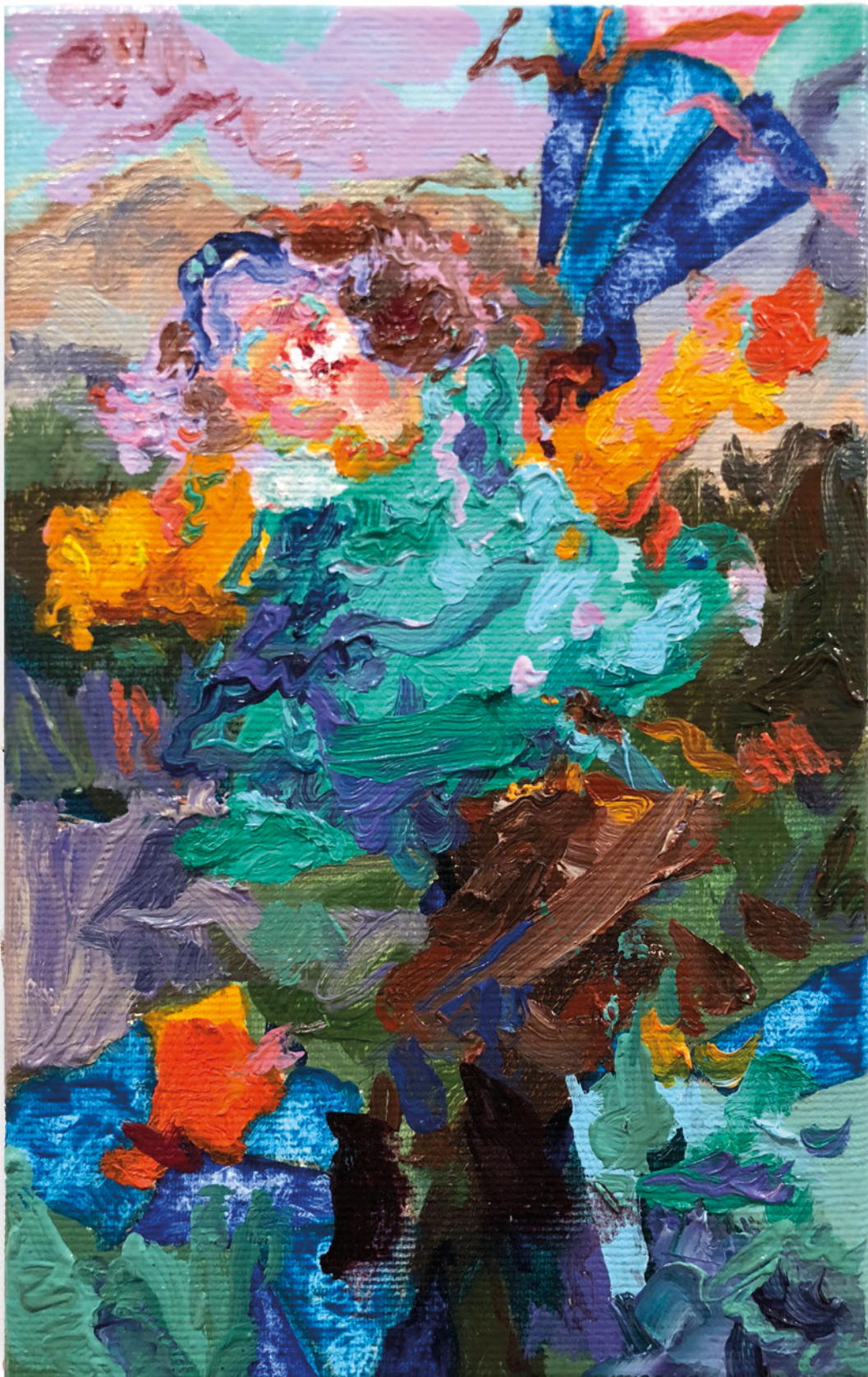




RAPPORT INTÉGRÉ 2019



Édito
3

Profil du Groupe
4-5

Conversation
6-7

**Un Groupe taillé pour créer
de la valeur sur la durée**
8-21

**Des équipes mobilisées pour
un avenir positif**
22-31

Une gouvernance renouvelée
32-37

L'artiste
38-39

Collection et crédits
40-41

Préparer l'avenir

**Leader de la transformation
numérique, notre mission revêt
aujourd'hui une importance
particulière,** car elle consiste à aider

nos clients à saisir l'ensemble des opportunités de la technologie pour, en ces temps de crise, mettre en sécurité leurs collaborateurs tout en assurant leur continuité opérationnelle, mais aussi préparer l'avenir en augmentant leur agilité et leur compétitivité.

Les défis sociétaux et environnementaux, auxquels le monde fait également face, appellent une action forte et rapide des entreprises et institutions. Notre Groupe s'est depuis longtemps engagé en faveur de l'inclusion numérique et dans la lutte contre le changement climatique, notamment à travers la réduction de nos émissions de carbone et le développement d'offres de services permettant de diminuer celles de nos clients.

Forts de l'expertise et des compétences toujours renouvelées de nos talents, de notre culture entrepreneuriale et des valeurs qui nous guident au quotidien, nous œuvrons pour que le numérique, la technologie et l'innovation soient des facteurs de développement durable.

Notre organisation multiculturelle, résolument ancrée dans tous ses territoires, est plus que jamais résiliente, engagée, unie et agile. Capgemini, à l'issue d'un processus interne de transition managériale maîtrisé, bénéficie également d'une gouvernance aux compétences larges et adaptées aux enjeux du Groupe.

Pour la 3^e année consécutive, nous publions ce rapport intégré en nous inspirant du Cadre de référence édité par l'IIRC (International Integrated Reporting Council) afin de présenter la création et le partage de la valeur du Groupe. ☒

Paul Hermelin,
Président

Aiman Ezzat,
Directeur général

Shobha Meera,
Responsabilité Sociale et
Environnementale

Olivier Lepick,
Ressources Humaines
(intérim) et
Secrétariat Général

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

CAPGEMINI

UN LEADER MONDIAL DU CONSEIL,
DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE,
DES SERVICES TECHNOLOGIQUES
ET D'INGÉNIERIE



AMÉRIQUE
DU NORD
& AMÉRIQUE LATINE

26 120 talents



EUROPE,
MOYEN-ORIENT
ET AFRIQUE

75 740 talents



ASIE-PACIFIQUE

117 440 talents



Avec Altran,

nous créons le leader mondial de l'Industrie Intelligente.

Pour en savoir plus :

reports.capgemini.com/2019/files/altran/Capgemini_Altran_2019_VF.pdf

NOS MÉTIERS

Des services innovants
à forte valeur ajoutée :

- ⊙ Stratégie & Transformation
- ⊙ Applications & Technologie
- ⊙ Opérations & Ingénierie

NOS OFFRES PRIORITAIRES

- ⊙ *Customer Experience*
- ⊙ Cloud
- ⊙ Cybersécurité
- ⊙ IA & Analytique
- ⊙ *Digital Manufacturing*
& Ingénierie
- ⊙ *Digital Core* avec
SAP S/4HANA®
- ⊙ *ADMnext*

CE QUI NOUS GUIDE

Sept valeurs
fondamentales :

- ⊙ Honnêteté
- ⊙ Audace
- ⊙ Confiance
- ⊙ Liberté
- ⊙ Solidarité
- ⊙ Simplicité
- ⊙ Plaisir

QUI NOUS SOMMES

219 300

collaborateurs de plus
de **120 nationalités** différentes
dans plus de **40 pays**

NOS CLIENTS ET PARTENAIRES

76 %

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

96 %

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

NOS RÉSULTATS 2019

14,1 Md €

de chiffre d'affaires
+ **7 %** par rapport à 2018

12,3 %

de marge opérationnelle

1,3 Md €

de *free cash flow*

+ de **27 300** bénéficiaires
de nos programmes d'inclusion
numérique

Reconnu à nouveau en 2019
comme l'une des **entreprises
les plus éthiques
au monde**

Distingué dans la « **Climate
Change A-List** » du CDP*

PAUL HERMELIN —
PRÉSIDENT*

CONVERSATION

AIMAN EZZAT —
DIRECTEUR GÉNÉRAL*

Depuis sa fondation en 1967 par Serge Kampf, le groupe Capgemini se caractérise par son audace, son envie de bâtir, de grandir et de faire grandir ses talents et ses clients. En ce printemps 2020 si bouleversé, toute l'entreprise est mobilisée pour relever collectivement les nouveaux défis et poursuivre son développement.

 Regarder la vidéo sur
reports.capgemini.com/2019/fr/rapport-annuel.html

*Aïman Ezzat a succédé à Paul Hermelin à la Direction générale du Groupe à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020. Paul Hermelin conserve la présidence du Conseil d'Administration.

Après l'Assemblée Générale de mai 2020, Paul Hermelin, vous conservez la présidence du Conseil et Aïman Ezzat vous succède à la Direction générale. Comment abordez-vous cette nouvelle phase ?

Paul Hermelin — J'ai proposé au Conseil en 2017, qui en a alors accepté le principe, d'adopter une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général. J'étais convaincu que nous pourrions trouver une solution interne : un groupe en expansion doit générer des talents. Je suis aujourd'hui très heureux que le Conseil ait choisi Aïman Ezzat pour assurer la Direction générale. Aïman compte plus de vingt ans d'expérience au sein du Groupe et travaille à mes côtés depuis 2005. C'est un message fort envoyé à tous les talents de Capgemini.

Aïman Ezzat — Je remercie le Conseil d'Administration pour la confiance qu'il me témoigne. Paul a marqué de son empreinte plus de la moitié de l'histoire de notre Groupe. C'est pour moi une grande fierté de lui succéder et je mettrai tout en œuvre pour poursuivre la trajectoire de succès de ces dernières années. Je mesure pleinement la responsabilité qui est la mienne de prendre la direction de ce Groupe formidable, un groupe auquel je suis profondément attaché. Nous avons la chance de faire un métier qui revêt aujourd'hui une importance toute particulière. La technologie est clé pour garantir la résilience de la vie économique et au-delà, la résilience de notre vie sociale.

Vous évoquez la crise sanitaire actuelle, comment avez-vous organisé la réponse du Groupe ?

