Lake, etc.

## Explosion des nouvelles technologies



**200 Md** d'objets connectés d'ici 2020

Source : Intel

Intelligence artificielle, blockchain, cloud, Internet des Objets (IoT), technologies immersives et émergentes font partie des défis technologiques que doivent relever les entreprises dans un environnement complexe.

Nous avons adapté notre organisation en créant Capgemini Invent pour mieux intégrer les enjeux croisés de ces évolutions.

## Cybersécurité



**600 Md US\$** - Coût de la cybercriminalité en 2017

Source : IDC

De trop nombreuses entreprises peinent à faire de la cybersécurité une priorité partagée par tous, et seulement un tiers des responsables de la sécurité estime que leur organisation dispose des compétences internes adéquates.

Capgemini attire et développe des talents en cybersécurité afin de fournir à ses clients des services complets de conseil, de protection et de surveillance.

## Émergence de grands pôles régionaux



**L'Inde**, 2<sup>e</sup> économie mondiale en 2050

Source : PwC

L'Inde devrait dépasser l'économie américaine en 2050 (PIB en parité de pouvoir d'achat) après avoir remplacé le Japon à la 3<sup>e</sup> place en 2030.

Présent dans plus de 40 pays dans le monde dont en Inde, notre Groupe veille à développer ses activités dans toutes les zones géographiques.

## Volatilité économique



Stabilisation de la croissance et montée des incertitudes

Source : FMI

Selon le FMI, après avoir décéléré en 2018, la croissance mondiale devrait rester stable en 2019 et 2020. Les incertitudes géopolitiques et les tensions commerciales constituent une menace importante.

Capgemini investit fortement dans l'automatisation afin de renforcer la compétitivité de ses métiers traditionnels.

## Course aux talents



**59 %** des organisations font face à un manque de compétences numériques

Source : étude Capgemini

Capgemini regroupe plus de 211 300 talents partageant un objectif commun : garantir à nos clients des services inédits et optimisés.

## Quête de sens



**75 %** des collaborateurs à haut potentiel affirment que leur entreprise doit leur proposer des perspectives qui correspondent à leurs valeurs

Source : étude Mercer

Confiance, agilité, carrière ouverte, éthique et contribution sociale et sociétale sont des facteurs clés de la confiance et de l'engagement des collaborateurs.

Les valeurs et les principes éthiques de Capgemini permettent à chacun de travailler et de se développer dans le respect des autres.

## Changement climatique



**245 Md US\$** - Coût économique des catastrophes liées au changement climatique sur ces 20 dernières années

Source : rapport UNISDR 2017

Avec ses clients et partenaires, Capgemini développe des solutions pour respecter l'Accord de Paris sur le climat.

## Fracture numérique



**80 %** des personnes n'utilisent pas encore internet dans les 47 pays les moins avancés (PMA) alors que **81 %** des personnes utilisent internet dans les pays développés

Source : ICT - facts & figures 2018

L'inclusion digitale est l'un des trois piliers d'Architectes d'Avenir Positifs, la stratégie RSE déployée par le groupe Capgemini.

## Capter les dynamiques de nos parties prenantes

Le succès de Capgemini repose sur notre capacité à travailler de manière constructive avec l'ensemble de nos parties prenantes et à améliorer leurs performances durables. Leurs expériences et leurs enseignements contribuent à une prise de décisions éclairée. Ce dialogue continu nous permet d'offrir des solutions adaptées aux problématiques de nos clients et d'agir en leader responsable.

- RELATIONS DE LONG TERME / INFLUENCE FORTE ET RÉCIPROQUE
- INTERACTIONS PONCTUELLES

# Communauté financière

### Actionnaires

Banques, analystes financiers, agences de notation, indices ESG

#### FAITS MARQUANTS 2018

En 2018, nous avons échangé avec près de 500 investisseurs dans le monde. L'année a été marquée par l'intensification de nos relations avec les analystes ESG et une forte internationalisation de notre actionnariat.

# Clients

### Clients actuels

Clients potentiels, écosystème de nos clients

#### FAITS MARQUANTS 2018

La consultation de nos plus grands clients du secteur financier a confirmé qu'un grand nombre d'entre eux (72 %) envisageaient ou déployaient déjà une organisation « Agile ». En 2018, nous avons développé des outils et méthodologies adaptés pour aider nos clients à faire de l'Agile une priorité.

# Société civile et autorités publiques

Communautés locales, institutions universitaires, leaders d'opinion, think tanks, autorités locales, régulateurs, législateurs, UE

Citoyens, ONG, médias, organisations internationales (OCDE...)

#### FAITS MARQUANTS 2018

« Réseau de fabriques solidaires et inclusives qui propose des formations gratuites aux métiers du numérique, nous avons renforcé notre collaboration et nos discussions avec Capgemini en France, en Europe, au Maroc et en Inde. Leurs priorités en matière d'inclusion digitale correspondent parfaitement à nos objectifs. »

Frédéric Bardeau, Président de Simplon

# Talents

Collaborateurs, comités d'entreprise locaux et internationaux

Candidats, familles, alumni

#### FAITS MARQUANTS 2018

En 2018, nous avons lancé « Pulse », une nouvelle approche de mesure de l'engagement de nos collaborateurs, régulière et personnalisée.

# Partenaires commerciaux

Alliances, fournisseurs, autres partenaires

Leaders de marché, organisations professionnelles ou sectorielles, organismes de normalisation

#### FAITS MARQUANTS 2018

Fruit de notre collaboration continue avec nos partenaires, la Capgemini Digital Control Room a été créée en 2018 : il s'agit d'une innovation tripartite conçue avec SAP et Google, permettant d'opérer un contrôle qualité en temps réel.

# Prioriser les enjeux

## Notre approche

En 2018, nous avons mis à jour notre matrice de matérialité en impliquant nos parties prenantes internes et externes dans un processus d'engagement que nous avons fait évoluer au cours des dernières années. En ligne avec le cadre de référence <IR> publié par l'IIRC (International Integrated Reporting Council), nos enjeux essentiels sont les enjeux économiques,

sociaux et environnementaux qui impactent notre capacité à créer de la valeur de façon pérenne. Ils sont déterminés en fonction de leur incidence sur la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives du Groupe. Notre démarche d'actualisation de la matrice est scindée en cinq étapes principales.

### 1. Une analyse approfondie de notre marché

- Nous avons renouvelé et étendu notre liste des enjeux matériels potentiels établie en 2017. Pour ce faire, nous avons analysé les bonnes pratiques sectorielles (publications de nos pairs) et les cadres de référence de reporting (comprenant l'International Integrated Reporting Council (IIRC), la Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)). Nous avons ensuite étudié leur alignement avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU.

### 2. Une définition partagée de chaque enjeu

- Les résultats ont été partagés au sein d'un comité de pilotage, composé de cadres dirigeants du Groupe. Ce comité a validé les définitions de chacun des enjeux, puis la méthodologie proposée pour les hiérarchiser. Nous avons également veillé à leur cohérence avec la cartographie des risques critiques du Groupe.

### 3. Des entretiens indépendants avec nos parties prenantes externes

- Nous avons recueilli les points de vue de nos parties prenantes externes au cours d'entretiens avec un ensemble représentatif de clients, investisseurs et analystes, partenaires commerciaux, ONG et membres de la société civile. Ces entretiens ont été menés par un organisme externe avec des questions sur les 23 enjeux identifiés afin de hiérarchiser leurs attentes dans le cadre de leurs relations avec Capgemini.

### 4. Le recueil d'un large panel de points de vue internes

- Nous avons recueilli l'opinion de plus de 1 000 collaborateurs représentatifs de la diversité du Groupe à l'aide d'une enquête web, et avons agrégé les points de vue des membres du comité de pilotage en leur envoyant un questionnaire détaillé par mail. Les résultats nous ont permis de hiérarchiser les 23 enjeux en fonction de leur impact potentiel sur la capacité de Capgemini à créer et protéger de la valeur à moyen-long terme.

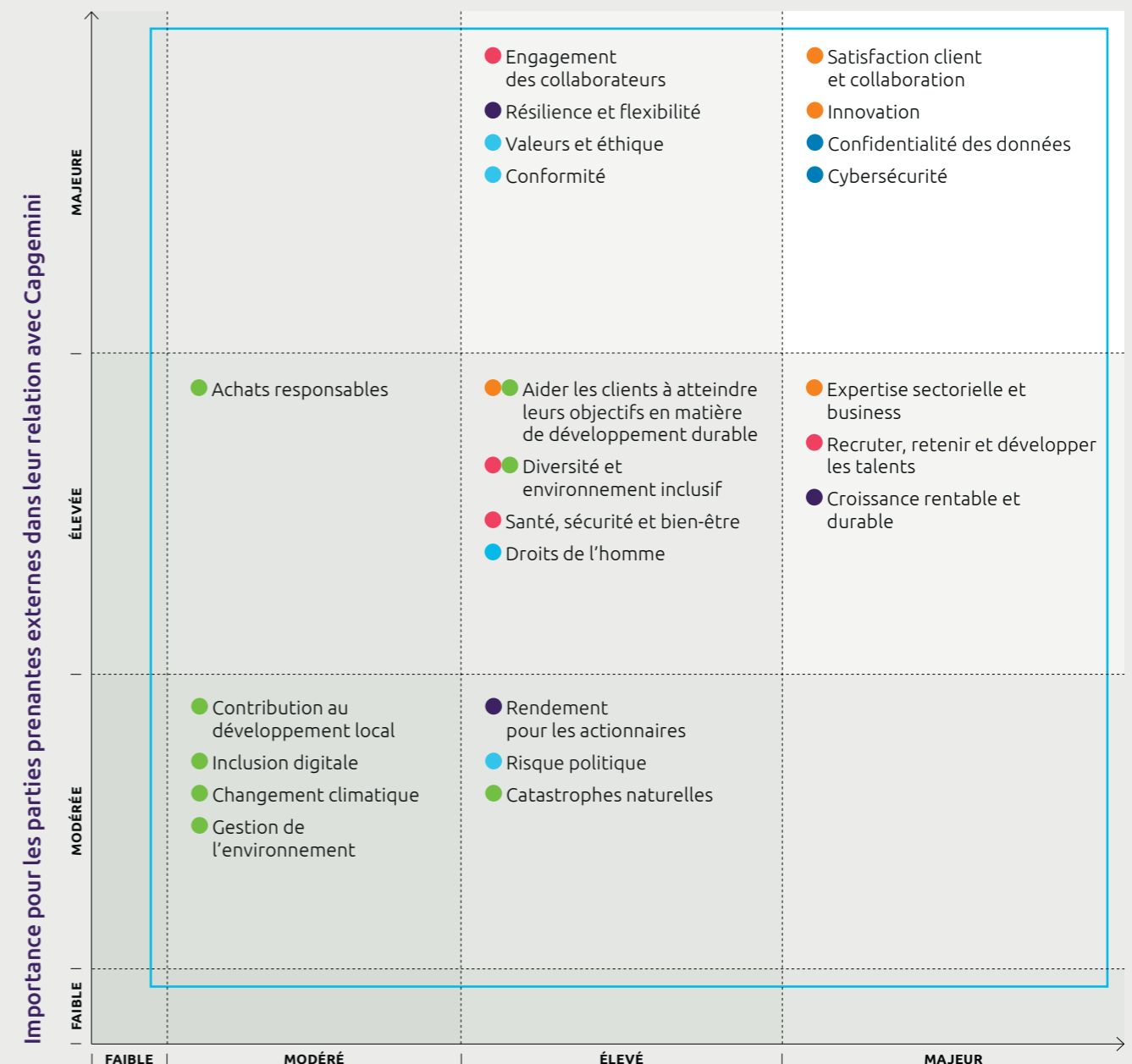
### 5. La validation des résultats et les prochaines étapes

- Les résultats de cette étude de matérialité ont été validés par le comité de pilotage et constituent une contribution majeure aux réflexions du Groupe. Nous mettrons régulièrement à jour notre analyse de matérialité en mobilisant nos parties prenantes via nos différents médias. Notre objectif est de nous assurer de l'alignement entre leurs attentes et notre priorisation des enjeux matériels pour la création de valeur à moyen-long terme.

