

En couverture
CLAUDE TÉTOT
Sans titre 3, 2008
Huile sur toile
165 x 200 cm

Rapport annuel 2016



P. 4 / Notre stratégie

La passion de la technologie

- p. 6** Conversation entre Paul Hermelin et trois nouveaux collaborateurs
- p. 10** Conseil d'administration
- p. 12** Comité exécutif
- p. 14** Équipe managériale
- p. 16** 2016 en chiffres
- p. 20** 2016 en mots

P. 24 / Nos activités

La transition digitale

- p. 26** Créer de la valeur pour nos clients
- p. 28** La transformation digitale à grande échelle
- p. 32** Des services financiers en pleine mutation
- p. 34** Bank of Ireland et Capgemini : construire la banque de demain
- p. 36** Des partenariats tournés vers l'avenir
- p. 37** Biens de consommation, Commerce et Distribution : le digital en plein essor
- p. 38** IKEA et Capgemini : améliorer l'expérience client
- p. 40** Nouveaux métiers et compétences
- p. 42** Secteur Automobile : en route pour un futur connecté
- p. 44** Plus de compétitivité pour prospérer

À propos des artistes

Bruno Rousselot

Artiste français, Bruno Rousselot instruit les termes d'une nouvelle abstraction géométrique fondée sur les relations subtiles entre couleurs et lumière. Ses peintures reflètent l'harmonie liée à l'idée de concorde.

Claude Tétot

Artiste français, Claude Tétot cherche à définir les conditions d'une nouvelle représentation hors des conventions modernistes et postmodernistes. Ses peintures abstraites se veulent non expressives, non narratives.

Russell Tyler

Artiste américain, Russell Tyler combine des traditions picturales distinctes en un langage qui lui est propre tout en procédant à une exploration conceptuelle et matérielle de la peinture.



Découvrez notre site web et plus de contenus sur www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2016



P. 46 / Notre présence

Une organisation globale

- p. 48** Capgemini à travers le monde
- p. 50** Amérique du Nord : un marché clé
- p. 53** Amérique latine : l'émergence d'un acteur global
- p. 54** Europe : sur la vague de la transformation digitale
- p. 56** Asie-Pacifique : en plein essor
- p. 58** Inde : au cœur de Capgemini



P. 62 / Nos responsabilités

Des engagements durables

- p. 64** Libérer les énergies
- p. 66** Développer nos talents
- p. 70** Être socialement responsables

P. 72 / Notre réseau

- p. 74** En ligne
- p. 76** À travers le monde

Capgemini a 50 ans

Depuis 1967, l'envie de futur anime Capgemini. Quelles que soient les époques, le Groupe a accompagné ses clients en traitant des problématiques nouvelles, voire pionnières. Pour célébrer son 50^e anniversaire, Capgemini lance un site dédié à cette grande épopée. Retrouvez sur capgemini50.com des vidéos, des récits et des contenus inédits, et participez au jeu de prédictions pour imaginer les innovations technologiques des 50 prochaines années.

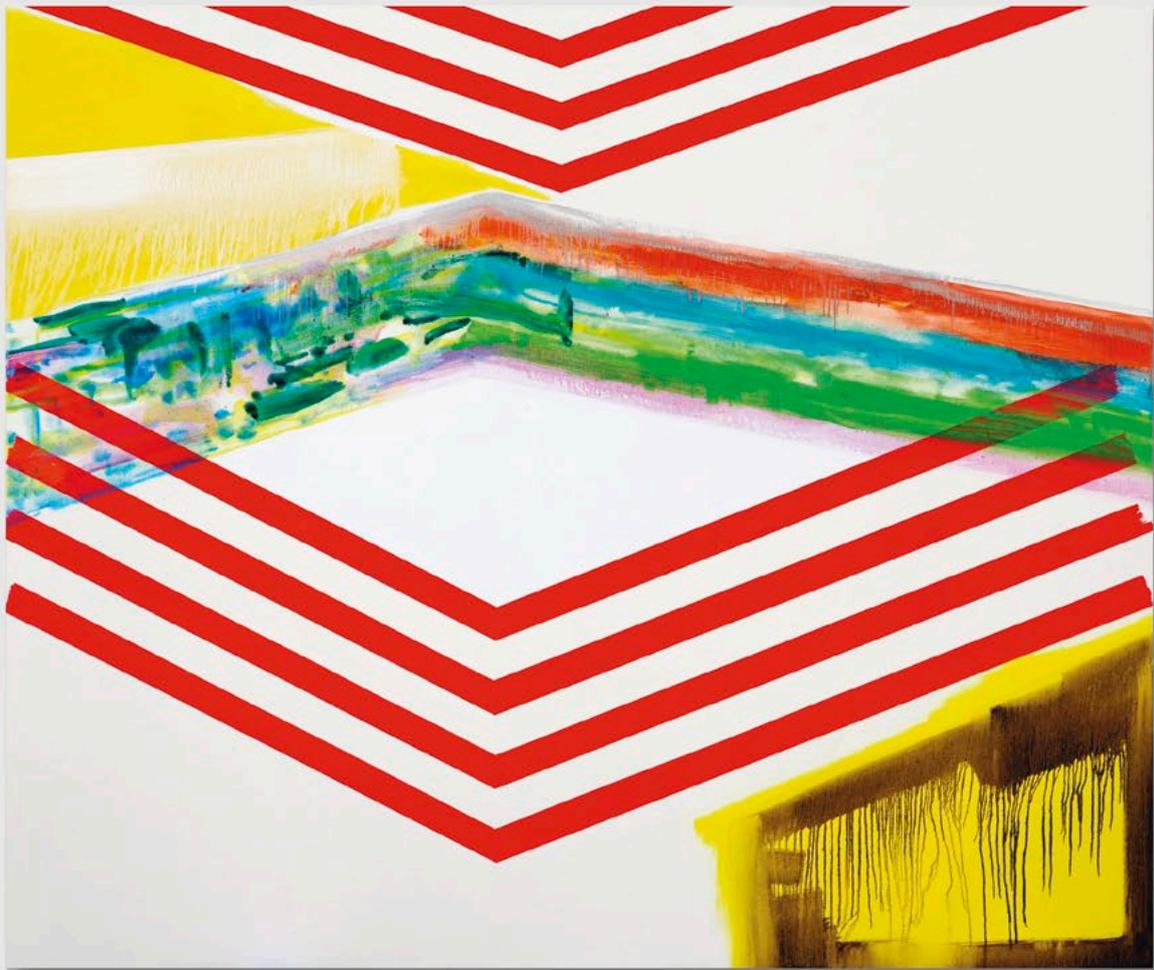


Découvrez notre envie de futur :
www.capgemini50.com

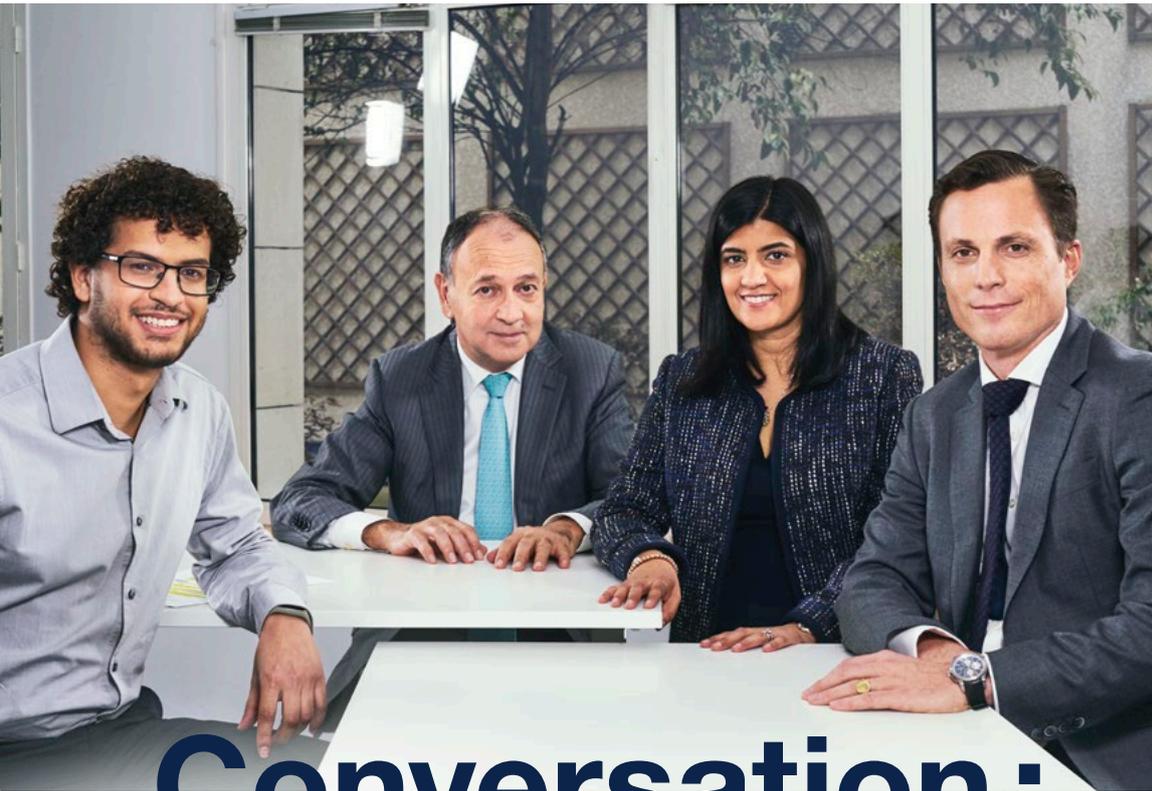
NOTRE STRATÉGIE

La passion de la technologie

Alors que les technologies et autres plateformes continuent d'évoluer à un rythme toujours plus soutenu, Capgemini poursuit la mise en œuvre de sa stratégie, fidèle à la philosophie de Serge Kampf, le fondateur du Groupe : agir avec un esprit de conquête et la passion de l'entrepreneur. Fort du talent et des compétences en matière d'innovation et de production de près de 200 000 personnes, le Groupe est en bonne position pour relever les défis enthousiasmants qui l'attendent.



CLAUDE TÉTOT
Sans titre 19, 2012
Acrylique et peinture à l'huile sur toile
170 x 200 cm



À la rencontre de trois nouveaux collaborateurs qui ont rejoint le Groupe en 2016
Everhard Ros (à gauche) est ingénieur junior chez Sogeti, Ishita Fernandes (au centre) est chargée de compte senior au sein de Business Services et Damien de Chillaz (à droite) est directeur associé au sein du secteur des Services financiers. Ces trois collaborateurs ont rencontré Paul Hermelin à Paris en mars 2017.

Conversation :

Paul Hermelin et trois nouveaux collaborateurs échangent sur les perspectives du Groupe

Trois collaborateurs de Capgemini ont rencontré Paul Hermelin, Président-directeur général, pour l'interroger sur les performances et l'avenir du Groupe, ainsi que sur ses opportunités et ses défis liés à l'innovation.

Everhard : Le nombre de collaborateurs de Capgemini dans le monde va bientôt dépasser les 200 000. En tant qu'employeur, quelle responsabilité cela représente-t-il pour vous ?