A. E. — Nous avons mis en place une cellule de crise pour gérer en premier lieu la santé et la protection de nos collaborateurs. La deuxième priorité a été d'assurer la continuité du service pour nos clients au plan mondial sur 50 pays. Au cours de cette période sans précédent, le Groupe a



démontré sa grande agilité et sa réactivité. Sur des géographies comme l'Inde, nous avons basculé en quelques jours à plus de 90 % de télétravail. Le mérite revient d'abord à nos collaborateurs. Ils font preuve d'une implication de tous les instants mais aussi d'une grande générosité qui s'est traduite par de nombreuses initiatives, dans le domaine de la santé publique notamment. Je souhaite vivement les en remercier et je forme le vœu que nous sortions de cette épreuve plus forts, en tant qu'industrie, entreprise et société au sens large.

P. H. — Cette crise nous invite à repenser notre manière de travailler. Le télétravail dans ces proportions nous change. Je suis convaincu qu'il peut devenir un élément essentiel en redéfinissant les modalités du travail en commun à distance. Il va aussi façonner les méthodes d'une nouvelle génération de leaders.

Depuis début avril, Altran fait partie du groupe Capgemini. Quelles nouvelles perspectives cette acquisition ouvre-t-elle ?

P. H. — Nous sommes très heureux d'accueillir les 50 000 collaborateurs d'Altran. Avec eux, Capgemini s'agrandit et va désormais couvrir non seulement les technologies numériques mais aussi les technologies industrielles. Nous avons eu l'intuition

qu'après le marketing digital, l'Industrie Intelligente serait la prochaine vague d'innovation, portée par les objets connectés et la 5G. Altran nous apporte des compétences technologiques et de précieuses expertises en R&D dans de nombreux secteurs. L'intégration sera facilitée par la proximité de nos cultures et de nos modèles opérationnels. Avec Altran, nous entamons un grand et nouveau chapitre de l'histoire de notre Groupe. Au fond, nous étions des ingénieurs en conseil et en technologies informatiques et digitales. Avec Altran, nous élargissons notre gamme à toutes les technologies. Capgemini devient un leader des services en technologies, capable désormais de définir et mettre en place les nouveaux objets et services de ses clients.

A. E. — C'est une opération stratégique. C'est à la fois un formidable accélérateur du développement de nos relations avec tous les décideurs de l'entreprise et aussi, avec Altran, nous créons le leader mondial de l'Industrie Intelligente. L'association des expertises de Capgemini et d'Altran va nous permettre de proposer une offre unique sur le marché. Prenons l'exemple de la voiture autonome : Altran travaille sur le véhicule connecté et Capgemini gère des systèmes numériques pour traiter les données générées par et nécessaires au véhicule. Cette combinaison inédite nous positionnera comme le partenaire stratégique pour la transformation numérique des sociétés industrielles et de technologie.

Il est aujourd'hui plus que jamais difficile de se projeter mais pouvez-vous nous dévoiler les principes qui vont structurer votre action ?

A. E. — « Ce sont les valeurs qui conservent son sens à l'aventure commune quand la difficulté des temps remet tout en question », disait Serge Kampf. Nos fondamentaux sont très solides. La technologie fera plus que jamais partie de nos vies et de toutes les chaînes, qu'elles soient logistiques, industrielles, relationnelles ou solidaires. L'adoption massive du numérique que nous observons depuis le début de la crise sanitaire entraîne un changement de paradigme qui influencera durablement les attentes en matière d'expérience client et de digitalisation des process métiers. Il faudra également être attentif, et je le serai, à l'usage éthique de ces technologies et à l'inclusion numérique du plus grand nombre. Je veillerai enfin à ce que la lutte contre le dérèglement climatique demeure une priorité. Nous devons collectivement réinventer la manière dont nous vivons et travaillons. Telle est notre responsabilité en tant que leader de notre industrie. ☒



« AVEC ALTRAN, NOUS CRÉONS
LE LEADER MONDIAL DE L'INDUSTRIE
INTELLIGENTE. »



S'ÉVADER, 2017
MIRYAM HADDAD
 Huile sur toile
 22 x 16 cm

Photo : Claire Dorn.
 Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris

Nous veillons à capter l'ensemble des enjeux de notre écosystème pour transformer les mutations de nos marchés et les innovations technologiques en leviers de création de valeur durable pour nos clients. Notre stratégie de croissance s'appuie sur notre performance solide, nos expertises pointues et notre portefeuille d'offres agile. Grâce à l'acquisition d'Altran, nous bénéficions d'une capacité unique à accompagner la transformation digitale des entreprises industrielles et de technologie.

PARTIE I

Un Groupe
 taillé pour

créer de la valeur

sur la durée

UNE PERFORMANCE SOLIDE, SOCLE DE NOTRE CROISSANCE FUTURE

Notre bonne performance financière en 2019 démontre la solidité de notre modèle et notre rigueur de gestion. Associée à notre performance extra-financière, elle permet de concrétiser notre stratégie de développement pérenne.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION
en pourcentage



- 32% AMÉRIQUE DU NORD
- 27% RESTE DE L'EUROPE
- 21% FRANCE
- 12% ROYAUME-UNI ET IRLANDE
- 8% ASIE-PACIFIQUE ET AMÉRIQUE LATINE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR
en pourcentage



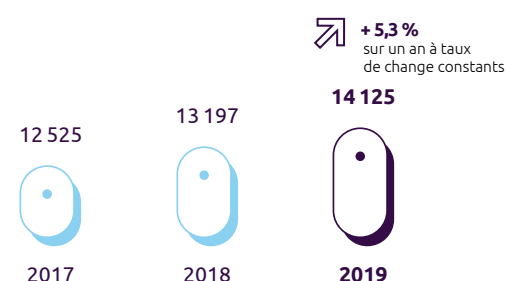
- 26% SERVICES FINANCIERS
- 20% INDUSTRIE
- 14% SECTEUR PUBLIC
- 14% BIENS DE CONSOMMATION & COMMERCE
- 12% ÉNERGIE ET UTILITIES
- 8% TÉLÉCOMMUNICATIONS, MÉDIA & TECHNOLOGIE
- 6% SERVICES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MÉTIER
en pourcentage

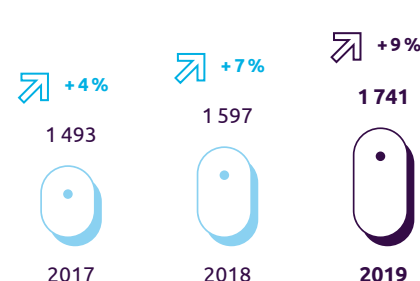


- 71% APPLICATIONS & TECHNOLOGIE
- 22% OPÉRATIONS & INGÉNIERIE
- 7% STRATÉGIE & TRANSFORMATION

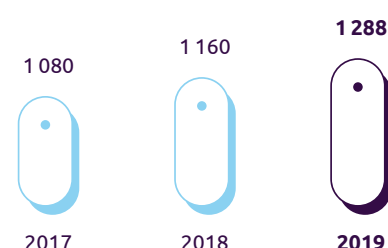
CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros



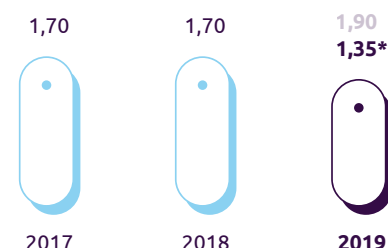
MARGE OPÉRATIONNELLE
en millions d'euros



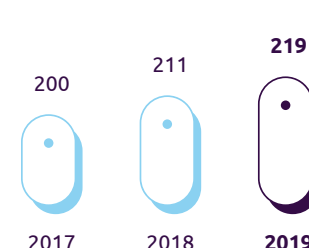
FREE CASH FLOW ORGANIQUE
en millions d'euros



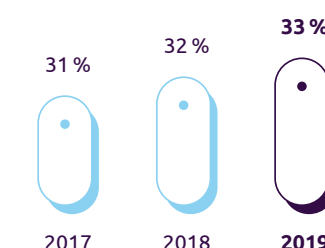
DIVIDENDE PAR ACTION
en euros



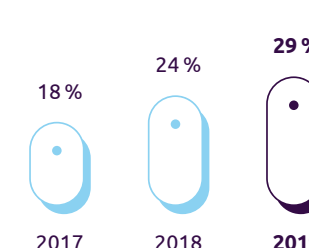
EFFECTIFS TOTAUX
en milliers



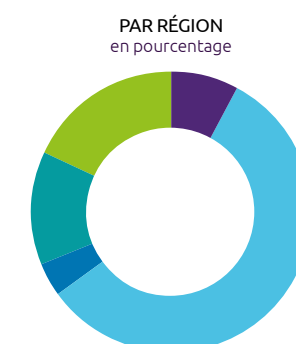
FÉMINISATION DES EFFECTIFS
en pourcentage



FÉMINISATION DES PROMOTIONS ET EMBAUCHES DE VICE-PRÉSIDENT
en pourcentage



COLLABORATEURS



- 57% ASIE-PACIFIQUE ET AMÉRIQUE LATINE
- 18% RESTE DE L'EUROPE
- 13% FRANCE ET MAROC
- 8% AMÉRIQUE DU NORD
- 4% ROYAUME-UNI ET IRLANDE

INCLUSION NUMÉRIQUE

39 heures
de formation en moyenne par employé

2,75 millions
d'actions souscrites dans le cadre du sixième plan d'actionnariat salarié réalisé en 2019

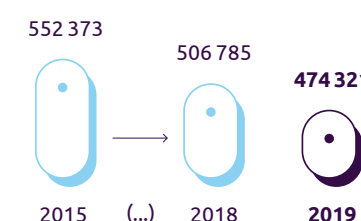
74 %
de nos projets solidaires concernent l'inclusion numérique

13
*Digital Academies** dans 7 pays comptant plus de **1 560** diplômés

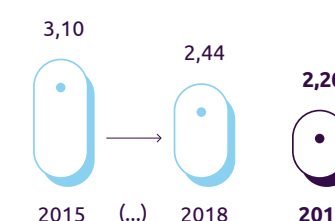
*Réseau mondial d'écoles qui aide les populations défavorisées ou exclues du marché de l'emploi à acquérir des compétences numériques

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE
en TeqCO₂

ÉMISSIONS GROUPE



ÉMISSIONS PAR COLLABORATEUR



-29 %
par rapport à 2015, l'année de référence de nos objectifs de réduction de notre empreinte carbone

* Eu égard à la pandémie mondiale de coronavirus, le Conseil d'Administration du 27 avril 2020 a décidé, dans un objectif de solidarité entre les différentes parties prenantes, de réduire de 29 % le dividende proposé à l'approbation de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020, qui s'établira ainsi à 1,35 euro par action au lieu de 1,90 euro initialement prévu.