Comme attendu et souhaitable, la hiérarchie des enjeux au sein de la matrice de matérialité démontre un niveau élevé d'alignement entre les points de vue des parties prenantes externes et internes recueillis indépendamment. Elle souligne l'importance donnée par nos parties prenantes aux enjeux ayant des impacts à sur notre business : l'innovation, la satisfaction et collaboration clients, la confidentialité des données et la cybersécurité. L'année prochaine, nous porterons une attention particulière sur les enjeux ayant un impact sur le plus long terme pour l'avenir de Capgemini et sur le rôle que peut jouer notre Groupe pour la société.

## Matrice de matérialité

- CLIENTS** ● Être le partenaire de référence de nos clients
- TALENTS** ● S'engager pour nos collaborateurs
- CROISSANCE** ● Générer une croissance rentable et durable
- DATA** ● Renforcer la cybersécurité et la protection des données
- ÉTHIQUE** ● Être intransigeant sur l'éthique et la conformité
- SOCIÉTÉ** ● Être une entreprise responsable



Impact sur la capacité de Capgemini à créer et protéger de la valeur selon les parties prenantes internes

# Préparer l'avenir

Nous sommes un leader mondial passionné par nos clients, nos collaborateurs et les nouvelles technologies. Capitalisant sur nos talents, nos connaissances sectorielles pointues et notre compréhension des enjeux technologiques et socio-économiques futurs, notre stratégie de croissance repose sur cinq piliers principaux.

## 01

### Nous mettons à profit notre passion pour nos clients

• Nous plaçons nos clients au cœur de toutes nos actions, leur offrons une expérience client de premier plan et leur proposons les transformations digitales et technologiques les plus appropriées pour atteindre leurs objectifs en termes d'innovation et d'efficacité. Nous sommes convaincus qu'un programme de transformation ne doit pas être digital uniquement par principe ; il doit répondre à des besoins spécifiques de l'entreprise et être

conçu de façon à valoriser au mieux l'innovation. Nous accompagnons nos clients dans leur transformation en mettant à leur disposition nos savoir-faire : l'innovation, le conseil, l'intégration de systèmes ainsi que la mise en œuvre de services d'infogérance. De plus, en tant que partenaire stratégique mondial, nous estimons qu'une connaissance sectorielle approfondie est essentielle. C'est pourquoi nous investissons en permanence et renforçons notre expertise dans les métiers de nos clients.

## 02

### Nous investissons dans des talents hautement qualifiés et à l'esprit entrepreneurial

• Nos collaborateurs sont essentiels pour notre réussite. Grâce à leur compréhension fine de notre environnement, nous sommes en mesure d'anticiper et de mieux répondre aux besoins de nos clients. Nous recrutons une diversité de profils parmi les plus talentueux du marché. Nous reconnaissons leur singularité, les faisons progresser et les aidons à s'épanouir au sein d'un environnement dynamique et propice à la performance, où le dialogue et l'esprit entrepreneurial sont encouragés et récompensés. Nous nous assurons de leur engagement et nous les aidons à atteindre leurs objectifs de carrière.

## 03

### Nous innovons en mobilisant l'écosystème pertinent et la technologie appropriée

• En 2018, nous avons élargi nos savoir-faire digitaux grâce à des acquisitions ciblées, et avons ainsi confirmé notre capacité à être le partenaire stratégique des équipes dirigeantes de nos clients.

En parallèle, grâce à notre réseau Applied Innovation Exchange (AIE), nous avons consolidé notre positionnement en matière d'innovation appliquée auprès des responsables opérationnels de nos clients. En effet, nous créons au sein de notre réseau unique d'AIE un environnement qui associe nos clients, des acteurs de l'innovation et nos ressources internes en matière de technologies et d'ingénierie. Cette approche propice à la création de modèles disruptifs permet à nos clients de faire la différence sur leurs marchés.

Enfin, le Groupe a confirmé son savoir-faire en matière de technologies alignées aux besoins métiers de l'entreprise grâce à un effort important de certification et de promotion de ses architectes.

## 04

### Nous élargissons notre portefeuille de services et renforçons notre présence mondiale

• Nous poursuivons des acquisitions ciblées afin de renforcer nos expertises et développer notre portefeuille d'offres, notamment digitales car elles sont le moteur de l'évolution technologique et métier de nos clients.

Nous continuons d'investir dans la cybersécurité, axée sur la sé-

curisation des infrastructures et des systèmes de nos clients.

Forts de notre communauté de 10 000 collaborateurs spécialisés en analyse de données, intelligence artificielle et automatisation, nous redoublons d'efforts pour développer et déployer des solutions d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique au sein de nos clients – tout particulièrement dans les grandes banques d'investissement, la grande distribution et les entreprises du secteur automobile. Nous investissons également dans le développement de nos propres plateformes pour rester à la pointe de l'innovation.

Nos partenaires métier et technologiques représentent un atout stratégique pour le Groupe et pour nos clients. En associant une étroite collaboration avec nos partenaires à notre fine compréhension de l'environnement de nos clients, nous créons un avantage concurrentiel et de nouvelles opportunités d'affaires.

## 05

### Nous nous engageons pour un monde plus inclusif

• Nous pensons que les nouvelles technologies ne sont un progrès que si elles sont utiles à chacun d'entre nous. Notre objectif est d'être une entreprise responsable de premier plan, dont l'expertise contribue positivement à la société : nous souhaitons être des Architectes d'Avenirs Positifs. La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est un impératif économique, elle fait partie intégrante de la stratégie du Groupe et repose sur trois piliers clés : la diversité, l'inclusion numérique et la responsabilité environnementale. •



**Titre de l'œuvre**  
SIMUL EXISTENTIUM II: Clusiaceae-A

**Thukral and Tagra**  
2018 | Huile sur toile (61 cm dia.)

# Nourrir l'innovation

# Attirer et développer les meilleurs talents

Nos collaborateurs constituent notre actif le plus précieux. C'est par leur engagement constant associé à la diversité de leurs expériences, de leurs compétences et de leurs capacités professionnelles que nous pouvons offrir à nos clients des services innovants adaptés à leurs besoins.



Des talents de Capgemini pendant une formation interactive sur la transformation des entreprises et les technologies disruptives.

**L**es évolutions technologiques, sociales et sociétales en cours bouleversent le lien collaborateur - entreprise. Au fur et à mesure de l'arrivée des millenials sur le marché du travail, la nécessité de réinventer la relation au travail est plus urgente que jamais, tant leurs exigences de sens, de développement continu de leur employabilité et leur recherche d'un plus grand bien-être sont devenues clés pour leur engagement.



« Nos collaborateurs sont notre principal atout. Nous ne pouvons pas réussir sans attirer et développer les meilleurs talents. Chez Capgemini, vous progressez en multipliant les expériences. Il faut être prêt à s'engager, entreprendre, tracer son propre itinéraire. »

**Hubert Giraud**, Gestion et transformation des Ressources Humaines

Nos équipes RH se sont adaptées à l'accélération des mutations technologiques, qui suppose aujourd'hui de recruter et intégrer des profils très pointus. Capgemini mène ainsi une politique de recrutement et de fidélisation dynamique reposant sur trois piliers : **l'attractivité, le développement de l'employabilité et l'évolution de carrière.** Cette approche encourage avec force la liberté d'initiative, l'apprentissage permanent, et offre des perspectives à l'échelle mondiale. ●

## Gagner la course aux talents en mettant en lumière l'expérience de nos collaborateurs

**Notre marque employeur, nos initiatives comme les hackathons et notre présence active sur les réseaux sociaux nous permettent d'attirer, partout dans le monde, des profils passionnés et qui disposent des compétences pertinentes.** Nous partageons nos offres et notre actualité sur LinkedIn auprès d'une communauté de 1,4 million de personnes. Grâce à notre campagne d'hackatons, menée en Inde en 2018, nous avons identifié 40 000 candidats et recruté les jeunes experts les plus prometteurs du digital et du cloud. Nos collaborateurs sont aussi déterminants pour témoigner de la richesse de leur parcours au sein

du Groupe. En 2018, nous avons lancé l'initiative « *Love your career. Ace your career* », au cours de laquelle des centaines de collaborateurs du monde entier ont partagé avec passion leurs expériences. 82 millions d'interactions ont été générées sur les réseaux sociaux, contribuant à notre objectif de positionner Capgemini comme l'entreprise la plus stimulante de notre écosystème. Sur le même principe, nous avons lancé dans 18 pays une campagne à destination des millenials (#Gradathon) et une autre dédiée aux femmes (#IWD2018), où des *role models* féminins ont pu raconter comment elles ont fait tomber les barrières pour réussir.

# Accélérer la transformation de nos compétences

La question « **Quelles sont les compétences de demain ?** » est devenue cruciale. Chez Capgemini, nous avons lancé un programme de formation inédit pour permettre à nos collaborateurs d'être toujours à l'avant-garde des transformations.

**L'**employabilité et les expertises de nos collaborateurs sont des éléments clés de notre succès sur le long terme. C'est pourquoi le développement continu de nos équipes tout au long de leur carrière et l'acquisition de compétences notamment digitales et cloud restent prioritaires. Pour ce faire, nous avons repensé et renforcé notre approche de formation continue en misant sur toujours plus d'agilité et de rapidité. Nous avons d'abord perfectionné les compétences de nos spécialistes en apprentissage et développement afin qu'ils soient efficaces dans leurs propositions de formation : 79 % d'entre eux ont été certifiés *Digital Age Learning* (DAL). Au sein du Groupe, notre approche de la formation est collaborative et multiculturelle – nous for-

mons nos équipes, aux quatre coins du monde, avec des cours dispensés sur site, à distance ou sur nos campus de renommée mondiale. À ce titre, nous utilisons les savoir-faire de l'Université Capgemini, qui a reçu l'accréditation EFMD CLIP\*. En 2018, 95 % de nos effectifs ont été formés, pour un total de 8,8 millions d'heures dispensées. Par ailleurs, nous formalisons, créons et déployons des formations sur mesure qui suivent les principes du *Digital Age Learning* et tiennent compte des priorités stratégiques de Capgemini, des enjeux business et des standards du marché. Nous mobilisons nos experts internes et externes en nous appuyant sur des programmes en présentiel, des portails de formation, notre réseau social interne (Yammer) ou encore par le biais de méthodes de mentoring et coaching.