Paul Hermelin : Vous avez raison, nous sommes sur le point de franchir le seuil important des 200 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays, dont 100 000 qui travaillent en Inde, ce pays qui est devenu, au fil des années, l'un des principaux atouts de la compétitivité du Groupe. En 2016, nous avons recruté plus de 53 000 hommes et femmes, dont 40 % de tout jeunes diplômés. C'est, à mes yeux, à la fois une réussite et une grande responsabilité. Dans une entreprise de services comme la nôtre, le succès repose avant tout sur le respect des standards élevés du Groupe et sur la passion des « *people* ». J'ai la conviction que le leadership dans notre industrie n'est pas seulement une question de taille ou de nombre de collaborateurs. Il tient avant tout à ce que nous sommes capables de délivrer. Réaliser les projets les plus exigeants pour

les clients les plus exigeants requiert d'être en mesure d'attirer et de fidéliser les talents, eux aussi, les plus exigeants. Pour cela, nous sommes convaincus qu'il faut trouver la bonne combinaison de taille, de statut et d'agilité. C'est un défi majeur pour une organisation aussi grande que Capgemini. Dans ce cadre, les valeurs fortes de notre Groupe, qui sont les mêmes depuis notre création il y a 50 ans, et son véritable caractère multiculturel nous aident à attirer les meilleurs profils et à servir nos clients.

Ishita : Parmi les réalisations majeures du Groupe en 2016, quelles sont celles qui contribueront à dessiner notre futur ?

P. H. : 2016 a été vraiment une bonne année en ceci que nous avons pu tenir tous nos engagements. Notre chiffre d'affaires a atteint les 12,5 milliards d'euros, en hausse de 7,9%, à taux de change constants. Plus important encore, plus de 30% de notre chiffre d'affaires provient désormais directement de nos activités prioritaires, le Digital et le Cloud, qui ont connu une croissance rapide de 29%. Nous pouvons également nous féliciter de la belle progression de notre marge opérationnelle, qui est passée de 10,6% à 11,5%. Je voudrais enfin souligner l'augmentation de notre bénéfice net et du *free cash-flow*, qui a dépassé un milliard d'euros. Ces résultats nous donnent la force de frappe pour consolider nos atouts, améliorer notre compétitivité et investir pour le futur. Du reste, les quelques acquisitions réalisées en 2016 et en ce début 2017 nous aideront à opérer notre transition stratégique vers le «new» comme on dit en anglais, c'est-à-dire les nouveaux services autour de la digitalisation, du cloud ou encore de la cybersécurité. À titre d'exemple, nous avons fait l'achat d'une pépite américaine, Fahrenheit 212, réputée pour sa capacité d'innovation dans le digital. Nous avons poursuivi cette stratégie de croissance en ce début d'année, avec l'acquisition d'Idean, société de conseil en stratégie digitale et en «*experience design*», et d'Intelios, expert du e-commerce omnicanal. Le rachat de TCube Solutions aux États-Unis renforce quant à lui notre leadership dans le secteur de l'assurance. Vous l'avez compris, l'année 2017 est celle de notre bataille pour la croissance, qui se doit d'être durable et profitable, tout particulièrement aux États-Unis, devenus désormais notre plus grand marché.

Damien : De manière générale, diriez-vous que la performance ne se lit qu'à travers des chiffres ?

P. H. : Bien sûr, les chiffres ont leur importance, mais ils ne font pas tout. Notre performance se mesure aussi à la hauteur de la valeur que nous créons pour nos clients, nos collaborateurs et, bien entendu, nos actionnaires. Nous sommes engagés dans un programme considérable au service de notre responsabilité sociale



Réaliser les projets les plus exigeants pour les clients les plus exigeants requiert d'être en mesure d'attirer et de fidéliser les talents eux aussi les plus exigeants."

Paul Hermelin,
Président-directeur général de Capgemini



et environnementale, et ceci, dans le respect des conclusions de la COP21. Ce programme couvre également notre politique en matière de diversité et d'inclusion. Aujourd'hui, nous avons pleinement conscience que les collaborateurs que nous recrutons attachent toujours plus d'importance au sens de leurs missions, et nos clients et les investisseurs partagent la même préoccupation. Dans ce domaine, nous pouvons et devons encore progresser.

Cela étant dit, les chiffres sont très significatifs. Nous avons par exemple fait l'acquisition d'Igate en 2015, une entreprise américaine dont l'intégration s'est faite sans heurt pour s'achever avec succès fin 2016. Quelque 30 000 collaborateurs sont ainsi venus renforcer nos équipes, et notre portefeuille compte désormais près de 280 clients supplémentaires. J'en veux pour preuve le développement de notre chiffre d'affaires avec les clients les plus importants d'Igate.





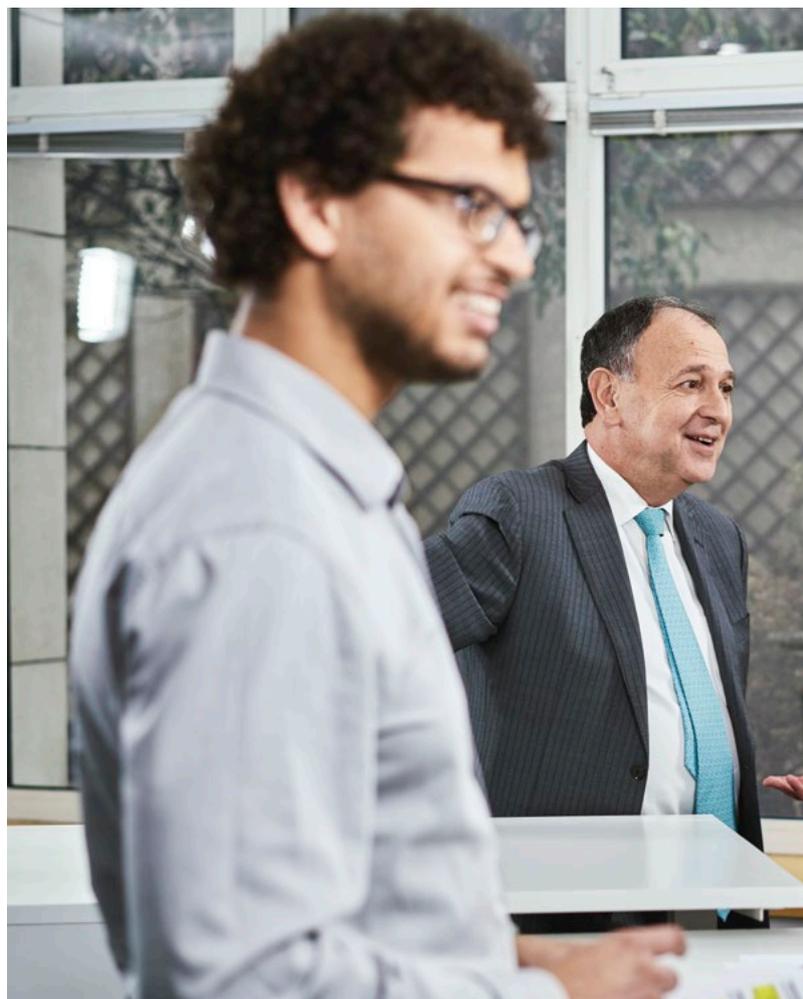
Nous devons continuer d'investir pour être de plus en plus agiles et rester en phase avec les évolutions de marché."

Paul Hermelin,
Président-directeur général de Capgemini

Ishita : Nous avons donc fait de beaux progrès. Alors que nous fêtons cette année notre 50^e anniversaire, comment pouvons-nous capitaliser sur ce succès ?

P. H. : Au fil des années, nous sommes devenus l'un des leaders mondiaux de notre secteur. Plus de 6000 clients nous font confiance, parmi lesquels des marques mondiales dans tous les domaines, souvent leaders de leur industrie. Nous devons continuer d'investir pour être de plus en plus agiles et rester en phase avec les évolutions de marché, les plus rapides que l'on n'ait jamais vues. Pendant longtemps, le groupe Capgemini était un fournisseur de solutions informatiques, qui traitait donc essentiellement avec les départements informatiques. Aujourd'hui, de nouveaux clients – les opérations, le marketing, les ventes, pour n'en citer que quelques-uns – font également appel à nos services. Nos interlocuteurs ne sont donc plus uniquement des experts informatiques souhaitant des solutions opérationnelles qui fonctionneront pendant dix à quinze ans. Les autres responsables des différents métiers de l'entreprise nous demandent des résultats non seulement rapides, mais aussi avec des retours sur investissement très rapides eux aussi.

Les compétences de Capgemini évoluent sans cesse, mais nous restons fidèles à notre ADN. Notre esprit entrepreneurial est profondément ancré dans notre culture. C'est dans cet état d'esprit que nous organisons, à l'occasion de notre 50^e anniversaire, une édition spéciale de la compétition *Innovators Race*, dont les vainqueurs se verront décerner le prix Serge Kampf, du nom du fondateur du Groupe, récompensant et encourageant les entrepreneurs et l'esprit d'innovation. Avec plus de 1 000 candidats inscrits, cette compétition est déjà un succès !



Everhard : Vous parliez de maturité un peu plus tôt. Comment réagiriez-vous si je vous disais que les entreprises matures, comme Capgemini, sont en général peu portées sur l'innovation ?

P. H. : C'est exactement le défi que nous devons relever : convaincre les clients qu'il est possible d'être tout à la fois mature et innovant. Ils attendent de leurs partenaires qu'ils soient fiables et qu'ils les aident à faire face aux défis qu'ils rencontrent aujourd'hui et à ceux à venir. Sur le plan de la fiabilité, nous avons mené un vaste programme d'industrialisation au cours des dernières années. Nos collaborateurs dans les pays dits « *offshore* » représentent 57 % de notre effectif total à la fin mars dernier, et nous avons construit en Inde une plateforme de production qui compte parmi les meilleures de notre industrie. Dans le même temps, les clients sont avides de nouveautés. Pour être considérés comme de réels pionniers, nous devons leur présenter nos propres innovations. C'est la raison pour laquelle nous avons mis en place un réseau de centres dédiés à l'innovation, l'*Applied Innovation Exchange*. Chacun de nos dix centres de services à travers le monde est un lieu d'échanges avec nos clients. Ils y sont en mesure de découvrir nos derniers travaux et les derniers développements du marché, grâce à notre écosystème de partenaires, de startup et d'universités.



C'est cette alliance de maturité et d'agilité qui sera le moteur de notre succès. Je vous invite à lire dans ce rapport annuel les interviews de deux de nos clients, Richie Boucher, PDG de Bank of Ireland Group, et Jonas Hessler, Directeur monde Web, e-commerce et Canaux digitaux d'IKEA. Chacun d'eux nous parle avec justesse et précision de sa transformation digitale et de sa coopération avec Capgemini, notamment sur le volet de l'innovation.

Ishita : La digitalisation offre de grandes opportunités, mais beaucoup y voient un risque. Vous qui êtes à la tête d'une entreprise leader dans le digital, dont la signature de marque est «*people matter*», quelle est votre opinion sur ce sujet ?

P. H. : C'est une très bonne question, qui va être au centre de nombreux débats dans les années à venir. Il est normal que les gens se sentent challengés et même menacés par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Ce qui est certain, c'est que les progrès effectués dans ces deux domaines vont avoir un impact fort sur la façon de réaliser les tâches les plus répétitives. J'aimerais cependant attirer votre attention sur l'avantage concurrentiel de l'homme. Je pense que la présence de l'homme est irremplaçable dans la gestion des contacts et des relations humaines. Là, nous restons indispensables.