SAISIR LES ENJEUX DE DEMAIN



TECHNOLOGIE

Data et intelligence artificielle, cloud et digital, *edge computing*, automatisation, Internet des Objets

+ de 50 %

des grandes entreprises européennes du secteur manufacturier ont recours à l'IA
(Source : Capgemini)

175

zettaoctets de données – soit 23 fois la distance Terre-Lune en disques empilés –, seront produits dans le monde en 2025, vs 33 zettaoctets en 2018
(Source : IDC)

Cybersécurité

2 244

cyberattaques par jour dans le monde, soit une toutes les 39 secondes
(Source : University of Maryland)

Développement de la 5G à grande échelle

2 Md

de personnes seront couvertes par la 5G d'ici 2030
(Source : McKinsey)



Capgemini renforce ses expertises autour des technologies de plateforme de données et développe de nouvelles offres, notamment en matière d'IA. Capgemini veille à attirer et former de nombreux experts en cybersécurité, pour fournir à ses clients des services complets de conseil, de surveillance et de protection.



EMPLOI

Course aux talents

756 000

emplois vacants dans le secteur des technologies de l'information et de la communication en Europe en 2020
(Source : Forum Économique Mondial)

Importance de l'alignement aux valeurs de l'entreprise et personnalisation des parcours collaborateurs

83 %

des collaborateurs à haut potentiel affirment préférer travailler pour une entreprise les préparant aux compétences de demain
(Source : Mercer)

Pluralité des modes de travail

69 %

des organisations américaines autorisent leurs collaborateurs à télétravailler ponctuellement et

27 %

d'entre elles ont mis en place des modalités de travail à distance à temps plein
(Source : Society for Human Resources Management)



Capgemini regroupe plus de 219 000 talents partageant un objectif commun : garantir à nos clients des services innovants et optimisés. Le Groupe veille à attirer et retenir les meilleurs talents en tenant compte de leurs attentes (quête de sens, *feedback* en temps réel, etc.) et des nouvelles modalités de collaboration (télétravail, flexibilité, parcours personnalisés, etc.).



ÉCONOMIE

Émergence de pôles économiques régionaux

2^e

économie mondiale en 2050 : l'Inde
(Source : PwC)

Disruption des modèles d'affaires et émergence de nouveaux acteurs

- de 20 ans

d'âge moyen des sociétés de l'indice S&P 500, vs 60 ans dans les années 1950
(Source : Crédit Suisse)

8 des 10

plus grandes capitalisations mondiales sont des géants du numérique et de la technologie vs 2 sur 10, dix ans auparavant
(Source : FXSSI - janvier 2020)



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



ENVIRONNEMENT ET SOCIÉTÉ

Réchauffement climatique et raréfaction des ressources naturelles

43,1 Gt

de CO₂ émises dans l'atmosphère en 2019 (en hausse) vs un objectif de 0 émission nette en 2050
(Source : Global Carbon Budget)

Mutations démographiques et urbanisation

60 %

de citoyens dans le monde en 2030, pour une population totale estimée de 8,5 Md
(Source : Organisation des Nations unies)

Fracture numérique

Près de 60 %

de l'humanité est connectée – mais Internet est 50 fois plus rapide à Singapour qu'à Alger
(Source : WeAreSocial)

Montée en puissance des critères ESG

32 000 Md US\$

d'actifs sous gestion intégrant des critères éthiques et ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance)
(Source : Financial Times)



Avec ses clients et partenaires, Capgemini développe des solutions pour respecter l'Accord de Paris sur le climat, et déploie aussi son programme RSE, Architectes d'Avenirs Positifs.

Notre Groupe, renforcé par l'acquisition d'Altran, s'appuie sur cinq piliers stratégiques, aujourd'hui plus que jamais pertinents.

UNE INTENTION STRATÉGIQUE CONFIRMÉE

1

ÊTRE LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DE NOS CLIENTS SUR LEURS ENJEUX DE TRANSFORMATION ET DE CROISSANCE

Nous accompagnons nos clients dans les transformations digitales et technologiques pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs de croissance, d'innovation et d'efficacité. Nous plaçons nos clients au centre de toutes nos actions et mettons à leur disposition nos savoir-faire et compétences, en leur

proposant des solutions de bout en bout. En tant que partenaire stratégique mondial d'entreprises leaders dans leur secteur, nous investissons et renforçons continuellement nos expertises dans les métiers de nos clients, gagnant ainsi leur confiance. ☒

2

INVESTIR DANS NOS COLLABORATEURS, NOTRE ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX

Spécialistes reconnus dans leur domaine d'expertise, nos collaborateurs sont essentiels à notre réussite. Ils sont à l'avant-garde de la transformation des entreprises, incarnent notre culture entrepreneuriale et fournissent des services de pointe à nos clients. Grâce à eux, nous proposons un accompagnement de grande qualité. Pour atteindre nos objectifs de développement ambitieux, nous investissons dans nos équipes, attirons et retenons les meilleurs profils du secteur et leur offrons des opportunités de développement motivantes, notamment à l'international. Nous veillons aussi à leur proposer un environnement dynamique et propice à la performance, où le dialogue et l'esprit de conquête sont encouragés et récompensés. ☒

3

DÉPLOYER UN PORTEFEUILLE ÉQUILIBRÉ D'OFFRES INNOVANTES

Afin de proposer à nos clients des offres de services innovantes et à forte valeur ajoutée, nous avons mis en place une gestion agile de notre portefeuille d'offres. À travers notamment des acquisitions ciblées, nous développons nos offres dans le digital et le cloud, motrices de l'évolution technologique et métier de nos clients, et nous continuons d'investir dans la cybersécurité. Forts de nos nouvelles solutions Perform AI et de notre communauté d'experts en IA et en automatisation, nous poursuivons nos efforts pour garder notre avance et déployer des solutions d'IA, aux gains de performance significatifs et mesurables pour nos clients. Enfin, avec l'acquisition d'Altran, nous développerons notre présence dans le domaine de l'Industrie Intelligente, au service de la transformation digitale des capacités industrielles. ☒

4

INNOVER EN MOBILISANT UN ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Les synergies offertes par notre écosystème de partenaires privilégiés* sont essentielles pour relever les défis les plus complexes de nos clients, que ce soit dans la création de nouveaux modèles d'affaires, la mise en œuvre de nouvelles solutions technologiques ou leur développement international. Nous poursuivons l'élargissement de notre écosystème de partenaires émergents axé sur l'innovation de façon

flexible et prospective. Notre réseau d'*Applied Innovation Exchange* (AIE) nous permet de consolider et renforcer notre positionnement en matière d'innovation appliquée, en associant 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. ☒

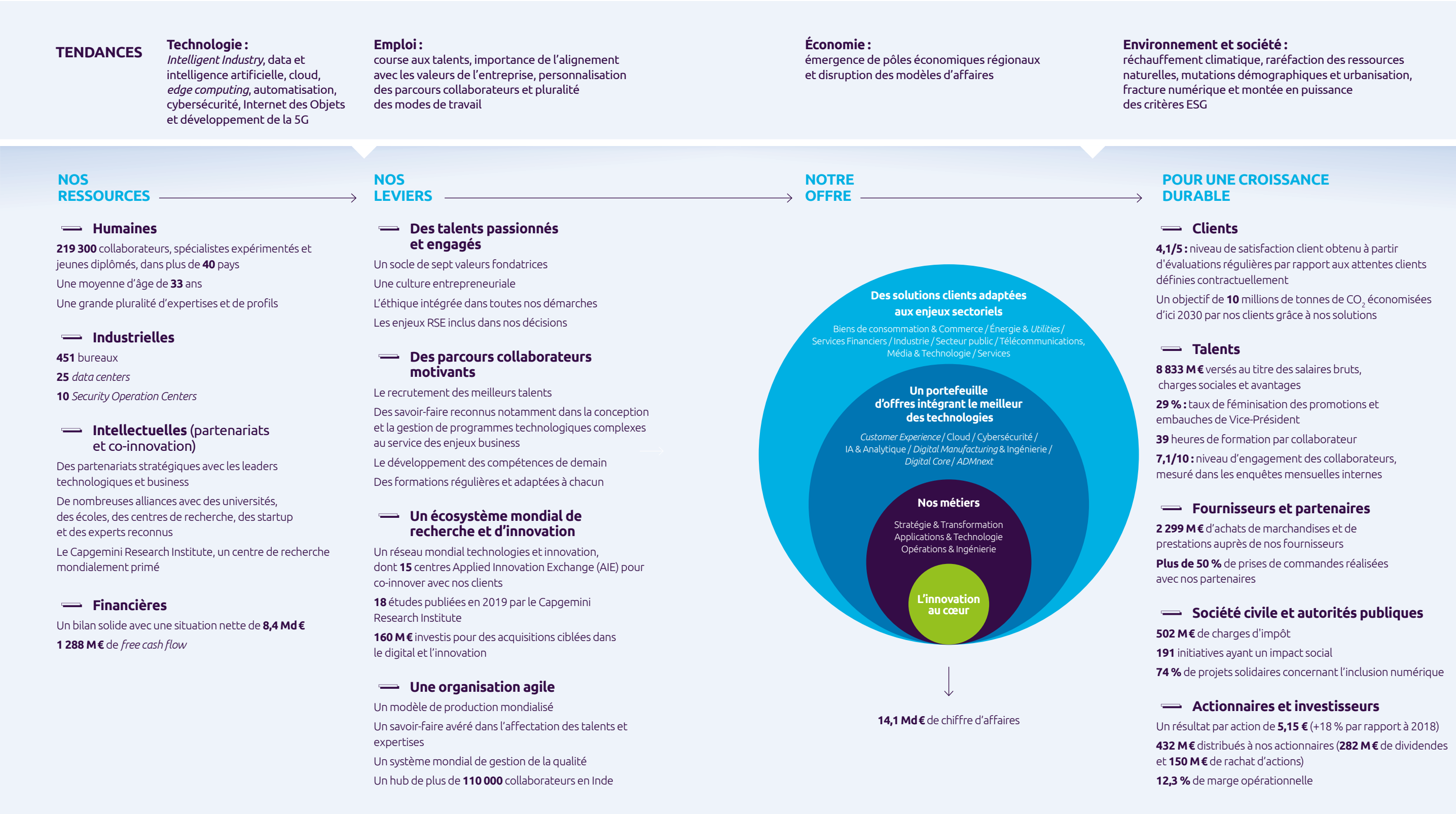
5

RENFORCER NOTRE EMPREINTE D'ACTEUR RESPONSABLE

Architectes d'Avenirs Positifs, notre programme de responsabilité sociétale, est l'une des composantes essentielles de notre stratégie pour être une entreprise responsable de premier plan, dont l'expertise contribue positivement à la société. Notre engagement repose sur l'idée d'offrir un environnement professionnel diversifié et inclusif à nos collaborateurs, d'aider à faire de la révolution numérique une opportunité pour tous en créant des passerelles entre la technologie et la société, et d'assurer un usage éthique des technologies. Nous veillons également à développer des solutions visant à réduire nos impacts environnementaux et ceux de nos clients en les accompagnant dans la construction de modèles plus responsables et durables. ☒