L'utilisation de nouveaux outils numériques pour un apprentissage personnalisé et accessible, dont 10 COOC (*Corporate Online Open Course*), nous a permis de former un grand nombre de talents :

- 25 000 à l'Automation Academy,
- 70 000 dans la Grande École du Numérique,
- 3 500 sur le hackathon qui s'est déroulé dans le cadre du mois de l'innovation,
- 2 200 en *Digital manufacturing*,
- 13 000 collaborateurs ont bénéficié de la plateforme d'enseignement en ligne « Pluralsight ».

Enfin, nous avons donné une plus grande place au développement des futurs dirigeants de Capgemini, avec de nouveaux programmes de formation dispensés lors de 197 sessions et événements qui ont rassemblé plus de 10 000 responsables de l'ensemble du Groupe. De même, l'initiative DigiCertif a permis de certifier les compétences en digital de 945 Vice-Présidents. ●

\*CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*) est le principal système d'accréditation indépendant pour les formations en entreprise. EFMD: *European Foundation for Management Development* (Fondation Européenne pour le Développement du Management).

## Montrer l'exemple

Pour la 7<sup>e</sup> année consécutive, Capgemini a été reconnue comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde\*. L'intégrité, la confiance et l'honnêteté sont des valeurs fondatrices de notre organisation.



**D**epuis sa naissance en 1967, notre Groupe préserve un environnement de travail intègre et respectueux de chacun, à travers la défense et la diffusion de nos sept valeurs fondamentales. Notre charte Éthique rassemble nos 211 300 collaborateurs dans plus de 40 pays et constitue une base solide sur laquelle nous poursuivons notre développement. Par ailleurs, Capgemini souscrit aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1948, ainsi qu'aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail et au Pacte mondial des Nations unies. Afin de promouvoir nos valeurs et d'assurer le respect de notre culture éthique, nous avons mis en place un programme de formation qui comprend des modules obligatoires d'apprentissage de notre charte Éthique, ainsi que de notre politique en matière de concurrence et de lutte contre la corruption. Chaque année, une enquête est menée auprès de l'ensemble de nos collaborateurs. Les résultats montrent que 97 % d'entre eux connaissent notre charte et 81 % considèrent également que les valeurs du Groupe entrent en résonance avec leurs propres valeurs. Cette forte culture commune permet à nos équipes de progresser dans un environnement encourageant la liberté d'entreprendre et d'innover. ●

\*Un label décerné par l'Ethisphere® Institute, leader mondial de la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique d'entreprise.



« Il n'y a pas d'innovation sans liberté. Quand nos collaborateurs adhèrent à nos valeurs et à notre culture entrepreneuriale, nous leur laissons un grand espace de liberté. La liberté d'essayer, de construire, d'innover. »

Philippe Christelle, Éthique et Conformité, Audit Interne

### Speak up !

Pour veiller au respect de nos valeurs et de nos normes éthiques dans l'ensemble de notre Groupe, nous avons lancé SpeakUp – une plateforme digitale et une assistance téléphonique, disponibles 24h/24 et 7j/7 en 22 langues. Avec SpeakUp, nos collaborateurs peuvent signaler tout comportement ou situation incompatible avec nos valeurs et demander conseil sur des dilemmes éthiques. Pour garantir une totale indépendance, équité et neutralité dans toute enquête qui serait menée, les alertes sont confidentielles et adressées à un organe central du Groupe. SpeakUp est déjà accessible à 85 % de nos équipes et s'étendra à toutes nos entités d'ici juin 2019.

Ce dispositif répond à un double objectif pour Capgemini : faciliter l'expression de nos collaborateurs confrontés à des difficultés de nature éthique et doter le Groupe d'un outil efficace pour réagir rapidement et de manière appropriée, le cas échéant. Il permet également d'accéder à la réalité des problèmes sur le terrain, d'appréhender les tendances et d'adapter en conséquence nos formations, politiques et communications sur le sujet.

## De nouvelles méthodes de collaboration

Parce que la coopération est capitale pour le succès de nos projets, nous avons mis en place un programme de *Winning Behaviors* qui introduit de nouveaux rituels afin de renforcer la collaboration avec nos clients.



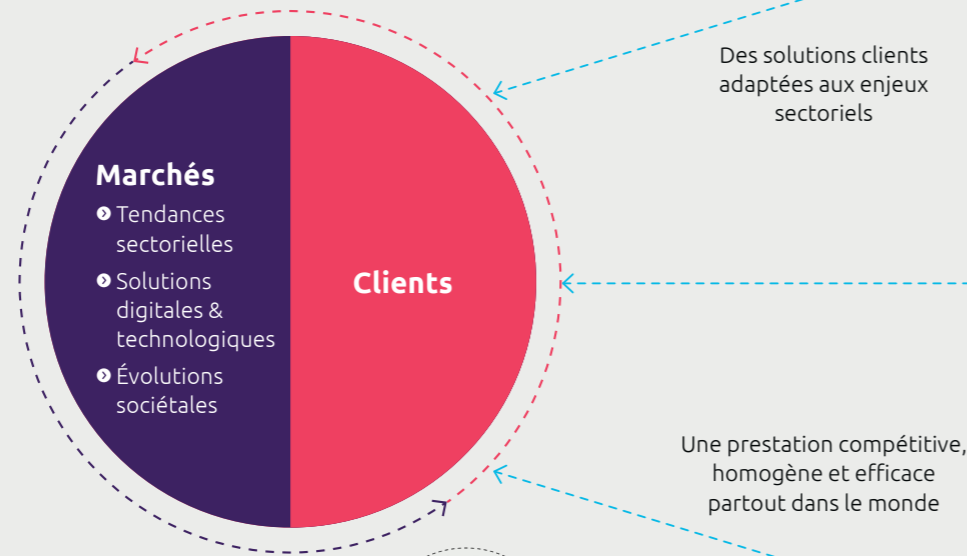
**L**es entreprises qui savent réagir vite et à l'unisson seront les mieux équipées pour réussir dans le monde digital. La plupart d'entre elles ont été conçues en silos, à des fins de spécialisation, et finissent par rencontrer des difficultés à suivre le rythme et à évoluer. Il est nécessaire de repenser leur organisation et leurs processus. Mais ce n'est pas suffisant, adopter un nouvel état d'esprit et de nouveaux comportements est clé pour s'affranchir des silos. Notre programme *Winning Behaviors* vise à

changer les comportements par de nouvelles formes de collaboration. Inspirés par les rituels qui régissent nos vies, les *business rituals* de Capgemini rassemblent les équipes du Groupe autour de méthodes simples et structurées, le tout dans un esprit collégial au service de toujours plus d'intégration et de rapidité. Cinq rituels sont actuellement déployés à travers le monde – deux sont consacrés à la réalisation des projets et trois sont dédiés à la croissance client. Parmi eux, le *Growth Fair ritual* s'est tenu plus de

40 fois et a produit des résultats remarquables. Dans ce rituel, toutes les équipes réunissent leur savoir-faire et leur créativité afin de consolider une vision des besoins digitaux du client et de s'engager sur une réalisation commune. ●

# Une organisation agile au service de nos clients

Cohérente et unifiée, notre organisation est au service des besoins de nos clients et adaptée aux marchés dans lesquels le Groupe opère. Elle tire profit de toutes les expertises de Capgemini et construit des synergies entre les métiers, les offres et les zones géographiques. Elle nous permet de développer des solutions à la pointe de l'innovation, de former nos collaborateurs et d'accompagner nos clients dans leurs projets de transformation au croisement de leurs enjeux business et des évolutions technologiques.



Cyril Garcia, CEO Capgemini Invent

## Capgemini Invent

Aider les organisations à garder une longueur d'avance, c'est la mission de Capgemini Invent. Avec plus de 6 000 collaborateurs situés dans plus de 30 bureaux et 10 studios de *creative design* dans le monde, Capgemini Invent conjugue une forte expertise sectorielle avec une approche à 360° reliant le business et la technologie. L'entité combine les savoir-faire du Groupe en termes de stratégie, de science des données, d'innovation technologique et de design créatif pour accompagner les organisations dans leur transformation digitale depuis la conception de nouvelles idées jusqu'à leur déploiement à grande échelle, faire émerger des expériences client uniques et de nouveaux modèles opérationnels.



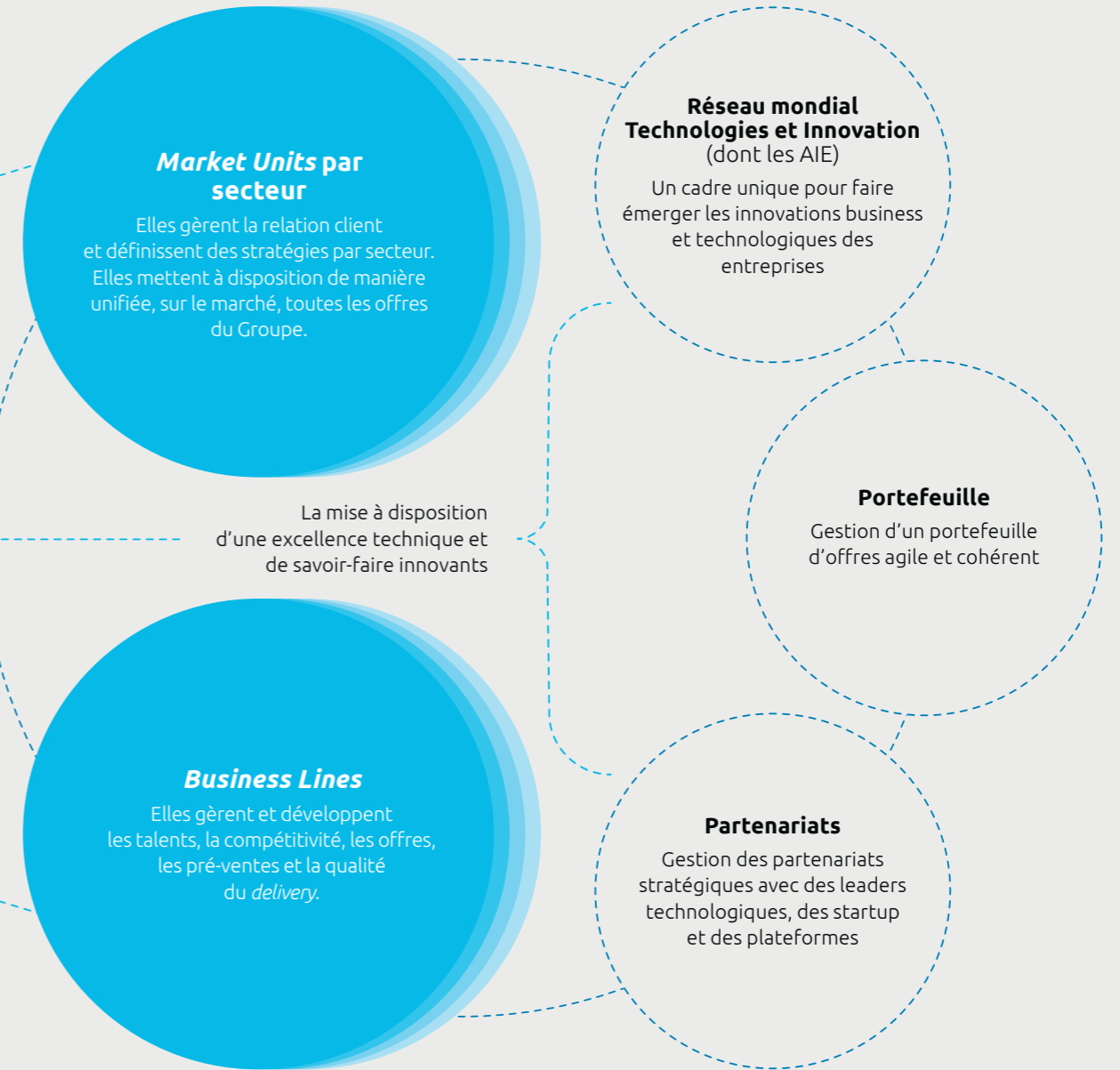
Shobba Meera, Global Sales Officer - Services financiers