La vocation des machines n'est donc pas de remplacer les humains, mais de les aider de façon à ce qu'ils puissent se focaliser sur une valeur ajoutée qu'eux seuls peuvent créer. Pensez donc au monde de la santé : avec les avancées de la science, les médecins seront de plus en plus assistés par la technologie, mais il restera toujours un facteur humain. Derrière le diagnostic technique, il faudra toujours une personne pour comprendre les émotions et communiquer de manière adéquate. Le dialogue et les interactions humaines sont inestimables. La vision de l'industrie propre à Capgemini et reposant sur le slogan «*people matter*» n'a jamais été aussi importante qu'aujourd'hui.

Damien : Après avoir passé vingt-cinq ans chez Capgemini, dont plus de quinze à la tête du Groupe, comment envisagez-vous l'avenir de ce dernier ?

P. H. : L'avenir nous promet de nouveaux défis plus passionnants et stimulants les uns que les autres. Nous n'en sommes par exemple qu'au début de l'Internet des objets et aux prémices de l'informatique quantique. Je souhaite que nous explorions ces domaines, que nous élargissions notre socle de compétences et que nous puissions offrir de nouveaux services à nos clients grâce à l'utilisation de ces technologies. Nous devons continuer de faire évoluer notre portefeuille d'offres et préparer l'avenir du Groupe tout en étant fidèles à nos valeurs et en maintenant intacte notre passion pour la technologie.

Serge Kampf a toujours défini le Groupe à travers deux idées fondamentales : l'esprit de conquête et la passion pour l'entrepreneuriat au service des clients. Nous allons poursuivre notre route en portant les valeurs qu'il nous a laissées et l'esprit qu'il a instillé à travers l'entreprise depuis le premier jour, avec l'ambition de nous pousser toujours plus loin. C'est la raison d'être de Capgemini. Cela suscite l'engagement et l'enthousiasme des leaders d'aujourd'hui, et je suis persuadé que cela restera une garantie de succès pour ceux de demain. _____



Regardez la vidéo en ligne
www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2016

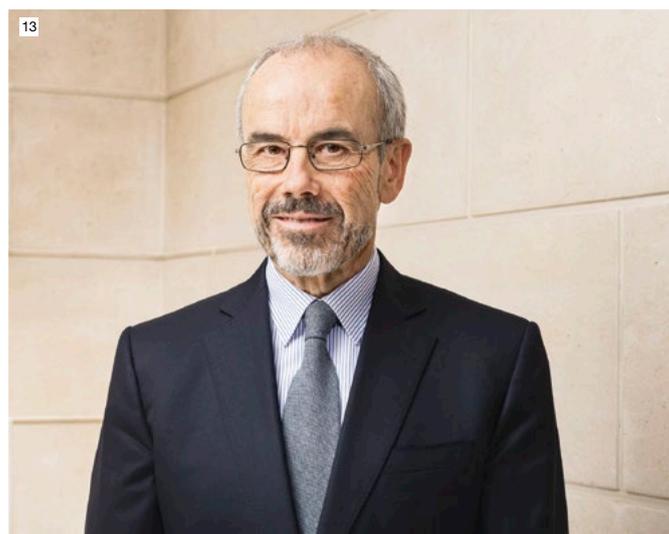


AU 1^{ER} MARS 2017

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques de l'activité de la Société et du groupe Capgemini. Il nomme, parmi ses membres, un président et le ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l'avenir de la Société. Il arrête les comptes de l'entreprise et du Groupe, convoque l'Assemblée générale et propose le dividende annuel.

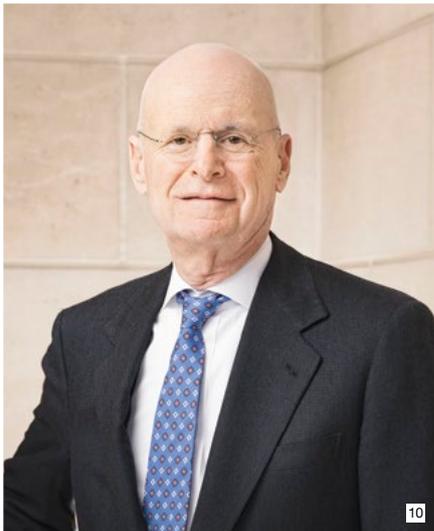
Au 1^{er} mars 2017, le Conseil d'administration était composé de 15 membres, dont 67 % considérés comme indépendants et 46 % de femmes. L'Assemblée générale du 10 mai 2017 sera amenée à se prononcer sur le renouvellement des mandats de trois administrateurs, Daniel Bernard, Anne Bouverot et Pierre Pringuet, ainsi que sur la nomination d'un nouvel administrateur, Patrick Pouyanné. Dans l'hypothèse de décisions positives de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration passerait à 16 administrateurs, dont 62 % d'indépendants et 43 % de femmes.





15 ADMINISTRATEURS

1. **Paul Hermelin**
Président-directeur général
2. **Anne Bouverot**
3. **Daniel Bernard**
Administrateur référent
4. **Caroline Watteeuw-Carlisle**
5. **Xavier Musca**
6. **Lucia Sinapi-Thomas**
7. **Kevin Masters**
8. **Siân Herbert-Jones**
9. **Pierre Pringuet**
10. **Phil Laskawy**
11. **Robert Fretel**
12. **Laurence Dors**
13. **Yann Delabrière**
14. **Carole Ferrand**
15. **Bruno Roger**



2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

16. **Françoise Garnier (PwC)**
17. **Frédéric Quélin (KPMG)**





AU 1^{ER} MARS 2017

Comité exécutif

Le Comité exécutif est composé de 21 membres, dont les 7 membres du Comité de Direction générale mentionnés en bleu.

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

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



Le Comité exécutif de Capgemini, photographié au Campus des Fontaines qui héberge notamment l'Université du Groupe, mars 2017.

De gauche à droite

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1. André Cichowlas
Qualité et Production | 5. Paul Hermelin
Président-directeur général | 11. Srikanth Iyengar
Ventes | 17. Jean-Baptiste Massignon
Secrétaire général |
| 2. Thierry Delaporte
Services financiers
et Amérique latine | 6. Hubert Giraud
Ressources humaines
et Transformation | 12. Luc-François Salvador
Application Services - Asie-Pacifique | 18. Aruna Jayanthi
Business Services |
| 3. Salil Parekh
Application Services One*,
Cloud Infrastructure Services,
Sogeti, Cloud Services | 7. Aiman Ezzat
Finances | 13. Christine Hodgson
Responsabilité Sociale
et Environnementale | 19. Cyril Garcia
Capgemini Consulting
et Digital Services |
| 4. Olivier Sevilla
Application Services Two**,
Business Services,
Capgemini Consulting,
Digital Services | 8. Patrick Nicolet
Compétitivité et Inde | 14. Virginie Régis
Marketing et Communication | 20. John Mullen
Application Services -
Amérique du Nord |
| | 9. Srinivas Kandula
Inde | 15. Jean-Philippe Bol
Cloud Infrastructure Services | 21. Lanny Cohen
Technologies et Innovation |
| | 10. Pierre-Yves Cros
Stratégie et Développement | 16. Hans van Waayenburg
Sogeti | |

* Amérique du Nord, Asie-Pacifique et Royaume-Uni.

** Allemagne, Benelux, Europe centrale, Europe du Sud, France et pays nordiques.

AU 1^{ER} MARS 2017

Équipe managériale



Fernando Alvarez
Partenariats et Initiatives stratégiques Groupe



Christophe Bonnard
Coordination commerciale France



Anirban Bose
Services financiers, Banque



Nivedita Bhagat
Cloud Infrastructures, Services - Europe du Nord



Tim Bridges
Biens de consommation, Commerce, Distribution



John Brahim
Insights & Data



Walter Cappilati
Application & Cloud Infrastructure Services Amérique latine



Stefan Ek
Sogeti, Opérations



Dee Burger
Application Services, Digital Services Amérique du Nord



Philippe Christelle
Audit interne, Éthique et Conformité Groupe



Navin Goel
Coordination commerciale États-Unis



Richard Dicketts
Cloud Infrastructure Services, Opérations



Jack Dugan
Services financiers, Assurance



Pierre-Yves Glever
Digital Customer Experience



Philippe Grangeon
Conseiller auprès du Président-directeur général



Franck Greverie
Cloud Foundation
et Cybersécurité



Lalitkumar Khandelwal
Compte General
Electric



Christel Lerouge
Communication
externe et Digital
Groupe



Brad Little
Application Services,
Énergie et *Utilities*
Amérique du Nord



Alain de Marcellus
Finances Groupe



Paul Margetts
Application Services
Royaume-Uni



Eric Michel
Contrôle de gestion
et Reporting Groupe



Maurizio Mondani
Brésil



Catherine Perronet
Secrétaire du Comité
exécutif Groupe



Jean-Pierre Petit
Digital Manufacturing
et Sogeti High Tech



Oliver Pfeil
Application Services,
Opérations -
Europe continentale



Isabelle Roux-Chenu
Gestion des contrats
Groupe



Michael Schulte
Coordination
commerciale
Allemagne



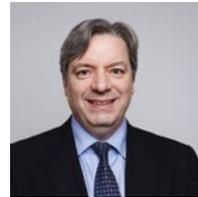
Jérôme Simeon
Application Services -
France



Lucia Sinapi-Thomas
Business Services,
Cappgemini Prosodie



Sujit Sircar
Application Services
Amérique du Nord



Chris Stancombe
Automatisation Groupe



Rosemary Stark
Compte Barclays



Clay Tippins
Applications
Services, High Tech,
Divertissement et
Communication
Amérique du Nord



Sanjay Tugnait
Coordination
commerciale
Canada



Leendert Venema
Application Services
Pays nordiques



Jeroen Versteeg
Application Services,
Ventes
Europe continentale



Ashwin Yardi
Opérations
Inde



Cliff Yu
Application Services
Chine

2016 en chiffres

Fort de sa performance en 2016,
le groupe Capgemini renforce
sa stratégie de croissance
dans le digital et le cloud.



Aiman Ezzat,
Directeur général adjoint,
Directeur financier de Capgemini

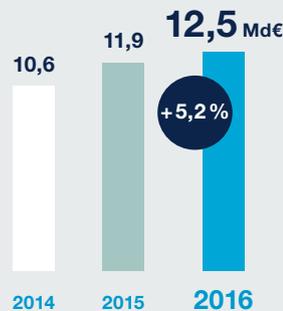
“

La performance
réalisée par Capgemini en 2016,
en particulier la génération de *free
cash-flow* organique, atteste du
succès des transformations réalisées
depuis plusieurs années. L'année 2016
a confirmé le développement
rapide du Groupe sur les segments
de marché tirés par l'innovation
et sa place de partenaire de référence
dans la transformation digitale
des entreprises. Le Groupe dispose
des meilleurs atouts pour poursuivre
sa trajectoire parmi les leaders
de son industrie : un riche portefeuille
d'offres innovantes dans lequel
il continue d'investir, une expertise
sectorielle et des capacités de
production mondiales de premier plan.”

Chiffre d'affaires

en milliards d'euros

Le Groupe a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 12 539 millions d'euros, en progression de 5,2 % par rapport à celui de 2015. En excluant l'impact de l'évolution des devises du Groupe par rapport à l'euro, cela représente une croissance de 7,9 % à taux de change constants, en ligne avec l'objectif fixé pour l'année 2016. La croissance organique, c'est-à-dire hors impact des devises et des variations de périmètre, s'établit à 2,6 %.