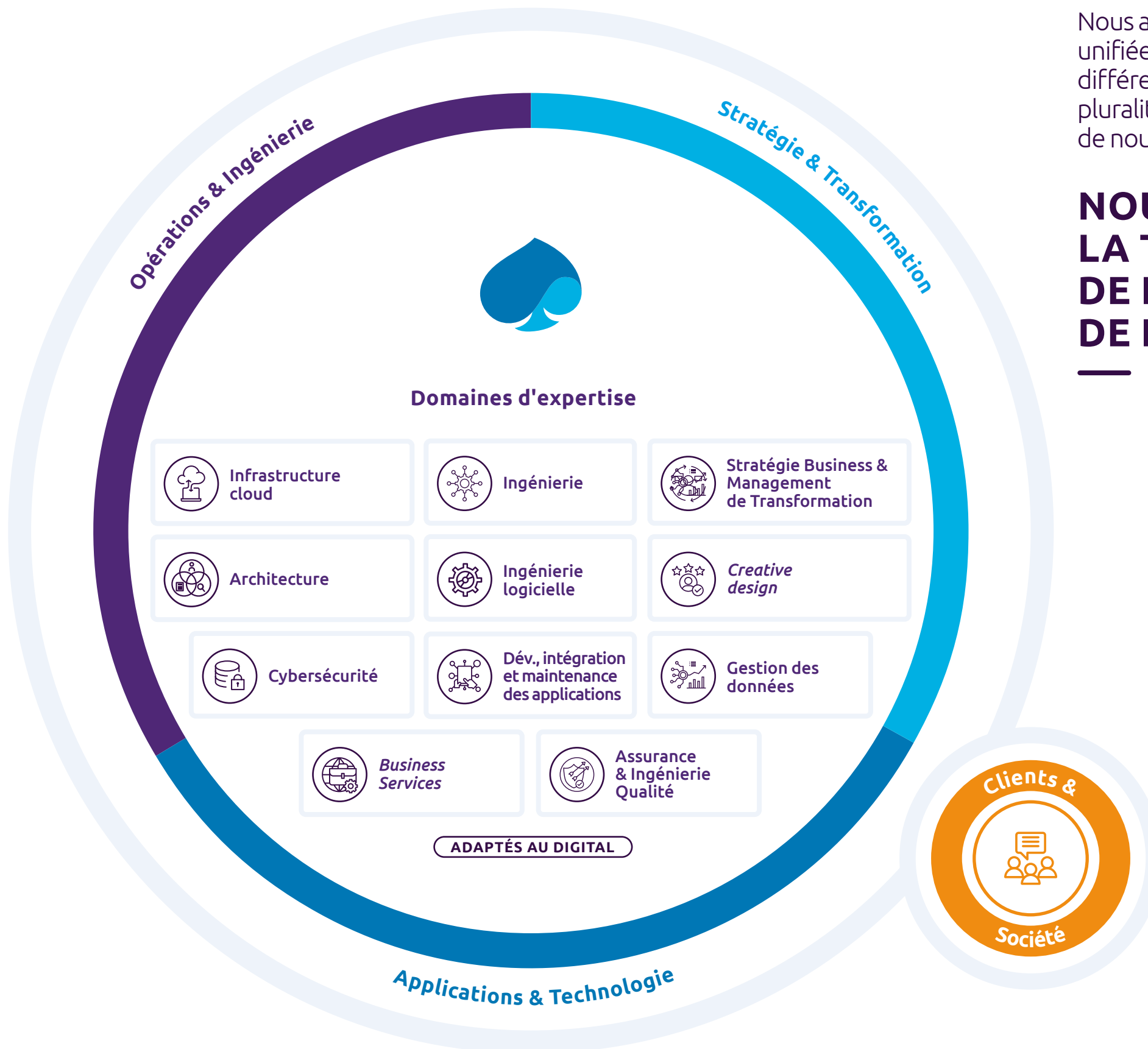
NOTRE CRÉATION DE VALEUR

Forts 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.



Nous avons construit une organisation cohérente et unifiée favorisant la collaboration sur le long terme. Nos différents métiers et domaines d'expertise couvrent la pluralité des besoins de nos clients, leur permettent de saisir de nouvelles opportunités et bénéficient à la société.

NOUS METTONS À PROFIT LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE NOS CLIENTS ET DE LA SOCIÉTÉ



STRATÉGIE & TRANSFORMATION

Avec la création de Capgemini Invent en 2018, Capgemini s'appuie sur ses expertises dans les domaines de la stratégie, des technologies, de la *data science* et du *creative design* pour accompagner ses clients au sein de l'économie digitale.

APPLICATIONS & TECHNOLOGIE

Capgemini aide ses clients à faire évoluer, moderniser, enrichir et sécuriser leur environnement informatique et digital grâce aux toutes dernières technologies. Nos équipes conçoivent et développent des solutions technologiques et aident nos clients à optimiser et maintenir leurs parcs applicatifs, pour gagner en agilité opérationnelle.

OPÉRATIONS & INGÉNIERIE

Nos services *Digital Engineering and Manufacturing (DEMS)* sont regroupés dans ce métier, qui bénéficie de l'accélération de notre activité en *Digital Manufacturing*. Elle inclut également les Services d'infrastructure – l'installation et la maintenance des infrastructures informatiques de nos clients dans des data centers ou sur le cloud – et les *Business Services* regroupant les services d'externalisation métiers.

Customer Experience (CX)

● Avec nos services **Customer Experience**, nous aidons nos clients à consolider leurs relations avec leurs propres clients, à travers une analyse rigoureuse et des technologies de pointe leur permettant de mieux comprendre leur sensibilité, leurs intuitions, leur personnalité.

Cloud

● En appliquant une approche **cloud first**, nous accompagnons nos clients dans la définition de la stratégie cloud la plus pertinente pour leur activité. Nous les aidons aussi à gérer leurs environnements hybrides, tout en sécurisant l'ensemble de leurs données.

Cybersécurité

● Notre portefeuille complet de services de conseil, conformité, protection et surveillance vise à sécuriser aussi bien l'informatique traditionnelle que le cloud, l'Internet des Objets ou les systèmes numériques.

ADMnext

● Nous proposons une approche unique pour le développement et la maintenance des applications (ADM). Puissants accélérateurs de croissance, nos services rassemblent le meilleur de la technologie, des processus et de la connaissance pour accroître l'agilité des entreprises face à l'automatisation, le big data et les autres évolutions technologiques.

DES OFFRES CRÉATRICES DE VALEUR

Nos offres cloud et digital sont passées de 18 % en 2014 à plus de 50 % de l'activité du Groupe en 2019.

Intelligence Artificielle (IA) & Analytique

● Nous proposons à nos clients des solutions et services d'IA, pour développer leur excellence opérationnelle, leur croissance, leur performance, leurs innovations, à travers une approche éthique et responsable.

Digital Manufacturing & Ingénierie

● Portée par la data, notre offre accélère et sécurise la convergence des mondes physique et numérique de nos clients. Notre expertise s'étend du PLM (Product Life Cycle Management) jusqu'aux usines 4.0.

Digital Core avec SAP S/4HANA®

● La plateforme **Digital Core** avec SAP S/4HANA® est la colonne vertébrale qui soutient la transformation digitale de nos clients. Nous allions technologie, processus et modèle d'exploitation pour accélérer l'innovation, tout en protégeant les applications SAP essentielles à l'entreprise.

Dans la lignée d'une stratégie d'acquisitions amorcée il y a plus de 50 ans, l'offre d'achat de Capgemini sur Altran s'est conclue avec succès en 2020, pour créer le leader mondial de l'Industrie Intelligente.

UNE SUCCESSION D'ACQUISITIONS CIBLÉES ET STRATÉGIQUES



En avril 2020, l'acquisition d'Altran par Capgemini donne naissance à un acteur mondial de la transformation numérique des entreprises industrielles et technologiques, fort de 270 000 collaborateurs présents dans près de 50 pays et au chiffre d'affaires combiné de plus de 17 milliards d'euros en 2019.