## Services financiers

Nous aidons nos clients mondiaux du secteur des Services financiers à saisir les meilleures opportunités de croissance en identifiant de nouvelles sources de revenus, en accélérant leur mise sur le marché et en améliorant leur efficacité opérationnelle. Nos solutions GEMS (*Global Enhanced Market Solutions*) comprennent 4 familles d'offres (*Open Enterprise, Deep Customer, Intelligent Enterprise* et *Data-driven compliance*) permettant d'atteindre une croissance soutenue. Ces solutions allient la richesse de notre portefeuille de services à notre expertise sectorielle approfondie. Parmi elles, la solution *Cognitive*

*Data Processing* automatise et accélère le traitement des documents grâce à l'intelligence artificielle, le *machine learning* et l'externalisation des processus (BPO). Elle permet à nos clients du secteur de l'assurance de réaliser des économies de 40 à 60 % sur leurs systèmes aval, tout en améliorant la qualité, la conformité et l'expérience client. Autre exemple, notre solution *Open Banking* permet aux banques d'augmenter leurs revenus en déployant une plateforme intégrée associant intelligence artificielle, *machine learning*, accélérateurs du cloud et interfaces de programme d'application (API).

# Une organisation orientée client



Ashwin Yardi, CEO Inde

## L'Inde : un hub d'innovation et d'accélération

Avec plus de 100 000 de nos collaborateurs dans 12 villes, l'Inde occupe une place majeure dans notre Groupe. Véritable pôle d'innovation, elle contribue à la concrétisation de notre ambition : être un Leader pour Leaders. Nous travaillons avec un écosystème de partenaires, conseillers, influenceurs et startup pour rester à l'avant-garde des technologies de pointe. Notre Centre d'Excellence spécialisé en IA conçoit des

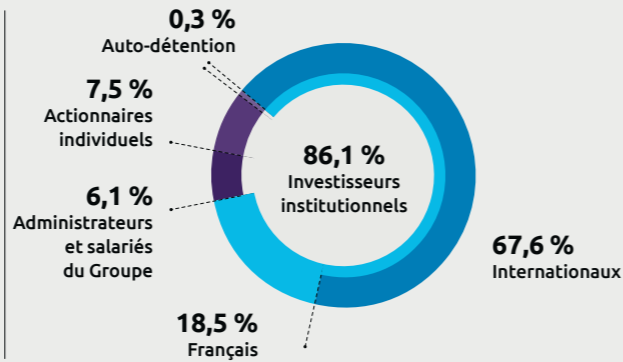
solutions s'appuyant sur le *deep learning*, la reconnaissance visuelle, le traitement automatique du langage naturel, l'IA conversationnelle et l'automatisation – et crée des solutions en propre intégrées dans notre portefeuille de services. Nous attirons les meilleurs talents – notamment via notre Tech Challenge qui aide à identifier les meilleurs développeurs. Nous avons formé 80 000 collaborateurs en 2018 aux technologies

émergentes et renforcé nos compétences pour délivrer l'excellence technologique. Plus de 32 000 personnes se sont formées dans notre Automation Drive Academy et notre Digital Academy anticipe les bouleversements technologiques à venir. Nos activités en Inde ne cessent de croître et nous donnent la capacité d'offrir, à grande échelle, le meilleur de l'innovation et de la technologie à nos clients.

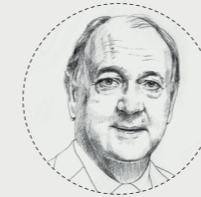
# Une gouvernance équilibrée

## Capgemini et ses actionnaires

Au 31 décembre 2018, le capital de la société Capgemini SE s'élevait à 1 338 349 840 euros divisé en 167 293 730 actions. Capgemini SE est cotée sur le marché « Euronext Paris » compartiment A. L'action Capgemini fait partie de l'indice CAC 40, de l'indice Euronext 100 et des indices européens Dow Jones Stoxx et Dow Jones Euro Stoxx. Le Conseil souhaite rendre accessible le capital à un grand nombre de collaborateurs : fin 2018, l'actionnariat salarié représente ainsi 5,9 % de notre capital total.



## Un Conseil d'Administration indépendant et équilibré



**Paul Hermelin**  
Président-directeur général

Capgemini bénéficie d'un Conseil d'Administration aux compétences plurielles adaptées aux enjeux actuels et futurs du Groupe.



**Pierre Pringuet**  
Administrateur Référent, Président du Comité Éthique et Gouvernance

Le Conseil d'Administration s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe. Fidèle à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise, son action s'inscrit dans l'ambition de croissance durable et responsable qui caractérise Capgemini depuis plus de 50 ans.

Conseil d'Administration <sup>1</sup>	Administrateurs indépendants <sup>2</sup>	Parité <sup>3</sup>	Âge moyen	Internationalisation
<b>11 + 2</b>	<b>80 %</b>	<b>F : 45 % / H : 55 %</b>	<b>60 ans</b>	<b>23 %</b>
Durée moyenne de présence au Conseil		Administrateur représentant les salariés actionnaires	Administrateurs représentant les salariés	
<b>5 ans</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	

NB : informations au 1<sup>er</sup> janvier 2019, incluant Mme Laura Desmond.  
 1. 11 administrateurs sont élus par les actionnaires ; les deux administrateurs représentant les salariés sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés.  
 2. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF.  
 3. Les deux administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions actuellement en vigueur du Code de commerce.

## Une organisation de la gouvernance au service de notre ambition

### Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration détermine les orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe. Il nomme le ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre, arrête les comptes, convoque l'Assemblée Générale et propose le dividende annuel. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de Capgemini afin de promouvoir une création de valeur durable pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes.

Comité Éthique et Gouvernance				Conseil d'Administration		Comité Stratégie et Investissement <sup>2</sup>			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions	Participation	Membres	Participation	Membres	Indépendance	Réunions
97 %	4	75 %	8	95 %	12	97 %	5	50 %	6
Comité des Rémunérations				Indépendance <sup>1</sup>	Réunions	Comité d'Audit et des Risques			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions	78 %	9	Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	100 %	4	Sessions exécutives	2	85 %	3	100 %	7

NB : Informations au 31 décembre 2018  
 1. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d'indépendance conformément au Code AFEP-MEDEF.  
 2. Le Comité Stratégie et Investissement a été renommé Comité Stratégie et RSE en mars 2019.

### Direction du Groupe

La Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Paul Hermelin, Président-directeur général, assisté depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 de deux Directeurs généraux délégués, MM. Thierry Delaporte et Aïman Ezzat. Elle s'appuie sur deux instances regroupant les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe :

#### Le Comité de Direction générale

Le Comité de Direction générale prépare les grandes orientations soumises pour décision au Comité Exécutif et anime la conduite des opérations du Groupe. Par ailleurs, il prend les mesures nécessaires en termes de nomination, de fixation d'objectifs quantitatifs et d'appréciation de la performance des cadres aux responsabilités les plus larges.

#### Le Comité Exécutif

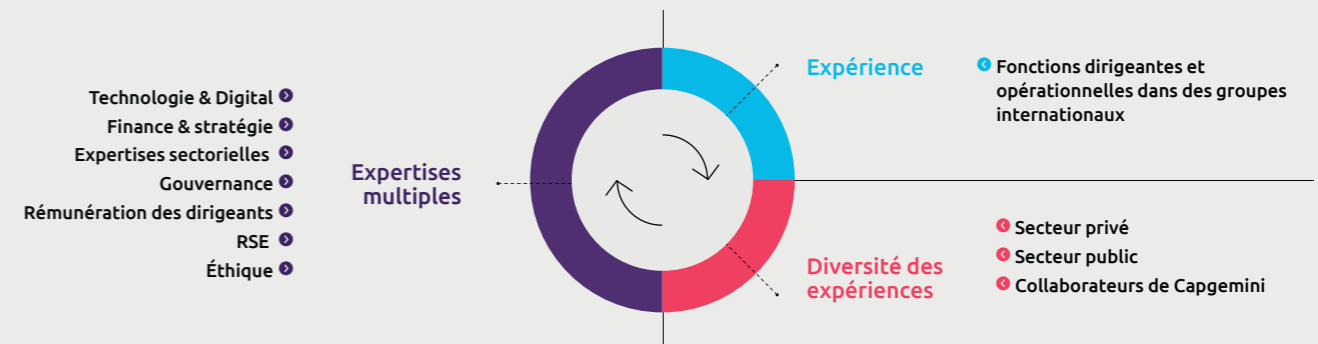
Le Comité Exécutif aide la Direction générale à définir les orientations et à instruire les décisions concernant l'organisation opérationnelle du Groupe, le choix des offres prioritaires, les règles et l'organisation de la production ou les modalités de mise en œuvre de la gestion des Ressources Humaines.

#### Quatre comités spécialisés assistent la Direction du Groupe :

- Le Comité des Engagements
- Le Comité des Fusions/Acquisitions
- Le Comité d'Investissement
- Le Comité des Risques

## Une juste complémentarité des administrateurs au regard des axes stratégiques du Groupe

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux du Groupe. Il maintient une diversité d'expériences, de nationalités et de genre, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.



Le Conseil d'Administration a ainsi adopté les objectifs suivants relatifs à sa composition sur la période 2018-2022.

- Internationalisation du Conseil pour refléter l'évolution de la géographie et des métiers de Capgemini.
- Diversité des profils et des compétences.
- Échelonnement régulier des mandats.
- Maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité.

## Les activités du Conseil en 2018

**Actif et assidu, le Conseil d'Administration a tenu 9 réunions en 2018 avec un taux de participation de 95 %.** Il a consacré la majorité de ses travaux à (i) la stratégie, la performance et l'orga-

nisation du Groupe, (ii) la gouvernance et la transition managériale, (iii) la revue des comptes et le suivi des risques, ainsi que (iv) la rémunération des dirigeants.

### Stratégie et organisation du Groupe

- Revue des principales évolutions du marché et des disruptions technologiques
- Priorités stratégiques et ambitions dans le Cloud et les infrastructures
- Cohérence entre la politique de transformation du Groupe et ses ambitions stratégiques
- Opportunités de croissance externe et transactions
- Suivi de la stratégie RSE

### Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Gestion active du bilan et des liquidités du Groupe

### Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil et des Comités
- Cooptation de Mme Laura Desmond
- Préparation de l'Assemblée Générale
- Évaluation du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote

### Transition managériale

- Suivi de la transition managériale
- Renouvellement du Président-directeur général
- Renouvellement des Directeurs généraux délégués

### Audit et Risques

- Comptes statutaires 2017
- Comptes consolidés 2017 et du 1<sup>er</sup> semestre 2018
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et audit interne

### Rémunération

- Rémunération du Président-directeur général et des Directeurs généraux délégués
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

## L'évaluation du Conseil en 2018 et les priorités 2019

Dans la continuité de l'évaluation externe réalisée fin 2016, une évaluation du Conseil d'Administration, de sa composition et de son fonctionnement a été réalisée au titre de l'exercice 2018 par l'Administrateur Référent dont le détail est présenté au chapitre 2.2.3 du document de référence.