Marge opérationnelle

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

La marge opérationnelle s'établit à 1 440 millions d'euros, soit 11,5 % du chiffre d'affaires, ce qui représente une croissance de 14 % sur un an. La marge opérationnelle pour l'année 2016 se situe ainsi dans le haut de la fourchette visée, et ceci après que l'objectif a été relevé lors de la publication semestrielle de juillet 2016.



Résultat normalisé par action

en euros

En 2016, le résultat net normalisé ressort, avant la comptabilisation des profits exceptionnels sur l'impôt, en progression de 14 % sur un an, à 953 millions d'euros, et le résultat normalisé par action augmente de 16 % sur un an, pour s'établir à 5,62 euros.



Free cash-flow

en millions d'euros

Le *free cash-flow* organique généré par le Groupe atteint 1 071 millions d'euros, en progression de 31 % et de 256 millions d'euros par rapport au niveau de 2015.



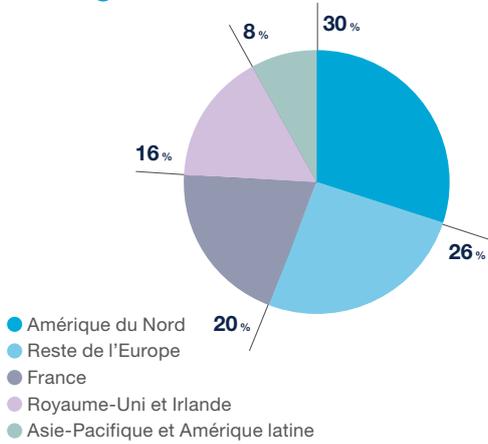
193 077

collaborateurs

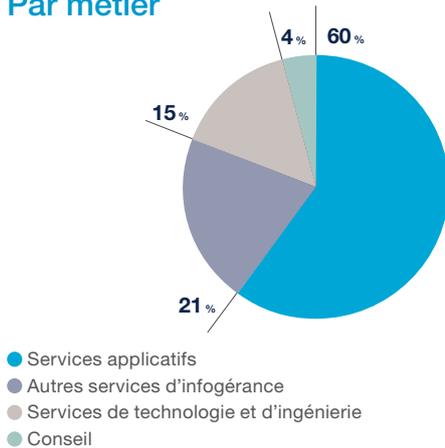
au 31 décembre 2016

Répartition du chiffre d'affaires

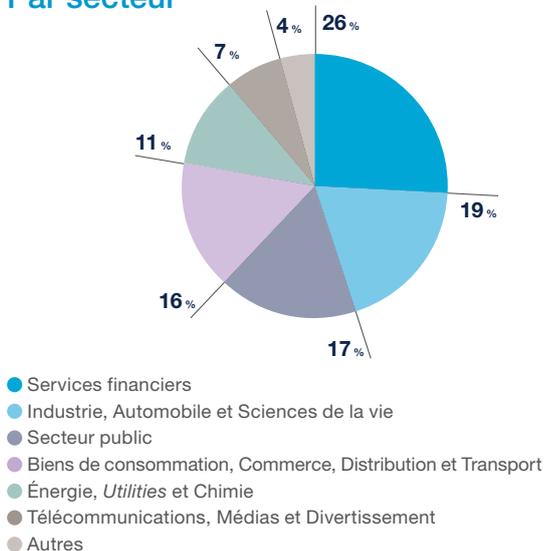
Par région



Par métier



Par secteur



Les offres Digital et Cloud

en pourcentage du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires lié aux offres *Digital* et *Cloud* enregistre une progression de 29% en 2016 et représente 30% du chiffre d'affaires du Groupe.



Montant total des commandes

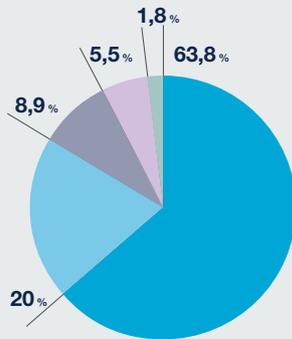
en milliards d'euros

Les prises de commandes enregistrées pendant l'exercice s'élèvent à 13 027 millions d'euros, contre 11 538 millions d'euros en 2015. Le ratio de *book-to-bill* s'établit à 1,04 pour l'année 2016.



Répartition du capital

au 31 décembre 2016
(sur la base d'une enquête d'actionariat)



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

Dividende par action

en euros

Le Groupe a une politique historique de distribution du dividende, qui permet de conserver un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. Sur l'exercice 2016, le Groupe a versé 229 millions d'euros de dividende et consacré 340 millions d'euros au programme de rachat d'actions.



Cours de l'action Cap Gemini

en euros, comparé à l'indice CAC 40, du 31 décembre 2014 au 31 mars 2017

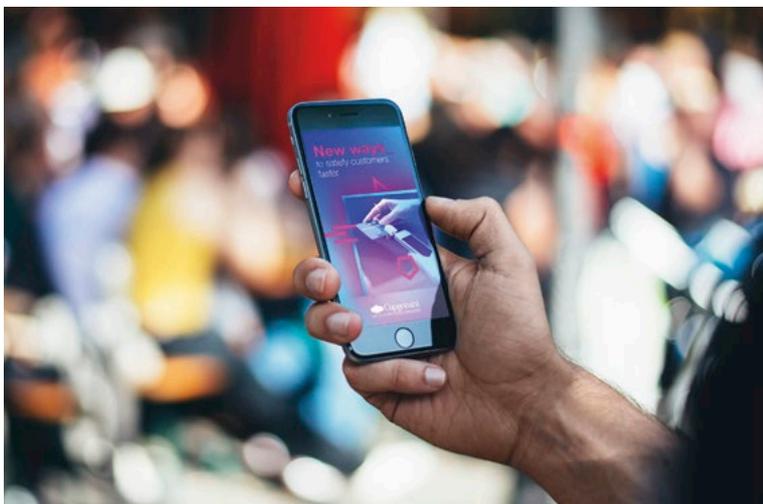


L'INFORMATION

DES ACTIONNAIRES ●●●

Pour s'informer en permanence sur le Groupe, les actionnaires ont à leur disposition un serveur vocal (Numéro Vert: 0 800 20 30 40) et un espace web dédié : fr.capgemini.com/investisseurs, disponible en version française ou anglaise, sur le site Internet de Capgemini. Par ailleurs, les actionnaires de Capgemini reçoivent une lettre d'information chaque année après l'Assemblée générale. Des réunions en province sont également organisées deux fois par an. Enfin, le document de référence est disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : fr.capgemini.com/investisseurs/rapports-financiers.

2016 en mots



New Ways #Campagne de publicité 100 % digitale

Ciblée et essentiellement diffusée sur mobile, la campagne de publicité New Ways a révélé les forces de Capgemini pour émerger dans un paysage concurrentiel particulièrement dense. Cette signature publicitaire fait directement référence à nos méthodes : des processus agiles et innovants qui intègrent le meilleur de la technologie pour accompagner les clients dans leur mise en œuvre du cloud, du digital et de la cybersécurité.

In memoriam #SergeKampf

(1934-2016)

Serge Kampf, Président et fondateur de Capgemini, nous a quittés le 15 mars 2016. Son esprit visionnaire et son ambition ont fait du Groupe l'un des leaders incontestés du marché pendant ces cinq dernières décennies. Ses valeurs d'humanisme et de progrès, inscrites au cœur de notre identité, continuent de nous inspirer jour après jour.



Digital et Cloud #Moteurs de croissance

Les services Digital et Cloud génèrent désormais 30 % des revenus de Capgemini et affichent une croissance de 29 % sur l'année 2016. Une performance qui valide les choix stratégiques de développement du Groupe.

Février / Big data ● ● Capgemini a été désigné « leader » par le *Magic Quadrant 2016* de Gartner pour ses services Business Analytics. Une distinction qui récompense l'engagement du Groupe à innover sans relâche dans le domaine du big data et des data sciences.

Mars / Cycle de vie ●●● Selon le *HfS Blueprint Report*, Capgemini entre dans le « Winner's circle » des entreprises de référence sur la gestion du cycle de vie des produits.

Igate #Intégration réussie

Acquise en 2015 par Capgemini, Igate a vu son intégration finalisée fin 2016. La combinaison des expertises porte le chiffre d'affaires de Capgemini en Amérique du Nord à 30%. C'est aujourd'hui notre premier marché.

Mars / Éthique des affaires ●●● L'Ethisphere Institute, leader mondial de la promotion des meilleures pratiques en matière d'éthique des affaires, a reconnu Capgemini en 2017 comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde. C'est la cinquième année consécutive.



Nouvelle offre #Digital Manufacturing

Après le B2C, la transformation digitale touche aujourd'hui massivement le secteur de l'industrie. Capgemini propose désormais un accompagnement complet visant à augmenter la productivité des entreprises, grâce à la création d'usines ou de produits intelligents et connectés.

Nouvelle offre #Cybersécurité

Outre la menace qu'elles représentent, les failles de sécurité des systèmes d'information sont au cœur des enjeux de la transformation digitale des entreprises. La solution Managed SOC (*Security Operations Center*) de Capgemini est un nouveau service intégré, basé sur l'analyse de données, qui détecte les cybermenaces pour mieux protéger les installations de nos clients. Une solution inédite.

FinTech #En plein essor

Selon le *World FinTech Report 2017*, la moitié des clients des banques dans le monde utilise des offres des FinTech comme le financement participatif et le paiement sur mobile. Le rapport de Capgemini montre l'importance de l'innovation dans ce nouveau paysage pour l'ensemble des acteurs du secteur, les nouveaux et les plus traditionnels.

Mov'InBlue #Mobilité numérique pour les véhicules

En octobre 2016, Capgemini et Valeo, l'un des leaders mondiaux de l'automobile, ont lancé Mov'InBlue™, une solution pour la gestion de flotte, qui permet le verrouillage, déverrouillage et démarrage d'un véhicule en toute sécurité à partir d'un smartphone. La technologie permet aux entreprises de location de véhicules d'offrir aux clients une alternative numérique de prise et de retour de véhicules sans les contraintes d'une agence.

Concours #InnovatorsRace

Six finalistes ont été sélectionnés en 2016 pour l'Innovators Race, un concours qui permettait à des étudiants des meilleures écoles et universités de valoriser leurs idées innovantes. L'équipe gagnante a remporté un prix de 25 000 dollars et la possibilité de travailler pendant plusieurs semaines dans notre centre dédié à l'innovation *Applied Innovation Exchange* à San Francisco. En 2017, à l'occasion des 50 ans du Groupe, le concours est renommé Innovators Race 50 et s'adresse aux startups. Le prix Serge Kampf, en hommage à notre fondateur qui, en 1967, avait créé sa propre startup, récompensera les lauréats pour leur excellence dans l'innovation et l'entrepreneuriat.

**Juillet /
Gouvernance**
●●● Capgemini
reçoit le prix
de la meilleure
Assemblée
Générale
(*Best General
Assembly*)
devant la Société
générale et Vinci
lors du forum
international
Europlace.



Juin / Université Capgemini ●●● Décerné
à l'occasion du premier Printemps
des universités d'entreprise, Capgemini
reçoit le trophée de « l'université
d'entreprise la plus internationale »
pour sa capacité à s'adapter aux cultures
de tous les pays où le Groupe est présent.
L'université Capgemini a aussi été primée
par le Brandon Hall Group pour la qualité
de ses programmes d'apprentissage
et leur caractère innovant. Le campus
des Fontaines, en région parisienne,
a réalisé en 2016 plus de 250 événements
avec 43 000 participants.