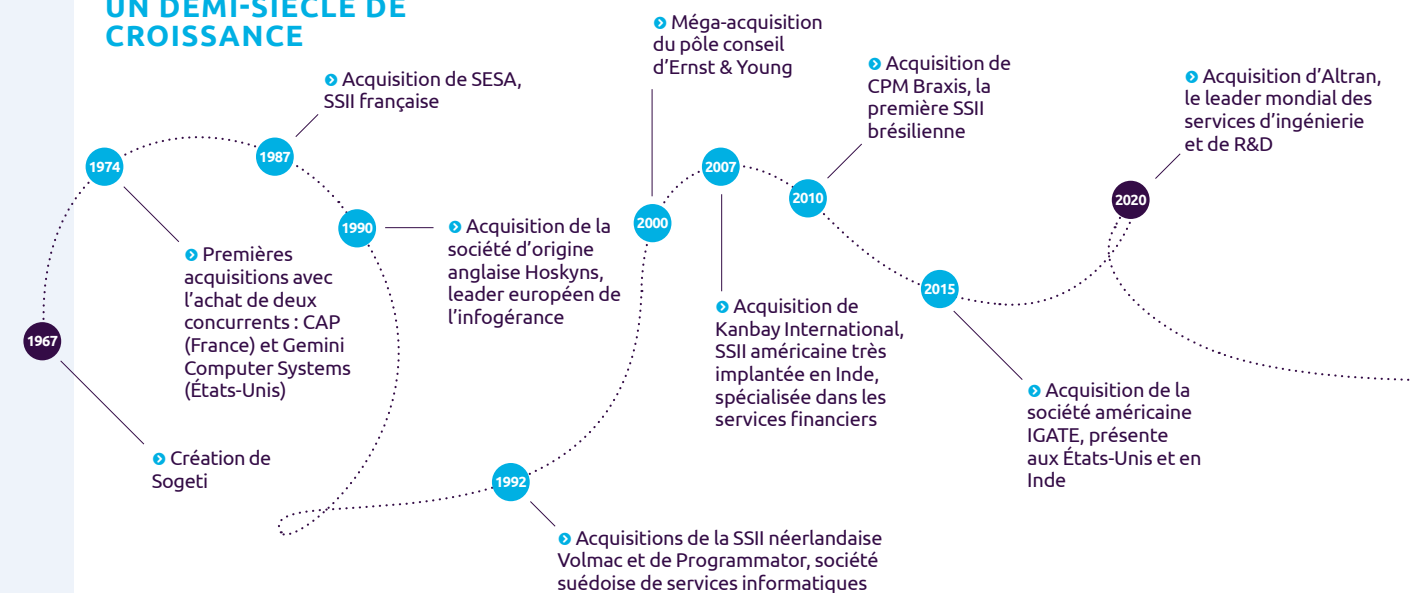
L'alliance inédite des expertises de Capgemini et d'Altran nous permet de

proposer une offre unique sur le marché. Pionniers de l'Industrie Intelligente, nous utilisons les technologies numériques pour connecter l'intégralité de la chaîne de valeur industrielle, de la conception jusqu'à l'exploitation, en passant par l'ingénierie, la production ou encore les fonctions support.

Cette opération majeure s'inscrit dans la stratégie d'acquisitions que nous avons

menée, depuis la création de Sogeti en 1967, pour toujours élargir et consolider le champ de nos expertises et faire de Capgemini le leader mondial du conseil, de la transformation numérique, des services technologiques et d'ingénierie. ✖

UN DEMI-SIÈCLE DE CROISSANCE





En tant que leader de la transformation numérique, notre objectif est d'aider l'ensemble de nos parties prenantes à saisir les opportunités offertes par la technologie. La crise que nous traversons a mis en exergue l'interdépendance de toutes nos géographies, et les défis auxquels le monde fait face nous rappellent quotidiennement la nécessité d'intégrer les dimensions sociales, sociétales et environnementales dans chacune de nos décisions. Partout dans le monde, nos équipes sont ainsi mobilisées pour, ensemble, inventer un avenir positif.

PARTIE II

Des équipes
mobilisées pour

un avenir positif

ÉPOUVANTAILS, 2018
MIRYAM HADDAD
Huile sur toile, quadriptyque
21,8 x 14 cm

Photo : Fabrice Gousset.
Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris
Collection privée

Nos talents, engagés et passionnés, contribuent à la transformation durable de nos clients. C'est grâce à l'engagement quotidien et collectif de tous nos collaborateurs que nous pouvons avoir un impact positif sur notre écosystème.

DES VALEURS ET DES MISSIONS INSPIRANTES, CRÉATRICES D'IMPACT POSITIF



« Ensemble, nous nous développons et trouvons des solutions. Chez Capgemini, l'esprit d'équipe est une réalité. »

Mary Ensabella,
Consultante Senior – People & Organisation,
Capgemini Invent, Australie



« L'audace et l'esprit entrepreneurial sont dans l'ADN de Capgemini. Si vous avez une proposition, une idée, ou même un rêve, vous pouvez lui donner vie. Vous êtes même encouragés à le faire ! »

Pascal Espinouse,
Architecte Senior, France



VALEURS

NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE AU CŒUR DE NOTRE PERFORMANCE

Nos sept valeurs permettent à nos collaborateurs de s'épanouir professionnellement, d'établir des relations constructives et de confiance avec leurs collègues et leurs

clients, et de devenir des architectes d'un avenir positif.

Nos valeurs ont ainsi façonné ce que nous sommes aujourd'hui – un leader responsable déterminé à avoir un impact positif sur la société. Notre approche business centrée sur l'humain est la force motrice de notre engagement pour la performance. ✖



« Capgemini valorise l'autonomie et l'esprit entrepreneurial des collaborateurs. Dès les premiers mois, vous commencez à être autonomes et à avoir des responsabilités tout en travaillant en équipe. »

Marc-Olivier Hilgers,
Director Travel & Transport,
Capgemini Invent, Royaume-Uni



« Ce que j'aime dans notre façon de travailler chez Capgemini, c'est la culture d'entreprise, axée sur le développement personnel, la responsabilité et l'autonomie, la confiance et le fun. Une seule Équipe, internationale. »

Dhwanit Shah,
Delivery Executive, FS Insurance SBU, Inde



« Nous aidons nos clients à réduire leur empreinte carbone de 10 millions de tonnes d'ici 2030. Notre capacité à télétravailler durant la crise actuelle tout en accompagnant nos clients de manière efficace pourra servir d'exemple. »



Eileen Sweeney, Executive Vice President
and Director for Manufacturing,
Automotive and Life Sciences (MALS),
Amérique du Nord



« À travers la technologie, nous contribuons à l'inclusion numérique des populations qui n'y ont pas accès. Cet engagement est un levier d'attractivité et de diversité dans nos équipes, lui-même source de solutions plus durables et innovantes pour nos clients. »



Nieves Pacheco
Responsable RSE, Espagne

IMPACT POSITIF

CONTRIBUER À LA TRANSFORMATION DES MODÈLES D'AFFAIRES DE NOS CLIENTS

Nous pensons que la technologie est l'un des principaux leviers pour relever les défis posés par le dérèglement climatique. Nous mettons toute notre expertise en matière d'innovation et de technologies au service de nos clients afin de développer des solutions répondant à ces enjeux. Nous innovons également avec les leaders du secteur de la santé pour améliorer

les services, les modèles de soins et l'information, et ce au profit de tous.

Plus largement, nous aidons nos clients à mieux utiliser les données à leur disposition et à explorer de nouveaux modèles pérennes, en conjuguant intelligence artificielle, performance économique et éthique.

De même, nos solutions permettent aux gouvernements et aux administrations d'offrir des services publics numériques efficaces et fiables, adaptés aux besoins des usagers. ✖

« Ma mission est de rendre les sites web de mon client accessibles et utilisables par des personnes en situation de handicap. Je vois un vrai sens à mon travail, en particulier sur un sujet comme l'accessibilité. »

Faye Rutowicz
Architecte, Allemagne



« Nous accompagnons les entreprises à assurer leur cybersécurité. Avec le développement de l'IoT et du cloud, ces compétences deviendront encore plus nécessaires. Être à l'avant-garde dans ce domaine est vraiment génial. »

Nick Shimmen,
Consultant, Capgemini Invent, Royaume-Uni

« Nous utilisons l'IA pour améliorer le système de santé, identifier de meilleurs traitements et innover avec des startup et la technologie. Ainsi, nous offrons de meilleurs résultats aux patients et soutenons les professionnels de la santé. »

Yolande Chavane,
Consultante Senior, Citizen Services,
Capgemini Invent, France



Le succès de Capgemini repose depuis toujours sur notre capacité à établir des relations de confiance avec l'ensemble de nos parties prenantes, dans le respect de nos valeurs et avec une exigence forte d'éthique et de performance.

L'ÉTHIQUE AU CŒUR DE NOTRE RELATION AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Guidés par nos sept valeurs historiques, qui résonnent d'autant plus fort dans le contexte actuel, notre objectif est d'adopter, en toutes circonstances, un état d'esprit et un comportement éthiques, dans nos activités et au sein de notre écosystème.

Si nous opérons désormais dans près de 50 pays, nous partageons une culture commune fondée sur l'honnêteté, la confiance et le respect de chacun. La force de nos valeurs a guidé nos comportements à travers toutes les évolutions que nous avons connues, favorisé la liberté nécessaire pour nous adapter aux transformations de nos marchés et nous a donné l'audace de devenir un leader.

Depuis plus de dix ans, nous renforçons notre culture éthique grâce à un programme spécifique d'Éthique et de Conformité, essentiel au succès d'un groupe diversifié et décentralisé comme

le nôtre. Ce programme vise à sensibiliser nos équipes à nos principes et politiques éthiques pour une meilleure prise de décision, en accord avec nos valeurs.

En 2019, nous avons publié notre Charte Éthique* pour expliquer nos valeurs, nos principes d'action et nos règles de conduite et de comportement, notamment vis-à-vis de la concurrence.

Nous avons également lancé en 2018 SpeakUp, notre ligne d'alerte éthique Groupe, accessible aux collaborateurs et parties prenantes externes, par internet ou téléphone, de manière volontaire et confidentielle. ☒

CAPGEMINI RECONNU COMME L'UNE DES ENTREPRISES LES PLUS ÉTHIQUES AU MONDE

En 2020, pour la 8^e année consécutive, Capgemini a été reconnu par Ethisphere® Institute comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. Cette distinction est attribuée aux entreprises qui adoptent des stratégies responsables sur le long terme et qui jouent un rôle moteur dans l'évolution positive des pratiques dans le monde des affaires et dans la société civile sur le plan international.

*Découvrez notre Charte Éthique sur : capgemini.com/fr-fr/notre-groupe/nos-valeurs-notre-ethique/code-ethique-des-affaires/

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

Talents

Collaborateurs,
comités d'entreprise
locaux et internationaux ●●

Candidats, Familles,
alumni ●●

FOCUS

En 2019, nous avons déployé Pulse, un dispositif innovant d'écoute continue de nos équipes qui recueille, par de rapides sondages réguliers, leurs opinions. Grâce à l'analyse de ces données, nous menons des actions ciblées en faveur de l'engagement des collaborateurs. Ce dispositif a été complété par notre enquête annuelle sur la culture éthique dans le Groupe.

Communauté financière

Actionnaires ●●

Banques, analystes financiers,
agences de notation, indices ESG ●●

FOCUS

À travers nos nouvelles solutions Perform AI, nous accompagnons nos clients dans le développement d'une intelligence artificielle intrinsèquement éthique. Nous avons également publié, en 2019, l'étude *Why addressing ethical questions in AI will benefit organizations*.