Dans ce cadre, les administrateurs ont arrêté les priorités suivantes pour l'exercice 2019 :

- Suivi de la transition managériale en vue de la succession de la Direction générale prévue pour mi-2020 ;
- Poursuite des objectifs 2018-2022 sur la composition du Conseil permettant notamment une internationalisation et une diversification des compétences ;
- Définition et suivi des orientations stratégiques à moyen terme.

## La formation continue des administrateurs

**Le Conseil a veillé à organiser tout au long de l'année 2018 des sessions de formation continue** pour permettre aux administrateurs d'approfondir leurs connaissances sur les spécificités du Groupe, ses métiers, ses activités, ses enjeux, son environnement concurrentiel ainsi que sur les dernières évolutions de marché.

En plus des présentations faites à l'occasion des réunions du Conseil ou lors de son séminaire stratégie, des échanges sont également régulièrement organisés entre une personnalité externe ou un dirigeant du Groupe et les membres du Conseil.

## La politique de diversité des instances dirigeantes

**La stratégie en matière de Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE) du Groupe**, qui fait depuis octobre 2018 l'objet d'un suivi particulier du Comité Stratégie et Investissement renommé Comité Stratégie et RSE en mars 2019, est revue annuellement par le Conseil d'Administration.

La diversité est l'un des trois piliers de la stratégie RSE du Groupe. Dans un marché globalisé en constante mutation et confronté à une pénurie de talents, nous croyons en la diversité comme moteur de l'innovation et de la créativité.

Le Conseil d'Administration assure un suivi à divers titres de la mise en œuvre par la Direction générale de la politique de non-

discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes du Groupe.

Il a également fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroître la représentation des femmes au sein du Groupe et a intégré en 2018 un critère relatif à l'évolution du nombre de femmes intégrant la population des Vice-Présidents dans les conditions de performance applicables aux actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et aux collaborateurs du Groupe.

## La politique de rémunération des cadres dirigeants

**À travers sa politique de rémunération**, Capgemini veille à valoriser la croissance pérenne et responsable de l'entreprise et la reconnaissance de la performance individuelle et collective, en lien avec les résultats du Groupe.

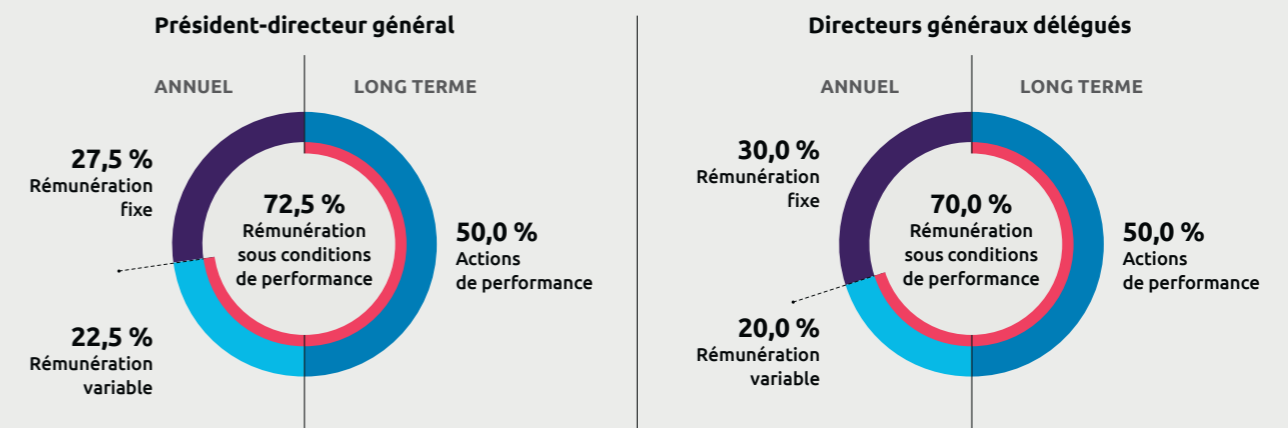
Le Groupe déploie une politique de rémunération et d'avantages sociaux compétitive et inclusive qui permette d'attirer, de moti-

ver et de fidéliser les talents et, plus particulièrement, les cadres dirigeants. Ainsi, la rémunération des cadres dirigeants est répartie en une part fixe correspondant à 60 % de la rémunération théorique cible, et une part variable correspondant à 40 % de cette dernière.

## La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les modalités de fixation de la rémunération du Président-directeur général et des deux Directeurs généraux délégués au titre de 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 20 mars 2019.

### Structure cible de la rémunération annuelle 2019



### Critères de la rémunération variable annuelle 2019

**La rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux comporte trois types d'objectifs :**

- Quatre objectifs financiers sont communs au Président-directeur général et aux Directeurs généraux délégués : **01.** Montant du free cash-flow généré. **02.** Réalisation du résultat net avant impôt. **03.** Réalisation du taux de marge opérationnelle. **04.** Réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires.
- Deux objectifs individuels partagés avec les dirigeants : **01.** Nouvelle gouvernance et Transition managériale. **02.** Transformation du Groupe (démontrant leur importance pour la réussite du déploiement de la stratégie de Capgemini).

- Le déploiement de la stratégie RSE en fonction de ses trois piliers (diversité, inclusion numérique et développement durable) représente 15 % des objectifs personnels du Président-directeur général.

Le détail de la rémunération due ou attribuée au titre de 2018 et de la politique de rémunération 2019 est présenté au chapitre 2.2.4 du document de référence.

Conformément aux règles du *say on pay*, la politique de rémunération ainsi que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux due ou attribuée au titre de l'exercice clos sont présentées à l'Assemblée Générale des actionnaires chaque année pour être soumises à leur vote. •



**Titre de l'œuvre**  
SIMUL EXISTENTIUM II: Clusiaceae-A

**Thukral and Tagra**  
2018 | Huile sur toile (61 cm dia.)

# Faire équipe pour l'excellence

# Bâtir ensemble des succès

Notre ambition est d'être le partenaire stratégique de tous nos clients en reliant leurs enjeux métiers et technologiques. Pour cela, nous adaptons notre portefeuille d'offres, réalisons des investissements et acquisitions stratégiques, nouons des partenariats avec des startups et les plus grands leaders technologiques et co-innovons avec nos clients pour atteindre les meilleurs niveaux de performance.

## OFFRES

### Un portefeuille d'offres axé sur 7 priorités stratégiques

Afin de mieux servir nos clients et de leur faire bénéficier des dernières avancées technologiques, nous avons revisité notre portefeuille d'offres de services pour le rendre plus agile et plus compétitif.

**N**otre nouveau portefeuille regroupe 7 familles d'offres stratégiques conçues pour accompagner nos clients sur toutes leurs problématiques de transformation. Il traduit notre volonté d'ajuster constamment nos prestations en sélectionnant les technologies numériques adaptées aux défis qu'ils rencontrent. Ainsi, nos axes prioritaires comprennent notamment : l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) dans tous les métiers de notre entreprise, la modernisation de notre offre *Core IT* (*Digital Core* avec *SAP S/4HANA*® et *Next-Gen ADM*), le renforcement des services à fort potentiel de croissance (*Customer Experience*, *Cybersécurité*, *Cloud*) et l'anticipation des be-

soins émergents (*Digital Manufacturing*, *IA & Analytique*).

Spécialement conçues et adaptées pour chaque secteur d'activité et chaque pays, nos sept priorités sont déployées via nos Centres d'Excellence sur la base du modèle « *invest once, deploy everywhere* » et permettent à nos clients de bénéficier d'une approche intégrée et homogène. ●



« Nous devons rester flexibles et sans cesse chercher à savoir quelles seront les prochaines innovations technologiques afin de rester à la pointe de nos marchés. »

**Thierry Delaporte**, Directeur général délégué



## Customer Experience



## Cloud



## Cybersécurité



## IA & Analytique



## Digital Manufacturing



## Digital Core avec SAP S/4HANA®

Plateforme centrale au service de la transformation numérique



## Next-Gen ADM

Développement et maintenance des applications nouvelle génération

Les équipes d'Adaptive Lab, maintenant Idean part of Capgemini



## Faire la différence avec des acquisitions ciblées

Cette année encore, nous avons réalisé des acquisitions stratégiques visant à soutenir notre croissance dans le digital et élargir nos capacités dans certains domaines innovants prioritaires.

**N**ous renforçons en permanence nos expertises autour de sept champs d'innovation prioritaires : l'IA, la blockchain, le cloud, l'IoT, les technologies immersives et émergentes, et la cybersécurité. Véritables leviers de croissance, le cloud et le digital représentent déjà 45 % de notre chiffre d'affaires en 2018. Nous avons intensifié nos efforts en matière d'intelligence artificielle (IA), en investissant dans notre propre plateforme, en l'intégrant dans toutes nos offres stratégiques et en développant des solutions de *machine learning* adaptées aux besoins de nos clients.

Nous avons également effectué des acquisitions ciblées pour consolider nos compétences et accélérer la transformation de notre portefeuille d'offres. Cela s'est notamment traduit par l'acquisition de **Leidos Cyber**, la branche de cybersécurité pour les entreprises du secteur privé de Leidos, entreprise classée au Fortune 500 ; et celle de **LiquidHub**, expert américain de l'expérience client omnicanale, venu conforter notre présence en Amérique du Nord.

Trois acquisitions complètent les expertises de Capgemini Invent, notre nouvelle marque qui s'appuie sur les savoir-faire du Groupe dans les domaines de la stratégie, des tech-

nologies, de la *data science* et du design créatif : **Doing**, agence 100 % digitale basée en Italie ; **Adaptive Lab**, studio anglais de design digital qui rejoint le réseau mondial des studios d'Idean regroupant planneurs stratégiques, concepteurs et développeurs ; et **June 21**, société française de conseil en marketing digital. Nous répondons ainsi à la demande croissante de services digitaux 360° qui permettent de réinventer l'engagement client et de renforcer la relation entre les marques et leurs clients.

Nous continuons également d'investir dans nos métiers traditionnels, c'est pourquoi nous sommes entrés à hauteur de 20 % au capital d'**Azqore**, filiale d'Indosuez Wealth Management spécialisée dans l'externalisation de l'informatique et des opérations bancaires des acteurs de la gestion de fortune. À travers cette prise de participation, nous avons l'ambition de créer une nouvelle référence mondiale de services d'infogérance et des opérations bancaires pour le secteur de la gestion de fortune et des banques universelles de taille intermédiaire. ●

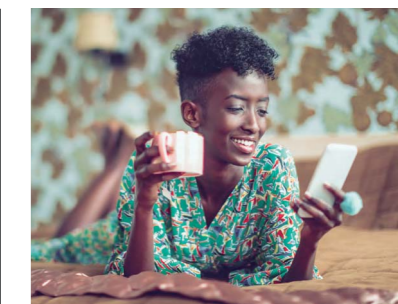


« Nous sommes très satisfaits de la rapidité avec laquelle nos acquisitions contribuent à notre succès. Les talents qui ont récemment rejoint Capgemini ont été différenciants lors de la conclusion de nouveaux contrats majeurs. »

**Aiman Ezzat**, Directeur général délégué

## Renforcer nos liens avec nos partenaires stratégiques

Nous travaillons en étroite collaboration avec des leaders de l'industrie technologique et des startup de premier plan pour offrir à nos clients des services efficaces et à forte valeur ajoutée.