Septembre / Réseaux sociaux ●●● Gros succès pour le #Gradathon 2016 où les jeunes recrues de Capgemini ont partagé en ligne leur quotidien au sein du Groupe. Résultat : plus de 680 000 vues sur Glassdoor et 5 millions sur Twitter !

Certification #Protection des données

Le système de protection des données personnelles chez Capgemini a été certifié par la CNIL pour ses règles internes d'entreprise qui couvrent les données du Groupe ainsi que celles de ses clients. Capgemini rejoint ainsi le cercle restreint des entreprises dotées d'un code de conduite parmi les plus contraignants en matière de transfert de données personnelles.



Oinio et Fahrenheit 212 #Nouveaux atouts gagnants

Avec l'acquisition d'Oinio et du cabinet de conseil Fahrenheit 212 en 2016, Capgemini renforce ses positions sur deux secteurs clés de développement : le marché *Salesforce* en Europe et en Asie, et le conseil en stratégie d'innovation aux États-Unis.

Octobre / Mixité ●●●
L'institut de recherche Anita Borg Institute (Palo Alto) reconnaît Capgemini en tant que « Top Company for Women Technologists » pour sa politique en matière de mixité et de promotion des femmes.

Innovation #Capgemini au cœur de la Silicon Valley

Début janvier 2016, le Groupe ouvre le centre *Applied Innovation Exchange* de San Francisco. Sa situation géographique, proche de la Silicon Valley, lui confère un accès privilégié à la co-innovation avec des marques et des startup high-tech renommées. En mars 2017, il est au cœur d'un réseau fort de 10 centres dédiés à l'innovation à travers le monde.

Décembre / CRM et CX ●●● Le Magic Quadrant 2016 de Gartner classe Capgemini parmi les six acteurs majeurs du CRM et de l'expérience utilisateur (CX).



Automation Drive #Cap sur l'automatisation

L'automatisation offre aux entreprises et aux organisations des perspectives de développement sans précédent. C'est pourquoi Capgemini a lancé en juillet 2016 *Automation Drive*, une ligne de services pour aider les entreprises à réaliser des gains en matière d'efficacité, de productivité, de qualité et d'agilité.

Transformation numérique #Zurich choisit Capgemini

Capgemini a été sélectionné pour mettre en place un nouveau système informatique central pour le groupe Zurich en Allemagne. C'est l'un des plus grands projets de numérisation dans l'industrie de l'assurance allemande. La nouvelle plateforme fournira un système intégré de facturation, de gestion des sinistres et d'administration des politiques, qui augmentera l'efficacité opérationnelle de Zurich et offrira une expérience de service plus intégrée à ses clients.

NOS ACTIVITÉS

La transition digitale

Capgemini propose à ses clients une offre particulièrement large de services et d'expertises dans le domaine du digital, en s'appuyant sur la complémentarité de ses différents métiers. Bien que les attentes varient d'un secteur à l'autre, la nécessité de transition des entreprises vers un modèle digital est commune à l'ensemble de nos clients dans le secteur des services financiers, celui des produits de consommation, du commerce et de la distribution ou encore dans le secteur automobile. Capgemini répond à ces enjeux en améliorant sans cesse ses compétences digitales et en développant des approches à valeur ajoutée avec son réseau de partenaires.



RUSSELL TYLER
2DBB 2016
Huile sur toile
51 x 41 cm

Créer de la valeur pour nos clients

Nous mobilisons nos capitaux les plus précieux...

humain



- 193 000 collaborateurs dans plus de 40 pays⁽¹⁾ : des spécialistes expérimentés et des jeunes diplômés issus des meilleures écoles et universités

social et sociétal



- Un écosystème de partenaires technologiques (alliances globales, startup spécialisées)

intellectuel



- 10 centres d'innovation (réseau *Applied Innovation Exchange*)
- Propriété intellectuelle
- Collaborative Business Experience™ : notre manière de travailler avec les clients

industriel



- Data centers
- Centres de production
- Centres d'infrastructures
- Centres de supervision de la sécurité informatique (SOC)
- Modèle de production globalisé Rightshore®

financiers



- 1 071 M€ *free cash-flow* organique⁽¹⁾

... pour proposer les meilleurs services...

4 métiers



Conseil



Services de technologie et d'ingénierie



Services applicatifs



Autres services d'infogérance

offres clés

- Business Services
- Conseil en management
- Cloud Choice
- Cybersécurité
- Développement et Maintenance d'applications
- Digital Manufacturing
- Expérience client digitale
- Ingénierie de haute technologie
- Services d'infrastructure
- Insights & Data
- Testing

6 secteurs



Industrie, Automobile et Sciences de la vie



Biens de consommation, Commerce, Distribution et Transport



Énergie, Utilities et Chimie



Services financiers



Télécommunications, Médias et Divertissement



Secteur public



Depuis sa création en 1967, Capgemini s'attache à faciliter l'utilisation de la technologie par les hommes et pour les hommes. Cette conviction se reflète dans notre approche singulière du métier du conseil et des services informatiques. Serge Kampf, notre fondateur, a commencé l'aventure avec une gamme de services mêlant conseil en technologies et en organisation, une approche visionnaire du rôle de l'informatique dans le monde du business. Aujourd'hui, cinquante ans plus tard, nous continuons à créer de la valeur pour nos clients en restant fidèles à nos convictions.

... en appliquant notre vision...

en plaçant l'humain au centre

Ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Une philosophie résumée dans notre promesse de marque : « *People matter, results count*⁽²⁾ ».

en mobilisant nos 7 valeurs



Honnêteté



Audace



Confiance



Liberté



Solidarité



Simplicité



Plaisir

en capitalisant sur les atouts de notre modèle

- Notre approche exclusive de *Collaborative Business Experience*TM nous permet de délivrer de meilleurs résultats, plus durables, plus rapidement.
- Notre modèle de production mondial *Rightshore*[®] propose à nos clients, en fonction de leur besoins, le meilleur compromis entre prestations réalisées dans des centres culturellement et/ou géographiquement proches de ses implantations (*onshore* ou *nearshore*) et prestations réalisées dans des centres plus éloignés (*offshore*).
- Grâce à nos accélérateurs uniques de compétitivité et d'innovation (démarche *Applied Innovation Exchange*, méthodes agiles de production, automatisation...), notre écosystème de partenaires et notre indépendance technologique, nous proposons les solutions les plus adaptées à nos clients.

1. Au 31 décembre 2016.

2. « L'homme est vital, le résultat capital ».

... pour créer de la valeur pour nos clients

À l'ère de la transformation digitale, Capgemini fait de la technologie un levier de performance à tous les niveaux des organisations : systèmes IT, métiers, gouvernance et ressources humaines.

Agilité

Fiabilité

Compétitivité

Intelligence (*insights*)

Excellence opérationnelle

Nouveaux produits et services innovants



La transformation digitale à grande échelle

En 2016, Capgemini a fait le choix de l'innovation pour renforcer ses offres *Cloud* et *Digital*. La solidité de ses nombreuses activités, son écosystème de partenaires et ses domaines de compétences variés sont de véritables atouts pour réussir cette entreprise. À l'heure où la transformation digitale est partout, nos clients bénéficient ainsi de notre expertise, notre taille et notre vitesse d'exécution.

Face aux récentes avancées technologiques, de nombreux secteurs ont compris la nécessité de faire évoluer leur modèle. En 2016, de grandes entreprises se sont tournées vers Capgemini pour être accompagnées dans cette transformation digitale. Nos offres *Digital* et *Cloud* ont ainsi augmenté de 29% en un an et représentent désormais 30% du chiffre d'affaires du Groupe.

Bien que Capgemini soutienne ses clients dans tous les domaines technologiques et tous les secteurs, il se concentre sur six domaines clés : *Innovation Consulting*, *Digital Customer Experience (DCX)*, *Insights & Data*, *Digital Manufacturing*, *Cloud* et *Cybersécurité*.

Générer de la croissance grâce à l'innovation

Aujourd'hui, l'innovation est un moteur d'accélération majeur pour développer le chiffre d'affaires et de nouvelles ressources au sein des organisations. L'efficacité de l'innovation se mesure à la capacité des entreprises à transformer un maximum d'idées



Nos clients regardent l'avenir à travers le prisme du digital. Capgemini associe les forces de toutes ses entités et domaines de compétences pour apporter les solutions les plus innovantes et faire face à la révolution numérique."

Cyril Garcia,
Membre du Comité exécutif,
Capgemini Consulting et Digital Services

en projets afin de les confronter rapidement avec les attentes du marché. À l'ère du digital, l'innovation est entrée en mode *test & learn** : plus rapide, itérative et ouverte à la collaboration.

Capgemini relève ce défi grâce à son réseau mondial *Applied Innovation Exchange* (AIE), qui regroupe dix centres d'innovation dans lesquels les clients ont la possibilité de tester les technologies les plus innovantes (Internet des objets, analyse de données, cloud, cybersécurité) pour développer leurs projets pilotes. Au début de l'année 2016 et afin de renforcer son portefeuille, le Groupe a aussi finalisé l'acquisition de Fahrenheit 212 aux États-Unis, élargissant ainsi son expertise en stratégie d'innovation et transformation métier.

Harmoniser l'expérience digitale du consommateur

Dans un marché complexe et hyperconcurrentiel, concevoir une expertise utilisateur connectée et flexible, en magasin ou en ligne, est prioritaire pour répondre aux attentes des consommateurs. Atteindre cet objectif et fluidifier les échanges supposent que toutes les sphères de l'entreprise soient interconnectées. Capgemini emploie pour cela plus de 9000 experts en *Digital Customer Experience* à travers le monde et continue de développer son écosystème de partenaires, comme Salesforce, Pegasystems, Adobe et SAP Hybris. De la définition d'une stratégie digitale à la sélection des plateformes les plus appropriées, nos équipes fournissent des solutions sur mesure quel que soit le support (ordinateur, tablette ou smartphone).

Pour Boulanger, Capgemini a, par exemple, développé une série d'innovations pour créer des systèmes d'affichage sur bornes digitales destinés à présenter les produits du distributeur dans ses magasins.

*Les méthodes *test & learn* reposent sur le principe de faire des tests à petite échelle pour apprendre et ainsi pouvoir agir et optimiser ses activités en fonction des résultats obtenus.

Les équipes de Capgemini ont aussi conçu pour le premier distributeur multicanal français d'équipements électriques le « Bouton Darty », qui permet aux consommateurs d'entrer en contact avec un conseiller en moins de 60 secondes depuis leur ordinateur ou leur smartphone. Cette technologie, élaborée par les équipes Business Services de Capgemini, repose sur la solution Odigo™.



De nouveaux atouts pour l'ère digitale

En 2016 et au début de 2017, le Groupe a renforcé sa capacité à créer de la valeur tout au long de la chaîne d'expérience client grâce à plusieurs nouvelles acquisitions :

Fahrenheit 212 (New York) apporte aux grandes marques son expertise en matière de stratégies d'innovation, les aide à identifier les opportunités de croissance et à mettre en place des systèmes d'innovation participative.

Idean (Palo Alto) associe la culture scandinave du design et la sensibilité technologique inhérente à la Silicon Valley. Spécialisée en stratégie digitale et en *User Experience* (UX), elle vient compléter la couverture géographique de Backelite, l'agence de design digital du Groupe spécialisée en mobile.