Clients

Clients actuels ●●

Clients potentiels,
écosystème de nos clients ●●

Partenaires commerciaux

Alliances, fournisseurs,
autres partenaires ●●

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

FOCUS

Dans le cadre de l'application de nos Règles de conduite des Fournisseurs, nous nous engageons à ne collaborer qu'avec des professionnels respectant nos exigences en matière de respect des droits humains, d'éthique, de responsabilité sociale, de conformité réglementaire et de lutte contre la corruption.

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...) ●●

Entreprise engagée, nous libérons les énergies pour que la technologie et l'innovation soient des facteurs de développement social et durable pour le plus grand nombre.

NOTRE FEUILLE DE ROUTE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Notre engagement auprès de nos collaborateurs, de nos clients et de nos partenaires s'appuie sur les trois grands piliers d'Architectes d'Avenirs Positifs, notre programme de responsabilité sociétale : Diversité, Inclusion Numérique et Responsabilité Environnementale.

Notre action repose sur l'idée d'un environnement professionnel diversifié et inclusif où nos collaborateurs peuvent s'épanouir et apporter le meilleur à nos clients ; aider à faire de la révolution numérique une opportu-

rité pour tous et créer des passerelles entre la technologie et la société ; réduire nos impacts environnementaux, et proposer des solutions permettant à nos clients de réduire les leurs.

Notre responsabilité sociale et environnementale est incarnée par nos engagements, pris au niveau national, régional ou mondial, tels que la signature du Pacte mondial des Nations unies. À ce titre, les piliers de notre politique RSE nous permettent notamment de contribuer à cinq Objectifs de Développement Durable (ODD).



Intégration à la prestigieuse « A-list » du CDP* qui distingue les entreprises mondiales les plus actives dans la lutte contre le changement climatique



Obtention du statut « Prime » dans l'indice ISS ESG Corporate Performance, nous classant parmi les 2 % des sociétés les mieux notées de notre secteur



Certification Global EDGE distinguant nos engagements en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes – les pays où nous avons obtenu la certification représentent 80 % de notre effectif

*Carbon Disclosure Project, organisation internationale à but non lucratif gérant la plus importante plateforme de reporting environnemental publié par les investisseurs, entreprises et autres organisations.

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 équipes.

La diversité est une composante essentielle de l'identité de notre Groupe et de notre culture d'entreprise. Cette diversité se comprend au sens large, intégrant les identités culturelles, les origines ethniques et sociales, les orientations sexuelles ou encore les situations de handicap. Nous révisons ainsi régulièrement nos pratiques et politiques locales et partageons les meilleures pratiques à l'échelle du Groupe pour veiller au maintien d'un environnement inclusif, où tout le monde peut faire entendre sa voix.

Nous nous sommes notamment fixé des objectifs précis en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Nous avons d'ailleurs réalisé des progrès significatifs et atteint l'un de ces objectifs avec un an d'avance, en renforçant la parité dans les équipes dirigeantes. Dans la lignée de ces engagements, nous avons lancé des programmes spécifiques d'accompagnement de femmes à haut potentiel et participé à des rencontres mettant en lumière le rôle et la place des femmes dans le numérique et l'innovation.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE		2018	2019	OBJECTIFS 2020
AMÉLIORATION DE LA PARITÉ DANS LES ÉQUIPES DIRIGEANTES	PROPORTION DE FEMMES OCCUPANT DES POSTES DE LEADERS EXÉCUTIFS	14 %	17 %	20 %
	PROPORTION DE FEMMES PROMUES AUX POSTES DE VICE-PRÉSIDENT (PROMOTIONS INTERNES ET EMBAUCHES EXTERNES)	24 %	29 %	29 %
AMÉLIORATION DE LA PARITÉ DANS LE GROUPE	PROPORTION DE FEMMES AU SEIN DES EFFECTIFS	31,9 %	33,0 %	33,5 %



FAIT MARQUANT

Capgemini America est fier d'avoir été reconnu *Best Place to Work for LGBTQ Equality* et d'avoir obtenu en 2019 un excellent score sur le *Corporate Equality Index* (indice d'égalité en entreprise) de la Fondation Human Rights Campaign. Cette enquête nationale annuelle note les entreprises selon leurs politiques et pratiques en matière d'égalité professionnelle envers les lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et queers (LGBTQ).



Inclusion numérique

Nous voulons permettre au plus grand nombre de saisir toutes les opportunités offertes par le numérique.

Nous sommes conscients de notre capacité à créer un pont entre la technologie, le business et la société et travaillons main dans la main avec nos clients, des ONG partenaires et des organismes publics et universitaires. Notre stratégie d'inclusion numérique se décline au quotidien grâce à notre solide réseau interne de référents. Pour réduire la fracture numérique, nous mettons en place de multiples actions d'alphabétisation numérique et étendons notre programme de Digital Academies, un réseau mondial d'écoles qui aide les

populations défavorisées ou exclues du marché de l'emploi à acquérir des compétences numériques. Nous encourageons également nos collaborateurs à s'impliquer, à travers notre stratégie « La technologie au service d'Avenirs Positifs » (Technology for Positive Futures), pour développer des solutions technologiques en réponse à des problématiques sociétales majeures telles que la santé, la lutte contre la pauvreté et la protection de l'environnement. 🌱

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE		2018	2019	OBJECTIFS 2020
INCLUSION NUMÉRIQUE	POURCENTAGE DE RÉALISATION DES PROJETS À IMPACT SOCIAL DANS LE CADRE DE L'INCLUSION NUMÉRIQUE	64 %	74 %	80 %
DIGITAL ACADEMIES	NOMBRE DE DIPLÔMÉS DES DIGITAL ACADEMIES	150	1 562	3 000
ALPHABÉTISATION NUMÉRIQUE	NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DES PROGRAMMES D'ALPHABÉTISATION NUMÉRIQUE	—	27 300	100 000



FAIT MARQUANT

Capgemini Inde a lancé deux Digital Academies en juin 2019, à Bombay et à Pune, afin de former des populations éloignées de l'emploi aux dernières technologies et innovations. Nous avons déjà formé 100 diplômés au sein de ces Digital Academies et travaillons désormais à leur bonne intégration au sein de Capgemini et d'entreprises partenaires.



Responsabilité environnementale

Pour lutter contre le changement climatique, nous réduisons significativement notre impact environnemental et proposons de nouvelles offres afin d'aider nos clients à faire face à ces enjeux.

Engagés depuis de nombreuses années dans la lutte contre le changement climatique, nous avons renforcé notre expertise et développé une offre de services permettant à nos clients de réduire leur empreinte carbone. En intégrant la dimension environnementale dans notre portefeuille d'offres, nous contribuons activement à l'élaboration de modèles d'affaires responsables et durables. Chez Capgemini, nous nous sommes engagés à réduire notre empreinte carbone totale par collaborateur de 30 % d'ici 2030 (par rapport à 2015),

en ciblant les dépenses d'énergie et les déplacements professionnels, nos principales sources d'émission. Chaque année, nous recueillons et analysons environ 10 millions de points de données couvrant 99,5 % de notre activité. Grâce à cet immense ensemble de données, nous bénéficions d'une visibilité précise sur nos émissions de gaz à effet de serre et identifions les moyens nécessaires à leur réduction. L'enthousiasme, l'implication et l'expertise de nos équipes sont clés pour relever, collectivement, ce défi. 🌱

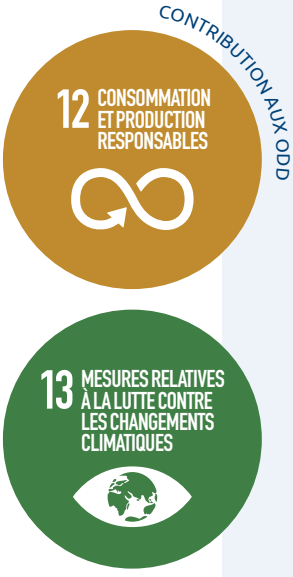
INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE		2018	2019	OBJECTIFS 2020
CHANGEMENT CLIMATIQUE	TAUX DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR COLLABORATEUR DEPUIS 2015	20 %	29 %	20 % et 30 % d'ici 2030
GESTION ENVIRONNEMENTALE	PART DES ACTIVITÉS, EN TERMES D'EFFECTIFS, COUVERTES PAR UNE CERTIFICATION ISO 14001	87 %	92 %	100 %*
	ÉMISSIONS LIÉES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS (EN TCO _{2e} /PERSONNE)	1,56	1,37	—

*Toutes les entités Capgemini dont les effectifs sont supérieurs à 1 000 collaborateurs seront certifiées ISO 14001 d'ici fin 2020.



FAIT MARQUANT

Nous avons réduit de 20 % nos émissions liées aux déplacements par collaborateur, par rapport à 2015, en encourageant nos collaborateurs à opter pour des modes de déplacements plus durables. Aux Pays-Bas, notre programme de mobilité récompense nos collaborateurs ayant fait ce choix. Au Royaume-Uni, neuf centres dédiés à la collaboration virtuelle permettent aux équipes géographiquement dispersées de travailler ensemble, pendant un appel vidéo et en temps réel, sur des documents et des tableaux blancs numériques.





LE SAUVEUR I, 2018
MIRYAM HADDAD
 Huile sur toile
 20 x 20 cm

Photo : Fabrice Gousset.
 Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris
 Collection privée

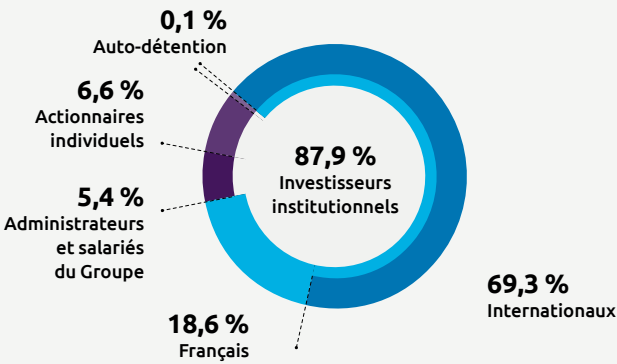
PARTIE III

Une
gouvernance
 renouvelée

Fidèle à son histoire et aux valeurs de l'entreprise, Capgemini vient d'achever un processus interne de transition managériale maîtrisé et s'inscrit ainsi dans la dynamique de croissance durable et responsable qui caractérise le Groupe depuis plus de 50 ans. Le Conseil d'Administration, qui respecte une stricte parité, est composé de profils diversifiés aux compétences complémentaires. Tout en respectant les meilleures pratiques, la gouvernance de notre Groupe est ainsi capable de faire face aux enjeux propres à Capgemini ainsi qu'aux mutations que traverse notre société, partout où nous sommes présents.