**CAPGEMINI**  
X  
**SALESFORCE**

### Partenaires pour la transformation numérique de Kering

Kering veut améliorer son expérience client à travers le monde en modernisant sa plateforme e-commerce. Avec Salesforce, notre partenaire international pour les services et le marketing, en capitalisant sur notre approche collaborative Rightshore™, nous avons créé pour Kering une solution multimarque qui sera déployée dans 80 pays. Capgemini a notamment fourni au groupe mondial du luxe des services de conseil et d'infogérance (incluant un support 24h/24 et 7j/7), offrant en temps réel une vision à 360° de ses clients, depuis l'analyse de leurs données jusqu'au service après-vente. Boucheron, Maison du groupe Kering, s'est ainsi vu décerner le prestigieux trophée Qualiweb de la « Meilleure plateforme relation client en ligne de l'industrie du luxe ».

**E**n aidant nos clients à choisir la technologie adaptée à leurs enjeux, et en les entourant d'un écosystème international d'experts, nous impulsions une démarche d'innovation constructive et collaborative. Celle-ci se matérialise notamment au travers de partenariats stratégiques noués avec des leaders de l'industrie technologique (Amazon Web Services, Dell EMC, IBM, Microsoft, NetSuite, Oracle, Salesforce, SAP, etc.) et des startup spécialisées dont les compétences sont complémentaires aux nôtres.

Chacun de ces partenariats ciblés donne naissance à une synergie unique répondant aux problématiques de transformation rencontrées par nos clients, qu'il s'agisse de défis technologiques ou de la nécessité de créer de nouveaux business models au service de la croissance. ●

## Co-innover avec nos clients

En nous appuyant sur nos capacités différenciantes en matière de technologie et d'innovation, nous anticipons les évolutions stratégiques à venir et collaborons avec nos clients au sein de notre réseau d'Applied Innovation Exchange (AIE) pour concevoir, développer puis déployer des solutions innovantes.

**A**u-delà du simple développement de nouvelles solutions business pour nos clients, nous les encourageons à diffuser une culture interne qui favorise la créativité. Afin de les aider à étudier, concevoir, tester et déployer rapidement de nouvelles idées dans un environnement sécurisé et multidisciplinaire, nous avons créé les AIE, notre réseau mondial de centres d'innovation présent sur quatre continents. Au sein de nos 16 centres, plus de 200 partenaires business et technologiques (experts sectoriels, startup, universités, instituts de recherche



« Les entreprises doivent s'adapter au changement en permanence, et avoir une stratégie relative à l'introduction et au pilotage de l'impact des nouvelles technologies pour les années à venir. »

Patrick Nicolet, Technologies

et incubateurs) aident nos clients à concevoir des *Proof Of Concept* qui répondent à leurs enjeux tout en limitant les risques associés et accélèrent les cycles de développement. En 2018, 1 066 projets ont été hébergés au sein de nos AIE. ●

CAPGEMINI X ALBERT HEIJN

# « Vers le zéro papier grâce à Capgemini »

Albert Heijn, acteur majeur de la grande distribution, souhaitait digitaliser sa chaîne logistique pour réduire au maximum l'utilisation du papier. Leurs équipes ont étudié au sein de notre Applied Innovation Exchange (AIE) à Utrecht, comment l'utilisation de la blockchain pouvait concrétiser cet objectif. En moins de six mois, nous avons développé ensemble un *Proof of Concept* qui a donné naissance à une solution blockchain. Tony Vendrig, Responsable de la chaîne logistique d'Albert Heijn, et Werner van der Lely, *Global Account Executive* pour Capgemini, partagent leur expérience.

### Quels étaient les défis à l'origine de ce projet pour Albert Heijn ?

**Tony Vendrig :** Comme dans toute chaîne logistique, nous avons constamment besoin de réduire nos coûts, d'améliorer notre qualité et de créer un environnement de travail où nos chauffeurs se sentent bien. Dans cette optique, nous sommes sans cesse à la recherche d'innovations qui nous permettent de réaliser nos objectifs – à savoir planifier plus intelligemment notre travail, ajuster nos process et *in fine* dématérialiser tous nos documents.

**Werner van der Lely :** Pour relever ces défis, les équipes d'Albert Heijn avaient pressenti que la blockchain pouvait être une technologie précieuse, mais ils ne savaient pas où ni comment l'appliquer. Ils nous ont donc demandé de les aider à révéler tout le potentiel de cette technologie. Pour ce faire, nous avons lancé un *Proof Of Concept*.

### Comment avez-vous travaillé ensemble au sein de l'AIE pour donner naissance à la meilleure solution digitale ?

**Tony Vendrig :** Capgemini nous a aidé à comprendre de manière très simple ce qu'était la blockchain et comment nous pouvions l'utiliser dans le cadre de notre activité. Avec les conseils de leurs équipes, nous avons pu hiérarchiser les nombreuses pistes d'application et nous avons défini la dématérialisation (le zéro papier) comme le projet le plus pertinent à expérimenter.



Tony Vendrig (à gauche), *SVP Supply Chain Supervision* d'Albert Heijn et Werner van der Lely, *Global Account Executive* pour Capgemini

Nous avons impliqué Cornelissen et Kuehne+Nagel, deux de nos principaux partenaires logistiques, dans cette aventure. En très peu de temps et en adoptant une méthode de travail inclusive, nous avons analysé les différents cas d'utilisation et avons testé notre solution au sein d'un projet pilote.

**Werner van der Lely :** La valeur ajoutée de notre AIE est de faire le pont entre les enjeux business et la puissance de la technologie. Nous avons réuni des experts métiers et IT de manière à générer des idées très concrètes. Ce qui était disruptif dans ce projet, c'était l'application d'une technologie nouvelle à un environnement traditionnel.

### Qu'est-ce que la blockchain a apporté à Albert Heijn ?

**Tony Vendrig :** Nous avons gagné du temps de livraison avec nos camions – entre 10 à 15 minutes pour chaque trajet – ce qui représente une économie de coût conséquente. Autre point tout aussi important, nos collaborateurs qui ont utilisé la blockchain ont adoré. Ils nous ont même demandé : « Pourquoi avoir attendu 10 ans ? Cela nous facilite la vie et augmente notre bien-être au travail. » La prochaine étape à franchir cette année : déployer cette solution à grande échelle en embarquant davantage de partenaires et de centres de distribution. ●

Regarder la vidéo sur [reports.capgemini.com/2018/fr/rapport-integre/](https://reports.capgemini.com/2018/fr/rapport-integre/)

# Renouveler l'excellence

Nous aidons nos clients à rester à la pointe de leur secteur d'activité en leur offrant une vaste gamme de services intégrés qui allie les technologies les plus avancées à notre solide expérience sectorielle.

CAPGEMINI X ENECO

## « Nous partageons des objectifs communs »

Depuis plus de dix ans, Capgemini est un partenaire de confiance du groupe Eneco, leader du marché de la production et de la livraison d'énergie renouvelable aux Pays-Bas. En 2018, nous avons renouvelé notre contrat pour transformer leurs services informatiques et accélérer le développement de projets innovants avec des méthodes agiles. Mario Suykerbuyk, CIO d'Eneco, et Marjolein Holsboer, Account Executive chez Capgemini, expliquent en quoi cette connaissance mutuelle est un facteur clé de succès pour mener à bien les transformations du Groupe néerlandais.

### Pensez-vous qu'un partenariat à long terme est un atout majeur en matière d'innovation ?

**Mario Suykerbuyk** : Je crois aux équipes performantes. Or, vous ne pouvez les développer en quelques jours, il faut des mois voire des années. Et la confiance est un élément capital. Notre partenariat à long terme avec le groupe Capgemini a évolué au fil des ans. Nous sommes passés d'une collaboration portant uniquement sur l'infrastructure à une collaboration plus large orientée sur la création de valeur dans nos métiers. Ensemble, nous partageons une ambition commune, définissons une stratégie et prenons des mesures rapides qui ont pour seul objectif de créer de la valeur pour nos clients.

**Marjolein Holsboer** : Notre culture d'ou-



Regarder la vidéo sur [reports.capgemini.com/2018/fr/rapport-integre/](https://reports.capgemini.com/2018/fr/rapport-integre/)



Marjolein Holsboer (à gauche), Account Executive chez Capgemini et Mario Suykerbuyk, CIO d'Eneco

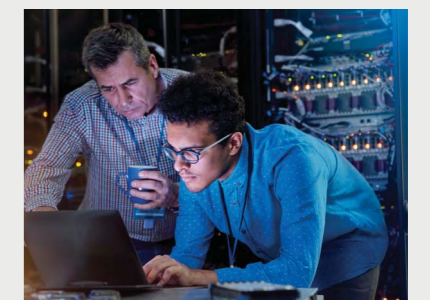
verture et de transparence fait de notre collaboration un partenariat « gagnant-gagnant ». Nous avons, par exemple, récemment organisé une session ASE (*Accelerated Solutions Environment*) en Inde où nous avons discuté de nouveaux modèles de collaboration et mis en place une méthodologie de travail inédite pour répondre aux défis d'Eneco en termes de célérité d'exécution et de croissance.

### Comment les partenariats à long terme incitent-ils à toujours se remettre en question ?

**Marjolein Holsboer** : Eneco se transforme en permanence, beaucoup plus vite que nos calendriers contractuels. Pour relever ce défi et rester pertinents, nous devons constam-

**Nous mettons à la disposition de nos clients** les expertises et ressources dont ils ont besoin pour décider et agir rapidement face aux évolutions de leur marché. Nous les accompagnons pour relever les défis liés à leurs activités, accroître leur agilité et optimiser leur infrastructure informatique afin d'assurer un juste équilibre entre flexibilité et rentabilité. Nos

collaborateurs associent leurs forces aux expertises de nos clients pour former une seule et même équipe. Cette forme de collaboration, au plus près de nos clients, est au cœur de notre culture d'entreprise et nous permet non seulement de nouer des relations à long terme plus efficaces, mais nous oblige également à repenser continuellement la façon dont nous travaillons ensemble. ●



CAPGEMINI X L'ÉTAT DU TEXAS

### Transformer les ressources technologiques partagées pour améliorer l'expérience client

L'État du Texas (USA) a choisi Capgemini pour digitaliser et automatiser les services technologiques qu'il met à disposition des agences qu'il finance. Nous avons participé à la conception et au déploiement d'une place de marché digitale unique pour l'achat de services technologiques. Cette plateforme permet de veiller à l'effectivité et la bonne coordination des prestataires, des technologies et des moyens sur les différents projets. Aujourd'hui, l'État du Texas accélère sa transformation, tout en bénéficiant d'une économie de coûts et en atteignant ses objectifs de qualité de service, avec un taux de satisfaction globale des clients de 83 % et un taux de réussite de ses projets de 98 %.