Itelios (Paris) propose des solutions de *Salesforce Commerce Cloud* pour concevoir et mettre en œuvre des projets d'e-commerce. De quoi offrir une expérience client digitale unifiée, sur Internet et les réseaux sociaux, en ligne comme en magasin.

Oinio (Munich) est rapidement devenu l'un des acteurs européens majeurs sur les marchés du conseil, du déploiement de solutions CRM en mode cloud de Salesforce, et du marketing digital.

CHIFFRES CLÉS



+29%

de croissance pour les activités Digital et Cloud en 2016



30%

du chiffre d'affaires du Groupe réalisés dans le Digital et le Cloud en 2016

Les datas, une mine d'informations

L'équipe *Insights & Data*, composée de plus de 15 000 experts, propose un large panel de compétences techniques dans les domaines clés, tels que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'analyse prédictive. Les derniers projets des équipes *Insights & Data* incluent notamment l'utilisation des technologies cognitives d'IBM Watson Explorer pour l'hôpital Akershus de l'université d'Oslo, ou encore l'exploitation de la puissance du big data et de l'analyse prédictive chez le distributeur français Kiabi.

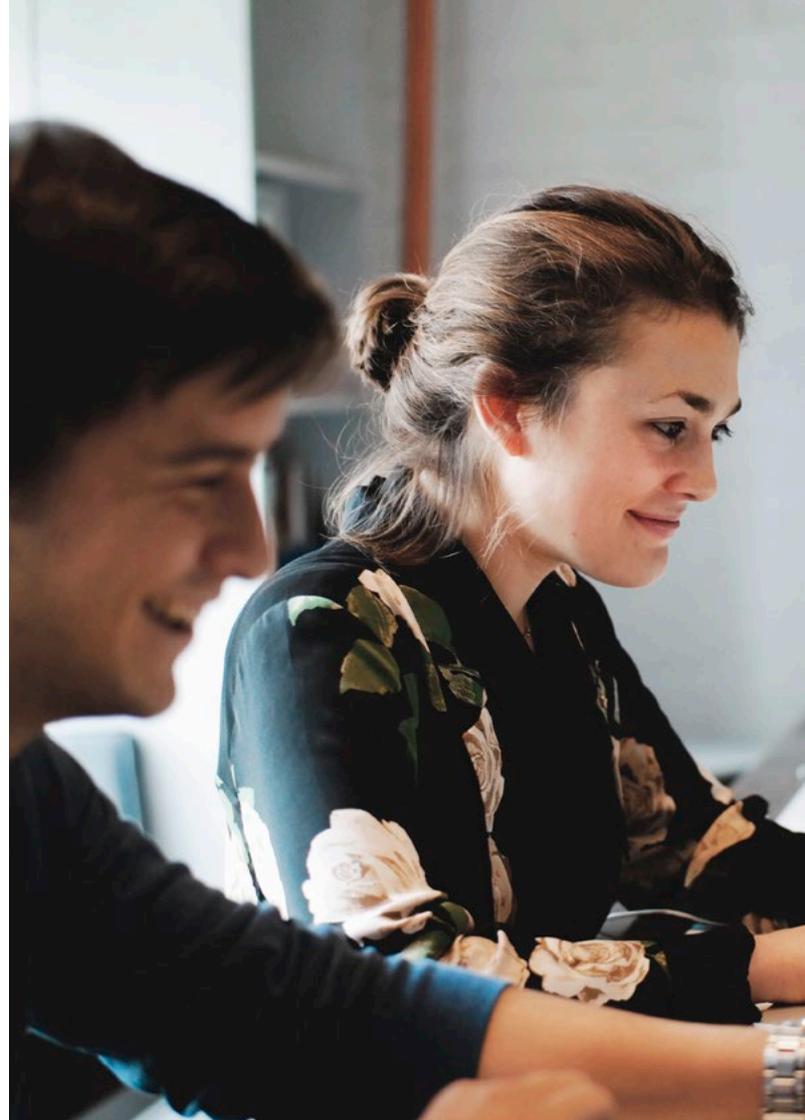
Digitaliser les process de production

Capgemini a aussi développé l'offre *Digital Manufacturing*, qui propose la digitalisation des process et outils de production. Capable d'intégrer en temps réel des données en provenance de systèmes IT, l'Internet des objets joue un rôle crucial dans cette transition vers une production digitalisée. Lancées en mai 2016, ces offres s'appuient sur un réseau de plus de 3 000 experts et se divisent en deux grandes familles de solutions : des plateformes dédiées à la gestion du cycle de vie des produits et des actifs industriels d'une part, et des solutions visant à optimiser la gestion des opérations d'autre part.

Parmi les projets récents, la collaboration avec Siemens Building Technologies pour exploiter les données générées par les bâtiments dans l'optique d'améliorer leur entretien, leur durabilité et la gestion de l'énergie. Par ailleurs, Capgemini et GE, aujourd'hui positionnée comme une entreprise industrielle digitale, promeuvent auprès de leurs clients communs la plateforme logicielle autonome Predix développée par GE.

Prendre l'avantage grâce au cloud

Auparavant perçu comme une technologie émergente, le cloud est aujourd'hui incontournable. Les clients l'ont adopté non plus dans le seul but de moderniser leur infrastructure ou réduire leurs coûts, mais aussi pour accroître leur capacité d'innovation digitale, leur agilité, leur productivité et accélérer la mise sur le marché de leurs services.



Nos clients gèrent de plus en plus leurs services digitaux dans le cloud, que ce soit en développant des applications directement dans le cloud ou en intégrant un mix d'applications cloud et plus traditionnelles. Notre offre de services *Cloud Choice* les accompagne à chaque étape de ce parcours, notamment en comprenant des services de cybersécurité destinés à protéger leurs données."

Franck Greverie,
Offres Cloud et Cybersécurité



Capgemini répond aux attentes de ses clients en leur proposant *Cloud Choice*, une offre complète de services. Elle repose sur une approche *Cloud First* préconisant l'utilisation systématique du cloud. Le Groupe gère également les problématiques de sécurité liées à l'utilisation du cloud, notamment la confidentialité et la disponibilité des données, la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

En 2016, l'un des temps forts de nos services *Cloud* a été le transfert réussi pour la société minière The Mosaic Company, leader mondial du phosphate et de la potasse, de son environnement SAP sur le *Cloud Azure* ainsi que d'autres applications de production de première importance.

Protéger les données grâce à la cybersécurité

Faisant appel aux meilleurs fournisseurs de technologie et dispensés par 3000 experts, nos services de cybersécurité aident les clients à effectuer leur transformation digitale en toute sécurité. Notre portefeuille d'offres comprend des services de conseil, de protection et de contrôle et repose sur un réseau international de *Security Operations Centers* (SOC - centres de supervision de la sécurité informatique). Nous avons aussi récemment lancé l'offre *Threat Hunting*, qui repère les intrusions dans les systèmes informatiques.

Quelques études de Capgemini

Le Digital Transformation Institute (DTI) est le groupe de réflexion interne de Capgemini sur les problématiques digitales. L'Institut publie des travaux de recherche sur l'impact des technologies digitales sur les grandes entreprises traditionnelles. L'équipe s'appuie sur le réseau international d'experts Capgemini et travaille avec des partenaires universitaires et technologiques, telles que des institutions prestigieuses comme le MIT. Elle collabore aussi avec de nombreuses startup à travers le monde. Parmi les travaux de recherche publiés en 2016 :

- insights consommateur : Trouver et protéger le trésor des données ;
- contrats intelligents : Passer du rêve à la réalité ;
- trouver la clé de la satisfaction consommateur : Pourquoi le digital est-il la solution pour les Telcos ?

Plus d'informations sur capgemini-consulting.com/dti

Capgemini publie aussi régulièrement des travaux sur des sujets comme le cloud ou la cybersécurité, parmi les rapports récents :

- maîtriser la complexité du cloud avec une plateforme de gestion du cloud ;
- minimiser la dépendance aux fournisseurs de cloud ;
- rendre les données clients des banques et assureurs plus sûres et plus sécurisées.

Plus d'informations sur capgemini.com/thought-leadership



Conversez avec nos experts sur capgemini.com/expert-connect

Le Groupe a remporté d'importants contrats en 2016 dont certains avec sa filiale Sogeti. Nous avons notamment collaboré sur des projets liés à la cybersécurité avec le Groupe Renault, lors de l'implantation de son nouveau centre de sécurité opérationnelle à Toulouse (France). Nous avons aussi accompagné le Crédit Agricole, l'un des plus grands groupes bancaires européens, pour moderniser ses infrastructures informatiques en vue de la digitalisation et la sécurisation de ses activités bancaires. Enfin, depuis notre SOC couvrant la Belgique et le Luxembourg, nous offrons des services de surveillance à l'assureur automobile Ethias, basé en Belgique. _____



Des services financiers en pleine mutation

L'industrie des services financiers est un marché stratégique pour Capgemini. Aux côtés de ses clients, le Groupe répond à la fois à la demande croissante de nouveaux services et à l'émergence de sociétés innovatrices en technologie financière – FinTechs.

Capgemini accompagne aujourd'hui deux tiers des plus grandes institutions financières au monde. Il fournit des solutions business et informatiques qui créent de la valeur ajoutée à la fois pour les banques, les établissements financiers et les assureurs.

Une équipe de plus de 56 000 professionnels dans le monde entier répond aux besoins particuliers de chacun de ces clients, quel que soit leur domaine d'activités. Et ces besoins sont en train de changer. Compte tenu de la convergence des usages numériques et financiers, les technologies de rupture créent en effet de nouveaux défis et de nouvelles opportunités.

Le succès de Capgemini pour aider ses clients du secteur des services financiers à saisir ces nouvelles opportunités se traduit par des commandes et des revenus en forte croissance. Ils comptent désormais pour 27 % du chiffre d'affaires du Groupe. Capgemini doit cette réussite aux synergies avec Igate et à l'attention particulière portée au digital, au cloud et au big data. Pour développer son portefeuille de services de gestion dans le domaine de l'assurance, le Groupe a aussi fait l'acquisition, en février 2017, de la société américaine TCube Solutions.

Quelques études de Capgemini

- World FinTech Report 2017
- World Insurance Report 2016
- World Payments Report 2016
- World Retail Banking Report 2016
- World Wealth Report 2016

Plus d'informations sur capgemini.com/thought-leadership



Conversez avec nos experts sur capgemini.com/expert-connect

S'appuyant sur une expertise de pointe, Capgemini aide les institutions financières à s'adapter au monde numérique en fournissant des solutions qui améliorent les processus et permettent la mise en place de nouveaux *business models*, accroissent l'efficacité opérationnelle, réduisent les risques, focalisent les investissements technologiques sur la création de valeur et réduisent les coûts.

L'essor des FinTechs, qui sont centrées sur l'expérience client et l'accès facilité aux services mobiles, illustre parfaitement la vitesse de cette transformation numérique. Leur développement reflète également les changements profonds en cours du secteur des services financiers. L'arrivée de nouveaux acteurs venus de la distribution, des télécommunications et d'autres marchés de consommation, le développement des technologies bitcoin et blockchain, et le potentiel des systèmes de paiement par smartphone, font partie des moteurs de cette industrie.

Les FinTechs en première ligne

Pour exploiter pleinement le potentiel de ces technologies, Capgemini a mis en place le programme FinTech Connect en 2016. En travaillant étroitement avec son réseau mondial *Applied Innovation Exchange*, le Groupe s'est engagé avec les FinTechs auprès de centres locaux d'innovation pour identifier les opportunités de projets communs ou de co-développement avec les entreprises.