CAPGEMINI ET SES ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2019, le capital de la société Capgemini SE s'élevait à 1 354 763 992 euros divisé en 169 345 499 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 EURO STOXX, STOXX Europe 600, STOXX Europe 600 Technology et EURO STOXX ESG Leaders 50. Le Conseil souhaite rendre accessible son capital à un grand nombre de collaborateurs. Fin 2019, l'actionnariat salarié représente ainsi 5,2 % du capital.



UNE TRANSITION MANAGÉRIALE MAÎTRISÉE

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 RSE ²			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions	Participation	Membres	Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	75 %	5	98 %	14	97 %	6	60 %	5
COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS				Indépendance ¹	Réunions	COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES			
Participation	Membres	Indépendance	Réunions	82 %	10	Participation	Membres	Indépendance	Réunions
100 %	4	100 %	6	Sessions exécutives	3	97 %	5	100 %	8

NB : Informations au 31 décembre 2019. 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

Depuis le 1^{er} janvier 2020¹, la Direction générale de Capgemini SE est assurée par M. Paul Hermelin, Président-directeur général, assisté de M. Aïman Ezzat, Directeur général délégué depuis le 1^{er} janvier 2018. Aïman Ezzat succédera à Paul Hermelin en tant que Directeur général à l'issue de l'Assemblée Générale prévue le 20 mai 2020. La Direction générale s'appuie sur deux instances regroupant les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe :

LE COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE	LE COMITÉ EXÉCUTIF
Il 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.	Il 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 :

1 Le Comité des Engagements	2 Le Comité des Fusions/Acquisitions	3 Le Comité d'Investissement	4 Le Comité des Risques
-----------------------------	--------------------------------------	------------------------------	-------------------------

1. Dans le contexte du processus interne de transition managériale engagé depuis 2017 et en cohérence avec la nouvelle gouvernance prévue à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020, le Conseil d'Administration de Capgemini SE réuni le 4 décembre 2019 a décidé de mettre fin au mandat de Directeur général délégué de M. Thierry Delaporte avec effet au 31 décembre 2019.

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

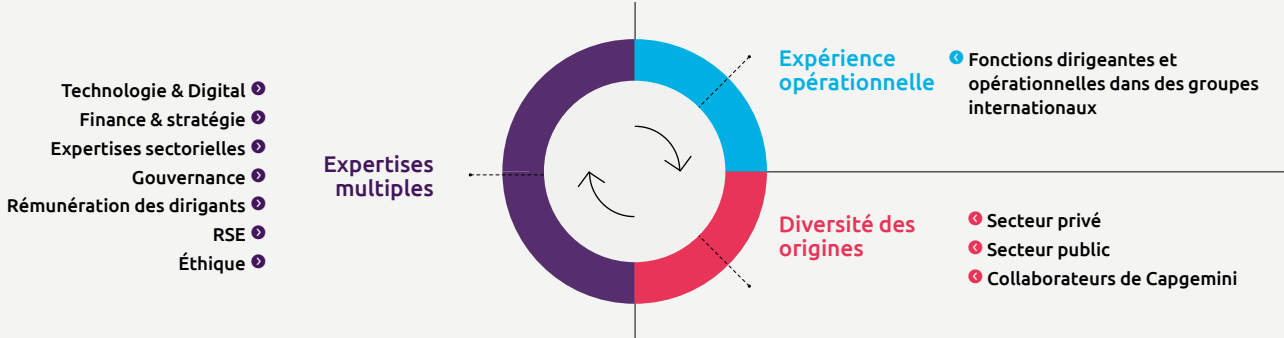
Le Conseil d'Administration s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe. Fidèle à l'histoire et aux valeurs de l'entreprise, son action s'inscrit dans l'ambition de croissance durable et responsable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

Conseil d'Administration ¹	Administrateurs indépendants ²	Parité ³	Âge moyen	Internationalisation
12 + 2	82 %	F : 50 % / H : 50 %	60 ans	29 %
Durée moyenne de présence au Conseil		Administrateur représentant les salariés actionnaires	Administrateurs représentant les salariés	
6 ans		1	2	

NB : Informations au 31 décembre 2019. 1. 12 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 et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de commerce actuellement en vigueur.

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 pluralité d'expériences, de nationalités et de genre, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe.



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

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

LES ACTIVITÉS DU CONSEIL AU COURS DE L'EXERCICE 2019

Actif et assidu, le Conseil d'Administration a tenu 10 réunions en 2019 avec un taux moyen de participation de 98 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux (i) à la stratégie, la performance et l'organisation du Groupe, (ii) au gouvernement d'entre-

prise et à la transition managériale, (iii) au suivi des risques, (iv) à l'examen des comptes, (v) à la gestion des talents, de la diversité et de la stratégie RSE, ainsi qu'à (vi) la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

STRATÉGIE ET ORGANISATION DU GROUPE, RSE

- Suivi des priorités stratégiques
- Opportunités de croissance externe dont acquisition d'Altran par offre publique d'achat
- Revue des principales évolutions du marché et de l'évolution de l'environnement concurrentiel
- Suivi de la mise en oeuvre du nouveau modèle opérationnel du Groupe
- Suivi de la stratégie RSE

PERFORMANCE DU GROUPE

- Performance et activités du Groupe
- Gestion active du bilan et des liquidités du Groupe (dont opérations de financement liées à l'acquisition d'Altran)

GOVERNANCE

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

AUDIT ET RISQUES

- Comptes statutaires 2018
- Comptes consolidés 2018 et du 1^{er} semestre 2019
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et audit interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité

TRANSITION MANAGÉRIALE

- Suivi de la transition et choix de M. Aïman Ezzat pour succéder à M. Paul Hermelin en tant que futur Directeur général
- Réflexions sur la répartition des pouvoirs du Président du Conseil et du Directeur général dans le cadre de la gouvernance dissociée devant intervenir en mai 2020

GESTION DES TALENTS ET RÉMUNÉRATION

- Suivi de la gestion des talents du Groupe
- 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 2019 ET LES PRIORITÉS 2020

Une évaluation du Conseil d'Administration et de ses comités a été réalisée au titre de l'exercice 2019 avec l'aide d'un consultant externe sous la responsabilité de l'Administrateur Référent. Compte tenu de cette évaluation, le Conseil d'Administration a souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2020 :

- Suivi du processus de transition managériale et mise en œuvre d'une gouvernance dissociée à l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020 ;
- Poursuite des objectifs 2018-2022 sur l'internationalisation, la diversité des profils, l'échelonnement des mandats et le

maintien d'un nombre mesuré d'administrateurs permettant cohérence et collégialité ;

- Implication encore accrue du Comité Éthique et Gouvernance et du Conseil d'Administration sur les questions de gestion des talents et de suivi des plans de succession des cadres dirigeants du Groupe ;
- Renforcement du suivi des indicateurs de performance extra-financière en lien avec la stratégie RSE du Groupe et de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux.

LA FORMATION CONTINUE DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil a veillé à organiser tout au long de l'année différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations de son écosystème, de ses enjeux, de ses métiers ou de certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technolo-

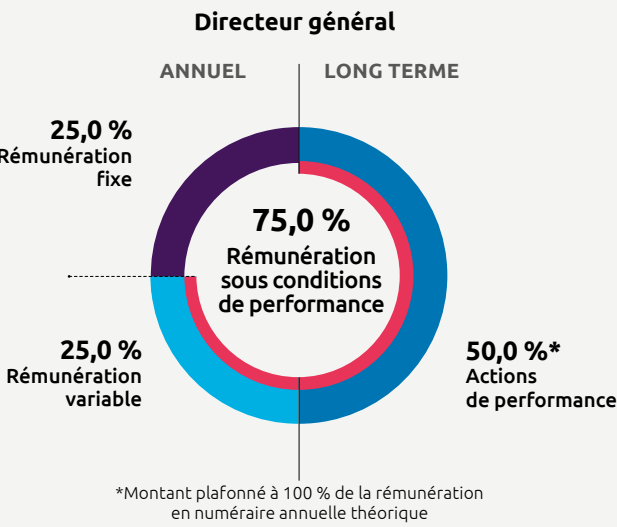
giques. Les membres du Conseil sont également amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction générale à l'occasion de réunions du Conseil et des comités. Chaque année, une séance du Conseil est consacrée à la stratégie sous forme de séminaire « hors les murs » et associant les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil.

LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de fixation de la rémunération du Président-directeur général, du Directeur général délégué, puis à partir de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020, du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 11 mars 2020 sur recommandation du Comité des Rémunérations. La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration n'intègre aucun élément autre qu'une rémunération fixe, le maintien du bénéfice du régime de retraite supplémentaire et la couverture fournie par les régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé applicables au sein de la société.

STRUCTURE CIBLE DE LA RÉMUNÉRATION ANNUELLE 2020*

*À l'issue de l'Assemblée Générale du 20 mai 2020



CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2020

Les indicateurs retenus pour déterminer la rémunération variable se répartissent entre :

- des objectifs financiers, représentant 60 % du variable et qui reposent sur **01.** Réalisation de l'objectif de chiffre d'affaires, **02.** Réalisation du taux de marge opérationnelle, **03.** Réalisation du résultat net avant impôt et **04.** Montant du *free cash flow* généré ;
- des objectifs personnels, quantifiables à hauteur de 20 % du variable répartis à part égale entre le déploiement de la stratégie RSE et l'évolution du portefeuille d'activités ;
- des objectifs qualitatifs à hauteur de 20 % du variable répartis entre **01.** Prise de fonction, **02.** Altran et **03.** Satisfaction client.

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.

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. Capgemini veille à déployer une politique de rémunération et d'avantages sociaux compétitive et inclusive, qui permette d'at-

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

LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ DES INSTANCES DIRIGEANTES

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe a décidé de se fixer des objectifs chiffrés afin d'atteindre au sein du Comité Exécutif le même pourcentage que celui relatif à la part totale des femmes dans les effectifs du Groupe d'ici 2025. Capgemini vise également à augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du Groupe et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents. Ces objectifs seront associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation

stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation. Le Conseil d'Administration 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. Il a établi, depuis 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.