**Titre de l'œuvre**  
SIMUL EXISTENTIUM II: Dilleniaceae-A

**Thukral and Tagra**  
2018 | Huile sur toile (61 cm dia.)

Contribuer à  
un avenir  
prometteur

# Architectes d'Avenirs Positifs

Notre ambition est de mettre notre expertise au service de grands enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, en actionnant 3 leviers prioritaires.

## 01 Diversité

Nous développons un environnement professionnel international où la diversité des profils et les pratiques inclusives sont inhérentes à notre performance collective.

## 02 Inclusion numérique

Leader responsable, nous partageons notre culture du digital et réduisons la fracture numérique.

## 03 Responsabilité environnementale

Nous minimisons les impacts environnementaux liés à notre activité et nous accompagnons nos clients dans leurs défis de développement durable.



Architects of Positive Futures

**N**ous utilisons nos expertises pour bâtir des **avenirs durables** qui contribuent à un monde meilleur. Cet engagement, nous le partageons au quotidien avec nos clients, nos partenaires et l'ensemble de nos collaborateurs car créer de la valeur sur le long terme est au cœur de notre mission et guide chacune de nos interactions avec nos parties prenantes.

Leader responsable, nos engagements RSE sont intégrés dans la stratégie du Groupe et sont suivis par les instances dirigeantes au sein d'un comité stratégique et opérationnel qui supervise le déploiement, à l'échelle mondiale, de notre programme Architectes d'Avenirs Positifs. Aussi, nos trois axes prioritaires sont pilotés par les deux Directeurs généraux délégués Aiman Ezzat (diversité) et Thierry Delaporte (inclusion numérique) et notre directrice des Ventes, Rosemary Stark (responsabilité environnementale). Par ailleurs, les membres du Comité Exécutif du Groupe jouent un rôle actif dans la mise en œuvre de notre programme.



« Notre ambition de devenir des Architectes d'Avenirs Positifs repose sur l'engagement et l'implication de toutes les équipes de Capgemini. Nous les encourageons tous à être curieux, engagés, à être de vrais leaders ! »

**Christine Hodgson**, Responsabilité Sociale et Environnementale



Les équipes de Capgemini mobilisées dans toute la France pour promouvoir l'inclusion numérique lors de l'Impact Together Week

Nous sommes convaincus que les nouvelles technologies créent de la valeur en transformant nos modes de vie. Néanmoins, nous sommes conscients de l'impact que ces technologies peuvent avoir sur les communautés dans lesquelles nous opérons, c'est pourquoi la notion d'innovation durable et responsable est au cœur de nos actions. Plus largement, notre engagement s'intègre au plan d'action des Nations unies en faveur de la réalisation des 17 Objectifs de Développement Durable.

Leader de la transformation digitale, nous collaborons étroitement avec nos clients et nos partenaires pour développer des solutions technologiques innovantes et responsables. Nous les aidons à anticiper et gérer les impacts de la digitalisation et de l'automatisation, et promouvons un environnement durable.

Mais nous savons aussi que l'engagement de nos équipes est indispensable pour traduire cette ambition en réalité. Ils sont déjà nombreux à être des Architectes d'Avenirs Positifs, au travers d'actions individuelles ou collectives.

Cette année, en parallèle des journées d'information et de bénévolat, de nombreux programmes de formation dispensés au sein de notre campus Les Fontaines ont intégré un volet RSE, permettant de sensibiliser plus de 300 collaborateurs par session. Par ailleurs, nous souhaitons déployer notre plateforme d'engagement solidaire dans nos principaux pays en offrant à nos collaborateurs l'opportunité de participer et de s'engager dans des initiatives bénévoles aux côtés de nos partenaires. ●

### Primés pour nos réalisations en 2018



#### 2018 WIN Awards

Le Women's IT Network a distingué nos programmes en faveur de la diversité dans le cadre des *IT Women of the Year* qui récompensent les femmes les plus innovantes du secteur IT.

#### Euronext Vigeo

Capgemini fait partie des 120 entreprises européennes les plus responsables, selon l'indice Euronext Vigeo qui rassemble les entreprises cotées en bourse les plus performantes en matière de responsabilité sociale.

#### 2018 Railsponsible

Capgemini a reçu le *Railsponsible Climate Award* pour son action en faveur de la préservation de l'environnement dans le cadre de sa collaboration avec Dutch Railways.

# Diversité

Nous créons un environnement inclusif qui favorise la diversité au service de l'innovation, mais aussi de la croissance et de l'épanouissement de nos collaborateurs.



Des équipes de Capgemini et des personnalités extérieures au Groupe se rencontrent pendant un événement GROW en Espagne.

**A** lors que nous sommes confrontés à une compétition sans précédent de l'ensemble des recruteurs pour attirer les meilleurs talents, le développement d'un environnement inclusif, porteur d'innovation et de créativité, est indispensable à notre performance. Avec 120 nationalités représentées dans plus de 40 pays, la diversité est inhérente à notre culture. Ce besoin de diversité dépasse très largement le simple cadre du genre. Il inclut les minorités démographiques, ethniques, d'orientation sexuelle, les travailleurs en situation de handicap, mais également la diversité des cultures et des modes de pensées. Chez Capgemini, nous poursuivons chaque année nos efforts vers plus de diversité et de parité au sein de toutes nos équipes. Ainsi,

en 2018, un quart des nouveaux Vice-Présidents sont des Vice-Présidentes (contre un cinquième en 2017). Et Laura Desmond, fondatrice et Directrice générale d'Eagle Vista Partners, a rejoint notre Conseil d'Administration en qualité d'administratrice.

## Mettre en avant nos talents féminins

— La détection et le développement des talents féminins au sein du Groupe sont soutenues par la mise en place de programmes spécifiques à destination des collaboratrices identifiées comme étant à haut potentiel. Nous organisons des panels réguliers pour mettre en lumière le rôle et la place des femmes dans le digital et l'innovation. Ce fut le cas notamment en 2018 dans le cadre de la Coupe du monde féminine de rugby à sept : l'occasion de réunir clients, partenaires et personnalités du sport pour échanger sur

les difficultés qu'elles doivent surmonter pour réussir. En parallèle, nous poursuivons nos actions pour favoriser l'inclusion au sein du Groupe, notamment en rendant plus flexible l'organisation du travail (horaires, travail à distance, congés parentaux...) et en encourageant les comportements inclusifs par le biais de formations régulières auprès de tous nos collaborateurs. Nous encourageons la création d'environnements de travail diversifiés, tout en réduisant les disparités hommes-femmes. Après la France, l'Angleterre, le Canada, les États-Unis, le Brésil, l'Inde et le Maroc, les Pays-Bas est le 8<sup>e</sup> pays à avoir acquis la certification EDGE (*Economics Dividends for Gender Equality*) en 2018. Avec 80 % des collaborateurs exerçant dans ces pays, Capgemini est la première entreprise du secteur des services informatiques à avoir reçu une certification EDGE pour l'ensemble du Groupe. ●



« La diversité et l'inclusion sont essentielles pour nos clients. Chez Capgemini, nous favorisons la diversité de nos équipes : diversité culturelle bien sûr, mais aussi des modes de pensée. »

**Janet Pope**, Architecte d'Avenirs Positifs – Responsable RSE pour l'Amérique du Nord

Des collaborateurs de Capgemini pendant la Business Priority Week



## L'Inde agit pour l'égalité des chances

Créés en 2018, les ambassadeurs « Diversité » ont pour mission de promouvoir au quotidien une culture de partage et de tolérance au sein des équipes indiennes. En 2018, près d'un tiers des collaborateurs en situation de handicap ont été promus, et les campagnes de recrutement se sont intensifiées. Par ailleurs, les équipes ont organisé pendant une semaine des ateliers et des conférences de sensibilisation pour favoriser la création d'un environnement de travail plus inclusif, promouvoir l'égalité des chances et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux problématiques qui touchent les personnes les plus discriminées – comme les personnes en situation de handicap ou les membres de la communauté LGBTQ+.



# 24 %

taux de féminisation des promotions et embauches au poste de Vice-Président en 2018. Les femmes représentent 31,9 % de nos effectifs.

## GROW, la campagne de recrutement en faveur des femmes

Afin de renforcer la présence des femmes dans les métiers de l'IT au sein du Groupe, Capgemini a lancé en 2018 une campagne de recrutement spécifique en Inde, aux États-Unis, en Pologne et en Angleterre. Cette opération baptisée *Global Recruitment of Women (GROW)* a permis de rencontrer plus de 1 000 femmes en une seule semaine et de les sensibiliser sur les opportunités de carrière au sein du Groupe. 10 % de ces entretiens ont abouti à des offres d'emploi.

# Inclusion numérique

Nous utilisons notre expertise technologique pour faire du numérique une arme contre les injustices sociales et géographiques. En 2018, 64 % de nos projets solidaires se sont portés sur l'inclusion numérique.



## Amérique du Nord

### Family Promise Digital Literacy Curriculum

Programme de formation au digital et de réinsertion auprès des populations SDF.  
[familypromise.org](http://familypromise.org)

### Merivis Foundation \*

Programme de mentoring et de reconversion dans les métiers de l'IT auprès des vétérans de guerre et d'épouses de militaires.  
[merivisblog.com](http://merivisblog.com)

### Social Good Hackathon

Concours par équipes réunissant de jeunes étudiants en ingénierie qui utilisent la technologie pour résoudre des problèmes sociétaux.  
[capgemini.com](http://capgemini.com)

## Amérique latine

### Young Women in Tech \*

Programme promouvant la formation et le recrutement des femmes dans l'industrie technologique au Brésil.  
[laureate.net](http://laureate.net)

### Educational Technology

Programme d'équipement digital dans les établissements scolaires au Guatemala.

### Connecting Boundaries

Programme de formation et d'intégration de réfugiés au sein de Capgemini Brésil.  
[acnur.org](http://acnur.org)



## Europe, Afrique et Moyen-Orient

### Digital Academy & mentoring\*

Programme de formation aux métiers de l'IT et de mentoring en partenariat avec Simplon en France auprès des jeunes défavorisés. Et avec Code Your Future et Redi School pour former les réfugiés en Angleterre et en Allemagne. L'objectif : renforcer leurs compétences en matière de technologie pour les aider à se réinsérer plus vite sur le nouveau marché de l'emploi.

[simplon.co](http://simplon.co)  
[codeyourfuture.io](http://codeyourfuture.io)  
[redi-school.org](http://redi-school.org)

### Mukoko

Développement aux Pays-Bas d'une application mobile et d'un portail qui permettent aux agents d'ONG de collecter, sur le terrain, des données sur les personnes atteintes du SIDA.

### Capacita2

Programme de formation aux métiers du digital auprès de jeunes femmes à handicap en Espagne.



## Asie-Pacifique

### InnoSTEAM \*

Programme de sensibilisation au digital et aux nouvelles technologies auprès de 30 000 écoliers des zones rurales en Inde.

### Digital Academy

En partenariat avec Simplon et Pratham Infotech Foundation, lancement de deux Digital Academy à Mumbai et Pune, dont l'une sera entièrement consacrée aux femmes.

### LEAP

Formation aux métiers de l'IT, des data et du web auprès de jeunes indiens au chômage.  
[capgemini.com](http://capgemini.com)

### IT Google Office training

Programme de formation au digital et de réinsertion au Vietnam.