Ce programme offre aux FinTechs une véritable chaîne de distribution mondiale pour leurs produits et services ainsi que de potentiels investissements futurs. Les FinTechs spécialisées dans des domaines particuliers, comme le recrutement de nouveaux clients, les marchés des capitaux, le traitement des demandes, l'Internet des objets, la robotique, l'intelligence artificielle, la blockchain et les API, font l'objet d'une attention particulière.



En 2016,
nous avons démontré notre leadership dans le secteur des services financiers à travers notre investissement continu dans le réseau *Applied Innovation Exchange* et notre collaboration avec les FinTechs. Cela nous positionne au cœur des débats sur le rôle clé que joue le digital dans la croissance.”

Thierry Delaporte,
Directeur général adjoint,
Services financiers et Amérique latine

Une nouvelle expérience en ligne pour les clients de la Bank of Ireland

Un des faits marquants de notre engagement dans le secteur des services financiers concerne la Bank of Ireland. Fondée en 1783, Bank of Ireland compte parmi les groupes de services financiers les plus importants en Irlande. Premier organisme prêteur du pays, elle est le socle de l'économie irlandaise : près de 40 % de toute l'activité économique du pays a recours à ses services bancaires.

Pour bâtir la banque du futur, la Bank of Ireland suit actuellement une approche « *adopt and adapt* » pour gérer sa transformation numérique, en collaboration avec Capgemini. Plutôt que de se rénover à travers des systèmes hérités du passé, la banque repart de zéro en adoptant la plateforme financière standardisée Temenos, adaptant ainsi ses services et procédures. Le résultat final permettra d'améliorer l'expérience client en proposant des produits et services bancaires en ligne tout en offrant une plus-value à ses actionnaires. _____

BANK OF IRELAND ET CAPGEMINI

Construire la banque de demain

Pierre Hessler, Capgemini Fellow, s'entretient avec Richie Boucher, PDG de Bank of Ireland Group, pour comprendre comment la banque effectue sa transformation numérique en adoptant et adaptant ses services aux infrastructures dernier cri.

Bank of Ireland accomplit une profonde transformation. Pourquoi vous être lancés dans une entreprise aussi ambitieuse ?

Richie Boucher : Au cours de la crise financière, nous avons entamé une grande restructuration. Nous avons recentré notre stratégie, effectué d'importantes levées de capitaux et nous nous sommes repositionnés. Aujourd'hui, toutes nos divisions sont rentables. Nous sommes aujourd'hui le premier prêteur de l'économie irlandaise : Bank of Ireland accorde plus de prêts aux entreprises irlandaises qu'aucun autre acteur et c'est la première banque d'affaires du pays. Nous entretenons aussi des partenariats avec The Post Office et The Automotive Association en Grande-Bretagne, pour offrir des services financiers aux particuliers.

En parallèle, nous avons aussi clairement identifié la nécessité d'investir dans le numérique. Il y a encore quatre ans, nous ne proposons aucune offre mobile à nos clients. Aujourd'hui, c'est le principal canal d'accès à nos services pour deux tiers de nos clients particuliers en Irlande. Ils effectuent 8 millions de transactions chaque mois grâce à notre application mobile.

Quel obstacle majeur avez-vous rencontré et comment y avez-vous fait face ?

R. B. : Il me semble qu'un grand nombre de banques ont tenté d'ajouter une interface dédiée aux clients à leurs systèmes existants. Mais cette approche a ses limites puisque cette interface ne peut être efficace que si elle communique parfaitement avec l'ensemble de vos processus de cœur de métier, comme effectuer les transferts demandés par les clients ou gérer des écritures comptables. Le risque est de ne pas être capable de délivrer le service à vos clients quand ils le souhaitent. Dans un modèle pleinement orienté client, ces derniers s'attendent à avoir une vision d'ensemble de leur banque, et les collaborateurs à embrasser une vision globale de leurs clients. Mais rien de cela n'est possible si on ne change pas le système bancaire central. Et à mon sens, c'est là tout le défi.

Nous avons vite compris que des systèmes construits il y a 30 ou 40 ans ne seraient pas à la hauteur de nos ambitions à l'égard de nos clients, de notre banque et de nos



Aujourd'hui en Irlande, pour les deux tiers de nos clients particuliers, le mobile est le principal canal d'accès aux services bancaires”.

Richie Boucher,
PDG du groupe Bank of Ireland

actionnaires. Nous avons donc souhaité élaborer un nouveau système, en nous appuyons pour cela sur des experts reconnus.

Nous ne sommes pas des développeurs ni des intégrateurs de logiciels, nous sommes des banquiers. En collaborant avec Capgemini pour l'installation de Temenos comme plateforme bancaire centrale, nous avons pu nous concentrer sur nos points de force naturels : la relation client, la capacité à prendre des risques mesurés et à définir le prix adapté à ces risques, la garantie de notre professionnalisme, la motivation et l'engagement de nos équipes.

Avec Temenos, nous avons fait le choix d'une technologie à laquelle certaines des meilleures institutions financières mondiales font déjà confiance. Notre fournisseur, de son côté, nous en garantit une mise à jour et une amélioration permanentes, de manière beaucoup plus rentable que nous ne pourrions jamais le faire.



Bank of Ireland

- Fondée en 1783
- Premier prêteur de l'économie irlandaise
- 1,1 milliard d'euros de bénéfices avant impôts (2016)
- 11 000 collaborateurs (2016)

Quelles sont les conséquences d'un tel choix ?

R. B. : Bank of Ireland joue un rôle essentiel dans l'économie irlandaise : près de 40 % des transactions économiques du pays passent par nos systèmes. Si nous devions manquer à nos engagements, toute l'économie irlandaise serait impactée. C'est pourquoi nous prenons ce projet très au sérieux, à la fois pour nos clients, nos actionnaires et pour les instances réglementaires.

Nous avons donc décidé que notre transformation numérique ne serait pas dictée par la technologie, mais par nos métiers, avec le recours aux technologies informatiques. Cet investissement, qui bénéficie d'un service d'assistance dédié, est supervisé en direct par le Conseil d'administration et l'équipe dirigeante de la banque.

Afin de mener à bien un projet de cette envergure, il faut avoir une discipline de fer et la volonté d'adopter des processus décisionnels rigoureux mais agiles. Les compétences que nous avons développées pour traverser la crise nous sont ici fort utiles. Nous mettons en pratique cette même discipline pour adapter nos produits et nos processus à notre nouvelle infrastructure, afin de déterminer ce qu'il convient de modifier, d'écarter ainsi que les migrations à effectuer.

Comment continuer à mobiliser vos collaborateurs dans un tel contexte ?

R. B. : Cette transformation, nous l'effectuons non seulement pour nos clients, mais aussi pour nos collaborateurs. Aujourd'hui, les opérations de guichet et les transactions papier ne sont plus essentielles pour le fonctionnement de la banque. Nous sommes en train de professionnaliser la façon dont nos 11 000 collaborateurs perçoivent leur rôle au sein de la banque de demain. Cela passe

par l'acquisition de nouvelles compétences. Sur la seule année 2016, 3 000 collaborateurs ont obtenu une nouvelle qualification. Notre transformation nous aide à attirer les profils et les talents qui sont les gages de notre avenir.

En conclusion, parlons de Capgemini. Pourquoi nous avez-vous choisis ? Qu'attendez-vous de nous ?

R. B. : Nous avons estimé que Capgemini était le partenaire qui pouvait nous aider à construire notre système. Vous avez l'expérience, les compétences, ainsi qu'une approche en ligne avec la nôtre. J'ai le sentiment que vos équipes ont fait preuve d'empathie pour assimiler certains des aspects inhérents à notre culture : c'est crucial pour le succès d'un projet de cette ampleur. Sur les quatre années à venir, 175 à 225 millions d'euros par an seront consacrés à cette transformation. C'est un investissement majeur pour notre avenir.

Ce que nous attendons des équipes Capgemini ? Le respect des engagements, une collaboration étroite avec nos autres partenaires et des conseils objectifs.

Ne nous dites pas seulement ce que nous voulons entendre, mais ce que nous devons entendre, et dites-le-nous vite ! ■



Visionnez la vidéo en ligne : www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2016

Des partenariats tournés vers l'avenir

Pierre-Yves Cros – membre du Comité exécutif, en charge de la Stratégie et du Développement – présente les récentes évolutions au sein du réseau de partenaires technologiques de Capgemini pour offrir toujours plus de valeur à ses clients.

ATOUT #1

Suivre les priorités des clients

L'expérience client, le big data, les processus intelligents et les activités liées au cloud sont parmi les priorités technologiques pour lesquelles les PDG souhaitent investir dans les cinq prochaines années. Pour répondre à ces priorités dans un contexte de transformation numérique accélérée, et pour rester toujours en phase avec les attentes du marché, Capgemini a renouvelé ses partenariats.

ATOUT #2

Passer au digital et au cloud

Fort d'un réseau solide et étendu, Capgemini est bien positionné pour déployer chez ses clients les solutions cloud les plus innovantes. Nous avons notamment établi un partenariat avec SAP pour accompagner la migration des entreprises du secteur industriel vers le cloud. Nous développons également des offres favorisant l'engagement des clients de nos clients, soit directement à partir de solutions cloud comme Salesforce et Pegasystems, soit en développant des applications à l'aide de Pivotal GSB. Enfin, nos partenariats avec IBM encouragent la création de solutions sur mesure basées sur l'Internet des objets et l'informatique cognitive.



ATOUT #3

Capter l'innovation des jeunes startup

Priorité numéro un de nos clients, l'innovation est au cœur même de notre activité. Nous avons créé un programme spécifique baptisé Portefeuille de partenaires émergents pour accompagner le lancement d'alliances avec des startup prometteuses. Mises en place très en amont, ces passerelles mettent nos clients en contact direct avec l'innovation pour rester compétitifs et faciliter l'adoption de nouveaux business models. Splunk®, par exemple, offre de nouveaux potentiels de collecte de données machine, d'analyse et de production de rapports issus de l'analyse des big data, constituant pour les entreprises un véritable levier de productivité, de rentabilité et de performance. La technologie de Splunk®, qui compte parmi nos tout nouveaux partenaires, est désormais intégrée aux activités de nos services financiers. Maillons clés de l'écosystème digital et cloud, ces entreprises nous permettent de compléter notre offre digitale, constituée par ailleurs de partenariats avec des acteurs plus anciens comme SAP ou IBM. La valeur ajoutée apportée par ces partenariats, qu'ils soient leaders mondiaux, startup innovantes ou fournisseurs de solutions bien établies, permet à Capgemini de proposer à ses clients une gamme de solutions très complète, porteuse d'importantes synergies.

NOTRE ÉCOSYSTÈME DE PARTENAIRES ●●● Adobe, AppDynamics, AWS, Blueprint, Blueprism, BMC, CA/Niku, Cisco, Citrix, Cloudera, Computer Associates, Dassault Systems, Dell Technologies, FireEye, ForgeRock, Fortinet, GE Digital, Gemalto, Google, Hortonworks, HPE, HPI, IBM, Informatica, Intel, Lenovo, Microsoft, NetSuite, OpenText, Oracle, Palo Alto Networks, Pegasystems, Pitney Bowes, Pivotal, PTC, RSA, Salesforce, SAP, SAS, Schneider Electric, Siemens, Sitecore, Software AG, Talend, Teradata, Trend Micro, Virtustream, VMware, Workday



BIENS DE CONSOMMATION, COMMERCE ET DISTRIBUTION

Le boom du digital

La transformation des acteurs de la distribution et du commerce est aujourd'hui guidée par les nouvelles attentes et habitudes des consommateurs. Capgemini accompagne les entreprises du secteur à optimiser leur utilisation du digital et du cloud. Ceci afin de développer une stratégie commerciale efficace reposant sur une expérience client hors du commun.