Miryam Haddad

Jeune artiste diplômée des Beaux-Arts de Paris, Miryam Haddad vit et travaille à Paris depuis 2012. En 2019, l'artiste a remporté le prix Jean-François Prat. Parallèlement, une exposition personnelle lui a été consacrée à la Collection Lambert en Avignon. Cette même année, Miryam a été sélectionnée pour créer l'affiche officielle du 73^e Festival d'Avignon. Son travail a fait partie de plusieurs expositions de groupe telles que Métamorphoses, Fondation Cartier, à Paris; Globe as a palette, Hokkaido Obihiro Musée d'Art, au Japon.

« Une toile doit exister de manière forte. En ce sens, la couleur en est l'un des éléments évidemment essentiels ; la peinture ne peut s'envisager sans elle. Dès mes premières expériences de peinture, j'ai voulu des couleurs intenses, nombreuses. J'aime « exagérer » les couleurs, n'apprécie pas l'entre deux. Aller dans les voies extrêmes de cette inspiration permet l'invention de scènes qui peuvent sembler joyeuses, raconter des ambiances de fête. Toutefois,

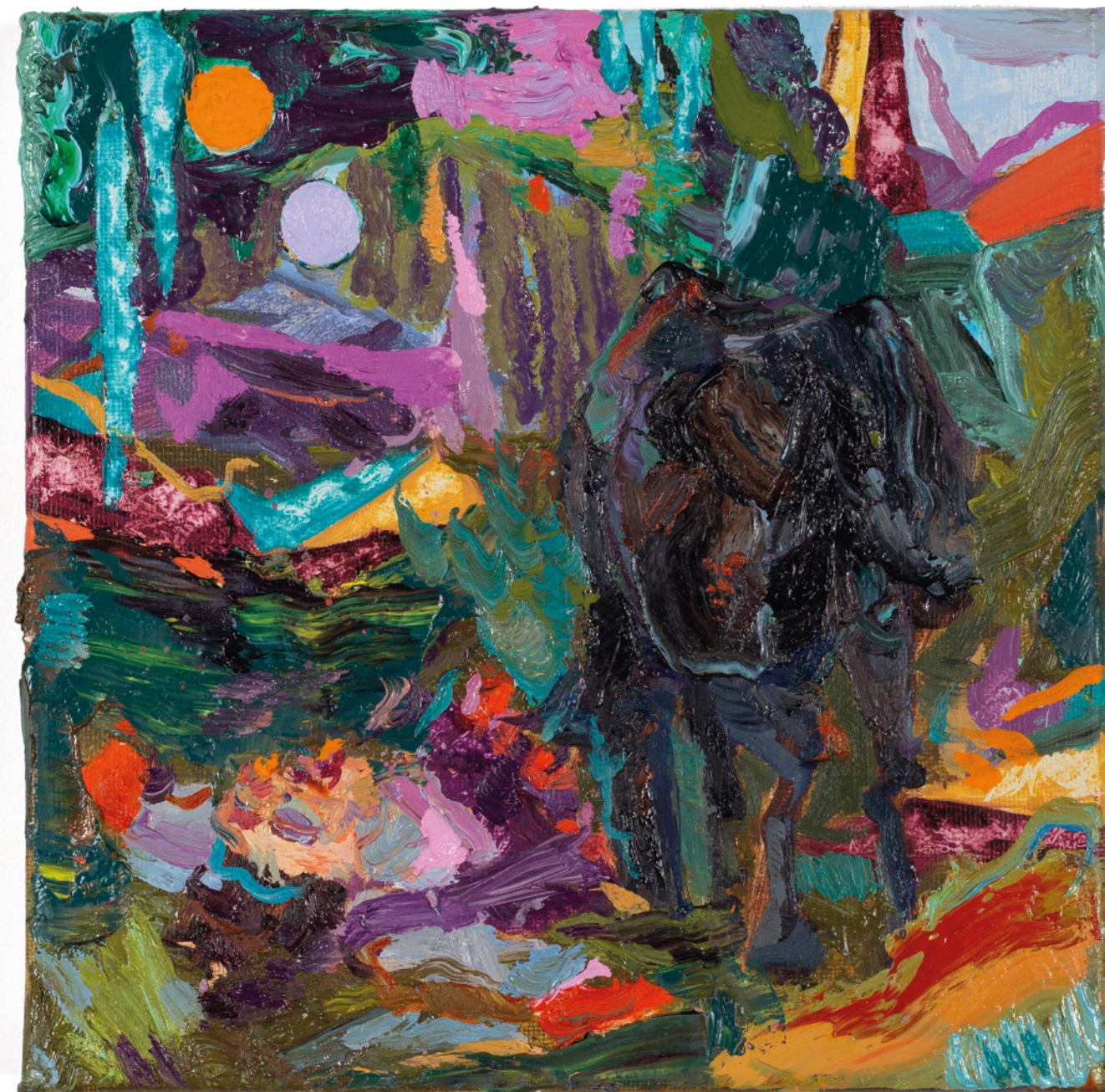
en repoussant cet acte dans ses limites, des ambiguïtés apparaissent. Les extrêmes se rejoignent et l'expérience du spectateur devient possible : les formes colorées de ce théâtre créent une attention, semblent témoigner d'une énergie positive...

Le regard néanmoins est troublé : ces tableaux montrent au final des sentiments contrastés. Ils ne calment pas l'esprit ; une violence se fait sentir... C'est aussi simple que de considérer les larmes comme tantôt de joie tantôt de tristesse. Il importe ensuite de jouer sur les formats, grands d'un côté, très réduits de l'autre. Pour proposer le même voyage, le même arrêt attentif. Je m'appuie également sur des épaisseurs de matière ou choisis en d'autres endroits des jus très transparents. Ensuite le choix des titres vient confirmer ma lecture, mon orientation, laissant libre le spectateur d'entreprendre ses propres projections. »

Extrait issu de l'entretien avec l'artiste pour la 73^e édition du Festival d'Avignon. Propos recueillis par Marc Blanchet.



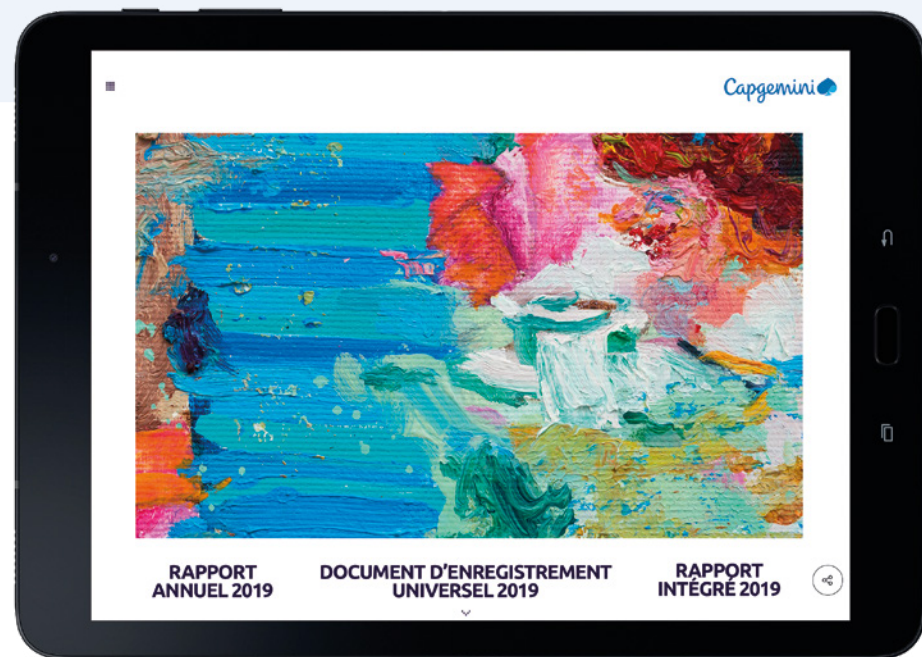
www.miryamhaddad.com



« Une toile doit exister de manière forte. En ce sens, la couleur en est l'un des éléments évidemment essentiels ; la peinture ne peut s'envisager sans elle. »

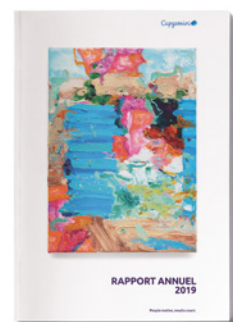
TRÊVE D'AMITIÉ, 2019
MIRYAM HADDAD
Huile sur toile
20 x 20 x 2 cm

Photo : Fabrice Gousset.
Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris
Collection privée



Restez connectés

Découvrez la version digitale de nos rapports 2019
reports.capgemini.com/2019/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 Document d'Enregistrement Universel fournit des informations juridiques, économiques, financières et comptables exhaustives, accompagnées d'analyses sur les résultats et les perspectives de la société.



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 1^{er} avril 2020, l'offre publique d'achat de Capgemini sur Altran s'est conclue avec succès, créant un groupe de 270 000 collaborateurs au chiffre d'affaires combiné de 17 milliards d'euros en 2019. Découvrez l'expertise d'Altran et l'avenir de l'Industrie Intelligente.



RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Notre site
capgemini.com/fr-fr

La section investisseurs
investisseurs.capgemini.com

La section carrières
capgemini.com/fr-fr/carrieres

Nos actualités
capgemini.com/fr-fr/insights-and-news/

RSE
capgemini.com/fr-fr/responsabilite-sociale/

Sur la couverture : Épouvantails, 2018 • Miryam HADDAD • Huile sur toile, quadratique • 21,8 x 14 cm • Photo : Fabrice Gousset. • Courtesy de l'artiste & Art: Concept, Paris • Collection privée

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

Conception graphique, production, rédaction et traduction
 WordAppeal & Studio L'Éclaireur

Expertise en reporting intégré
 Consultland – Nick Landrot

Artiste – Tous droits réservés
 Miryam Haddad – miryamhaddad.com

Copyrights – Tous droits réservés
 © Pierre-Emmanuel Rastoin (pp6-7)
 © Steph Sands (p29)
 © Denis Meyer (p35)
 © Capgemini
 © Shutterstock



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.1, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant.

Version e-accessible par ipedir