« Je suis bénévole depuis longtemps, et c'est toujours une expérience incroyable. J'aimerais encourager chacun d'entre nous à rendre à la société ce qu'elle nous offre, pas forcément en donnant de l'argent, mais du temps, et en mettant à disposition nos compétences. »

**Leena David**, Architecte d'Avenirs Positifs –  
Équipe RSE en Inde

**D'**ici 2020, nous concentrerons 80 % de nos initiatives RSE en faveur de l'inclusion numérique, en allant de l'accompagnement des populations les plus démunies à la réduction de la fracture sociale provoquée par la révolution digitale et l'automatisation. Cette démarche s'accompagne de nombreux partenariats avec des acteurs clés de l'intégration et de la formation. En France, nous avons cofondé La Grande École du Numérique (GEN) avec plusieurs organisations des secteurs public et privé, et notamment Simplon, pour former de jeunes talents exclus de la société. En 2018, nous avons recruté 607 collaborateurs au travers d'initiatives d'inclusion numérique.

La création de notre Digital Academy, qui vise à réintégrer une grande variété de profils issus de populations marginalisées (réfugiés, LGBTQ+, personnes à handicap, chômeurs...) renforce encore notre démarche. Cette académie a pour vocation de créer un bassin de talents formés aux meilleurs outils du digital. Ils seront 1 400 diplômés dans le monde d'ici 2020.

Par ailleurs, nous mettons notre expertise technologique au service de la société pour résoudre des problématiques sociales telles que la disparition des enfants en Inde. ●

# Responsabilité en vironnementale

Notre approche de la responsabilité environnementale se concentre sur la réduction de notre impact environnemental, la résilience de nos activités face aux changements climatiques et l'accompagnement de nos clients dans leurs défis de développement durable.

## Réduire notre empreinte carbone

Avec deux ans d'avance, nous avons atteint notre objectif de réduction de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub> par collaborateur par rapport aux émissions enregistrées en 2015. Ces progrès sont l'aboutissement des efforts déployés par l'ensemble de Capgemini

pour intégrer la RSE dans nos opérations, le comportement de nos collaborateurs et nos pratiques commerciales. L'illustration ci-dessous présente des exemples d'initiatives mises en place au sein du Groupe. ●

### La responsabilité environnementale au sein de Capgemini

#### DÉPLACEMENTS EN VOITURE

En Inde, 7,4 millions de kilomètres, soit 1 500 tonnes de CO<sub>2</sub> eq, ont été économisés avec le déploiement d'applications de covoiturage. Aux Pays-Bas, nos accords de *leasing* rendent les choix de véhicules durables plus attrayants et les systèmes télématiques permettent de récompenser la conduite économique en carburant.

#### C'EST MIEUX EN TRAIN

Dans les pays où les déplacements en voiture ou en avion peuvent être remplacés par des voyages en train, nous avons mis en place des initiatives encourageant nos collaborateurs à choisir ce moyen de transport.

#### ÉNERGIE SOLAIRE

Sur nos sites en Inde, les panneaux solaires installés sur les toits, les trottoirs et les abris de voitures ont produit plus de 5 100 MWh d'électricité en 2018, permettant d'alimenter plus de 4 600 foyers indiens.

#### EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Une meilleure efficacité énergétique de nos espaces grâce à des LED, des nouveaux systèmes de climatisations et de gestion des locaux, des campagnes menées en faveur de l'extinction des lumières ou encore des réseaux internes réunissant les champions de l'optimisation énergétique.

#### REPENSER LES DÉCHETS

Nous réduisons les déchets et favorisons le recyclage. En France, nous sommes partenaire de Nodixia pour la réutilisation et le reconditionnement des ordinateurs et téléphones portables. En 2018, nos collaborateurs ont été mis au défi de repenser leurs déchets inutiles dans leur journée de travail. Plus de 800 personnes se sont prêtées au jeu et engagées sur les réseaux sociaux.

#### CHARGE D'UN VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Nous proposons des bornes de recharge de véhicules électriques dans plusieurs de nos bureaux. En 2018, nous avons lancé en France un parc de véhicules électriques à l'usage des collaborateurs pour de courts trajets. Aux Pays-Bas, les collaborateurs peuvent utiliser des vélos ou des voitures électriques pour se rendre chez leurs clients.

#### AU TRAVAIL À VÉLO

Plusieurs pays ont mis en place des mesures pour encourager les collaborateurs à se rendre au travail à vélo – notamment à travers le remboursement des kilomètres parcourus et des aides financières pour l'achat d'un vélo. Nous veillons à rendre l'accès en vélo plus pratique, en aménageant des parkings sécurisés, des casiers et des douches.

#### AMÉNAGEMENT DURABLE DES BUREAUX

En Inde, huit de nos bâtiments ont obtenu la certification LEED Platinum ou IGCB Platinum. À Lille, la structure de notre nouveau bureau est à 80 % en bois et la moitié de la couverture en verre, maximisant la diffusion de lumière naturelle. Le site a reçu la certification BEPOS (énergie positive), ce qui signifie qu'il crée plus d'énergie qu'il n'en consomme.

#### COLLABORATION VIRTUELLE

Nous avons investi dans des technologies comme *Microsoft Surface Hubs*, *Skype Video* et *Office 365* pour faciliter la collaboration virtuelle depuis n'importe quel lieu et pour fournir des espaces de travail collaboratifs dynamiques et technologiquement adaptés.

## Promouvoir nos programmes d'excellence environnementale auprès de nos clients

En 2018, nous avons lancé un nouveau programme global pour aider nos clients à réduire leur empreinte carbone. L'objectif : les aider à économiser l'équivalent de 10 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> d'ici 2030. Tout est parti d'un constat : si réduire nos impacts opérationnels est effectivement essentiel, nous pouvons, en travaillant avec nos clients, démultiplier notre impact dans la lutte contre le changement climatique.

Pour ce faire, nous devons changer radicalement notre manière d'appréhender nos métiers, repenser la façon dont nous envi-

sageons et utilisons la technologie et intégrer les bénéfices d'un modèle durable au sein de notre portefeuille d'offres. En 2018, l'accent a été mis sur l'identification des domaines et des compétences apportant des avantages environnementaux tangibles pour nos clients. Nous avons défini plus de 30 services au sein de notre portefeuille d'offres qui, nous le savons, peuvent aider nos clients à réduire leur empreinte carbone – depuis l'optimisation de l'utilisation des technologies existantes jusqu'à l'exploitation des données pour améliorer leur performance environnementale. Quelques exemples spécifiques ci-après.

### Gérer de manière plus intelligente son parc automobile

— Les solutions intelligentes de gestion de flotte mises en place par Capgemini pour ses clients comprennent des outils optimisant les horaires de livraison et les capacités de charge, ainsi que des solutions télématiques permettant de suivre le comportement des conducteurs et d'encourager une conduite responsable. Chaque million de litres de carburant économisé grâce à de telles solutions, permet à nos clients d'économiser 3 200 tonnes de CO<sub>2</sub> eq.

### Rationaliser l'infrastructure informatique

— Aider les clients à rationaliser leur infrastructure informatique, à migrer leurs données vers le cloud permet de préserver l'environnement et donc de diminuer le nombre de serveurs requis pour héberger les systèmes, permet de réduire à la fois l'empreinte carbone liée à la consommation d'énergie opérationnelle et celle issue de la production du matériel. Pour 100 serveurs migrés d'un centre de données traditionnel vers un cloud public, nos clients réalisent une économie de 260 tonnes de CO<sub>2</sub> eq par an.

### Prédire et prévenir les fuites d'eau

— Nos solutions d'analyses de données prédictives permettent à nos clients d'identifier les fuites d'eau beaucoup plus rapidement. Par exemple, la solution de Capgemini déployée au sein d'une compagnie des eaux britannique, a permis de détecter près de 85 % des fuites d'eau 20 jours plus tôt que la moyenne actuelle dans l'industrie. Or 100 millions de litres économisés correspondent à une économie potentielle de 105 tonnes de CO<sub>2</sub> eq. ●



« Notre programme trouve des solutions à des problématiques environnementales majeures en interne et pour nos clients. En 2018, nous avons progressé sur tous les fronts et nous avons atteint, avec deux ans d'avance, notre objectif de réduction d'émission de gaz à effet de serre visant à réduire notre empreinte carbone. »

James Robey, Responsabilité environnementale

## Engager et responsabiliser nos collaborateurs

Notre capacité à mobiliser et responsabiliser nos équipes est cruciale pour la réussite de notre programme de développement durable. C'est particulièrement important pour le succès de notre nouveau programme destiné à nos clients, qui encourage nos collaborateurs à les servir en ayant toujours en tête la volonté d'améliorer leur performance environnementale. En 2018, cet engagement s'est renforcé, avec la mobilisation de plus de 1 500 personnes au sein de notre programme de développement durable, que

ce soit par le biais de séminaires digitaux, de challenges, d'hackathons ou de programmes de formation. Nous avons également mis au point une gamme d'outils spécifique pour aider les équipes de vente et les collaborateurs à définir, vendre et valoriser les bénéfices environnementaux liés à nos services technologiques. Enfin, un réseau d'ambassadeurs du développement durable a été structuré. Son rôle : échanger et partager les meilleures pratiques avec tous ceux qui sont impliqués dans le programme.



Serge Kampf, fondateur du groupe Capgemini, a initié la tradition de mettre chaque année à l'honneur des artistes contemporains au sein des publications de nos rapports annuels afin de célébrer les arts et la création. Cette année, pour notre collection, nous avons choisi de collaborer avec Jiten Thukral et Sumir Tagra, un duo d'artistes indiens issus de la jeune scène contemporaine. Ce choix souligne l'importance de l'Inde pour notre Groupe, où travaillent plus de 100 000 collaborateurs.

Les œuvres de Thukral et Tagra abordent des sujets tels que la migration des populations, la société de consommation, l'identité indienne et ses récits mythologiques. L'expérience quotidienne de l'architecture et du design urbain indiens fait également partie intégrante de leur travail.

Découvrez les artistes sur [thukrallandtagra.com](http://thukrallandtagra.com) ou sur leur compte Instagram [thukrallandtagra](https://www.instagram.com/thukrallandtagra/).



[instagram.com/thukrallandtagra/](https://www.instagram.com/thukrallandtagra/)



[facebook.com/  
Thukral-Tagra-614033121991757/](https://facebook.com/Thukral-Tagra-614033121991757/)



[vimeo.com/thukrallandtagra](https://vimeo.com/thukrallandtagra)

**Gestion de projet**  
**Directions Responsabilité sociale d'entreprise et Marketing et communication du Groupe**  
11 rue de Tilsitt, 75017 Paris  
integratedreporting@capgemini.com

**Expertise en reporting intégré**  
Consultland – Nick Landrot

**Rédaction**  
Consultland – Vanessa Caffin

**Conception graphique, traduction, production**  
WordAppeal  
et Studio L'Éclaireur

**Artistes**  
Thukral & Tagra  
Thukralandtagra.com

**Portraits crayonnés – Tous droits réservés**  
Caroline Andrieu

**Copyrights – Tous droits réservés**  
(pp14-16) © Pierre-Emmanuel Rastoin / (pp15-17) © Jason Dorfman, © MIT (CSAIL) / © Capgemini / © Getty Images

**Merci** au MIT, à Eneco, Albert Heijn, Salesforce, Kering et l'État du Texas



Imprimé en France par Dejalink, 93240 Stains