L'évolution rapide des technologies digitales et l'hyperconnexion des clients ont révolutionné le secteur de la distribution. D'un côté, les plateformes d'e-commerce basées sur le cloud ont apporté beaucoup de fluidité et de flexibilité aux achats en ligne. De l'autre, l'utilisation de l'analyse prédictive autorise une logistique plus intelligente. Une connaissance plus fine des attentes des consommateurs donne aujourd'hui aux distributeurs la possibilité de concevoir un parcours d'achat fluide et multicanal combinant magasins physiques, applications mobiles et sites d'e-commerce.

Capgemini accompagne ses clients de la distribution et du commerce dans l'évolution de leurs compétences digitales, pour créer par exemple des chaînes logistiques répondant parfaitement aux attentes des clients ou encore des magasins connectés intelligents.

Pour déployer des solutions industrielles disruptives, le Groupe s'appuie sur son centre indien CRESCENT (Consumer Products & Retail Solutions Center) – qui a notamment conçu des modèles de mise en œuvre rapide de modules SAP. Les centres d'innovation de Capgemini appartenant au réseau *Applied Innovation Exchange* proposent aussi de nouvelles idées pour réinventer les expériences en magasin connecté (utilisation de robots comme assistants des clients, technologie de réalité augmentée, etc.).

Capgemini travaille avec plus de 600 clients dans les secteurs de la vente et de la distribution, dont 27 des 30 plus grands groupes mondiaux de biens de consommation. IKEA est l'un d'entre eux. En 2016, Capgemini a accompagné le groupe suédois à développer ses magasins, ses centres logistiques et ses points de retrait de marchandises. —

“
Capgemini accélère le processus de transformation de ses clients des secteurs de la distribution et du commerce sur toute leur chaîne de valeur.”

Tim Bridges,
Secteur des Biens de consommation, Commerce et Distribution

IKEA ET CAPGEMINI

Ensemble pour améliorer l'expérience client

Pour un groupe tel qu'IKEA, l'innovation digitale est loin d'être un « plus » pour agrémenter la relation client: c'est un pré-requis obligatoire. Jonas Hessler, Directeur monde Web, ecommerce et Canaux digitaux chez IKEA, évoque comment l'enseigne a pu, avec Capgemini, améliorer significativement l'expérience de ses clients, aussi bien en ligne qu'en magasin.

Pour IKEA, que signifie être une entreprise digitale innovante ?

Jonas Hessler : L'innovation a toujours été un élément clé de notre stratégie. Les développements technologiques ont joué le rôle de catalyseur de notre potentiel d'innovation. Cela étant dit, nous ne considérons pas le digital comme un sujet à part ; nous sommes ainsi en permanence à la recherche de nouvelles manières de l'utiliser pour améliorer l'expérience en magasin. Nous réfléchissons aussi à la façon de créer des synergies entre nos activités digitales et nos points de vente physiques. Dans les deux cas, ce sont nos clients, premiers utilisateurs de ces canaux, qui nous montrent la voie.

Avec la montée en puissance du commerce en ligne, de nombreux secteurs se désintéressent des stratégies de vente en magasin. Ce n'est pas notre cas. Nous nous sommes, au contraire, engagés à ce qu'en 2020, les visites en ligne tout comme celles en magasin aient augmenté significativement. Nous souhaitons proposer une offre d'e-commerce compétitive sur tous les marchés, car nous sommes persuadés que le digital est un complément naturel des ventes hors ligne.

À quoi ressemble l'expérience digitale d'un client IKEA ?

JH : Nous savons qu'environ 70 % des personnes qui se rendent dans nos magasins préparent au préalable leur visite sur Internet. De nos jours, l'expérience digitale des clients est une composante essentielle de la réussite commerciale. Chaque client est différent et le digital offre la possibilité de proposer des expériences d'achat personnalisées. Certains souhaitent commander en ligne et se faire livrer leurs achats, tandis que d'autres préfèrent consulter notre catalogue de produits sur Internet avant de se rendre en magasin. D'autres clients, quant à eux, se passent entièrement de cette phase digitale.

À tous, nous souhaitons offrir le choix : à la fois en matière de produits d'ameublement et en termes d'expérience d'achat. Le digital nous aide à atteindre cet objectif. Aujourd'hui, nous recevons en moyenne 2,1 milliards de visites en ligne par an et comptons augmenter ce chiffre de manière significative dans les années à venir.



Les clients attendent de plus en plus des entreprises que celles-ci comprennent leurs attentes et leur proposent une expérience cohérente sur leurs différents canaux de vente. L'innovation digitale est la solution pour répondre à cette nouvelle donne."

Jonas Hessler,
Directeur monde Web,
ecommerce et Canaux digitaux chez IKEA

IKEA et Capgemini sont partenaires depuis maintenant quinze ans. Pouvez-vous nous parler de cette collaboration ?

JH : IKEA et Capgemini se sont développés en cultivant des valeurs et une culture d'entreprise proches. Nous partageons, par exemple, la même approche en matière de ressources humaines, nos collaborateurs constituant à nos yeux notre principal atout, avec l'humilité, l'intelligence et la passion comme moteurs de succès. Notre objectif commun est d'améliorer le quotidien du plus grand nombre, de nous assurer que les besoins et les désirs de nos clients soient toujours satisfaits, en nous adaptant aux changements de leurs comportements d'achat et de leurs mentalités. Et cela fait maintenant 15 ans que Capgemini et IKEA partagent cette même ambition.



IKEA

- Fondé en 1943
- 392 magasins dans 48 pays (2016)
- 2,1 milliards de visiteurs du site web (2016)
- 35,07 milliards d'euros de chiffre d'affaires (2016)
- 183 000 collaborateurs (2016)

Quel est le mot qui décrirait le mieux votre collaboration avec Capgemini ?

JH : L'excellence. En nous offrant une prestation de très haut niveau, notamment en ce qui concerne le fonctionnement de notre site de vente en ligne au niveau mondial, Capgemini contribue à notre croissance. Main dans la main, nous avons développé une solution digitale qui va permettre la mise en place du e-commerce sur la majorité des marchés du Groupe IKEA d'ici août 2017. Capgemini a réussi à dépasser nos attentes en termes de délai de mise sur le marché, ce qui n'est pas un mince exploit.

Que diriez-vous de l'impact qu'a eu Capgemini sur les résultats financiers d'IKEA ?

JH : Avec l'aide de Capgemini, nous avons affiné notre approche d'un marché rapide et en évolution permanente et mis en place des solutions totalement nouvelles, afin de faire une réelle différence en un minimum de temps. Le concept d'« innovation appliquée » est à l'origine de cette croissance. Non seulement nous partageons la même approche axée sur les résultats, mais Capgemini comprend aussi que la clé pour libérer notre potentiel de croissance, tout en améliorant le quotidien de nos clients, est l'innovation digitale.

Pouvez-vous nous faire part d'un des temps forts de votre collaboration en 2016 ?

JH : Je pense à notre collaboration continue sur l'IKEA Home Planner, la solution digitale qui permet à nos clients de devenir leur propre architecte d'intérieur. Grâce à cet outil, les clients peuvent choisir et positionner du mobilier dans une maquette numérique de leur logement. Ils peuvent

tester différentes configurations puis visualiser le résultat en trois dimensions, comme un véritable architecte. L'interface fournit également au client toutes les mesures et un récapitulatif des coûts des produits sélectionnés. Il pourra alors venir en magasin pour bénéficier de conseils et d'une assistance supplémentaires, avant de finaliser l'achat. Au cours des dernières années, les nombreuses innovations apportées jour après jour à l'IKEA Home Planner ont facilité sa prise en main : un point essentiel puisque la quasi-totalité des ventes de cuisines IKEA (jusqu'à 95 %) se font désormais grâce à cet outil.

Quels sont les projets d'IKEA pour aller encore plus loin en matière d'expérience digitale de ses clients ?

JH : L'amélioration de l'expérience client digitale repose sur une compréhension toujours plus fine et plus complète de nos clients et de leurs habitudes d'achats. Mais celles-ci étant en évolution permanente, leur étude n'est plus suffisante pour vendre des produits. Nous devons aussi faire en sorte que nos clients nous perçoivent comme, une entreprise unique, à laquelle ils peuvent faire confiance, pouvant leur offrir une expérience d'achat intuitive et cohérente, une réelle diversité de choix et une communication personnalisée. ■



Visionnez la vidéo en ligne :
www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2016

Nouveaux métiers et compétences

La technologie évolue et, avec elle, les compétences nécessaires pour soutenir les transformations à l'œuvre dans le digital. Capgemini cultive un vivier de talents et d'experts pour aider ses clients à faire face aux évolutions en cours et à venir.

Manager de la transformation digitale

Piloter le changement

La transformation digitale est un sujet central pour les entreprises qui souhaitent tirer parti du digital pour repenser leur business model et installer de nouvelles méthodes de travail. Pour organiser ces transitions, il faut un chef d'orchestre. C'est le rôle de la fonction encore méconnue du manager de la transformation digitale, qui se déploie à tous les niveaux des organisations. Il s'agit de faire converger différentes parties prenantes – clients, startup, partenaires académiques – pour faire émerger collectivement des solutions à des problèmes complexes.

«Il n'existe pas de filière type pour préparer au management de la transformation digitale. Il faut surtout compter sur une combinaison d'expériences diverses, faites aussi bien de réussites que d'échecs, qui permettront au manager de guider habilement une entreprise dans sa mutation.»

Namrata Shaikh,
Équipe d'accélération digitale (Inde)



Architecte d'entreprise

Fixer les contours de l'entreprise digitale

L'architecte d'entreprise accompagne également les organisations dans leur transformation digitale. Ce stratège a une compréhension fine des solutions que la technologie peut apporter. Il est à la fois créatif pour remettre en question l'existant et rendre possible l'innovation, et consensuel pour rallier ses interlocuteurs aux solutions proposées. Ce poste polyvalent exige savoir-être et savoir-faire technique.

«Nous aidons les entreprises à se digitaliser en leur apportant du conseil en innovation et des solutions répondant à des problèmes complexes, liés soit à leur architecture, soit à leur activité.»

Kai Schroeder,
Responsable de l'équipe d'architectes d'entreprise (Allemagne)

Le designer UX (User Experience)

Optimiser l'expérience utilisateur

La fluidité de l'expérience digitale est cruciale pour rendre une recherche à la fois rapide et efficace, quels que soient l'application ou le site utilisés. Pour les entreprises, cette dimension utilisateur est au cœur d'une stratégie digitale globale qui définit à la fois les processus, les technologies et les pratiques capables de faire émerger un avantage concurrentiel. Les créateurs d'expérience que sont les designers UX viennent d'horizons aussi variés que la psychologie, les sciences du comportement, le graphisme, l'ergonomie ou la sociologie.

«Attentif à l'utilisateur final, le designer UX veille avant tout à ce que ce dernier obtienne ce qu'il cherche au moment même où il le cherche.»

Anton Larsson,
Designer UX et Directeur artistique (Suède)



Data scientist

Apporter de la valeur aux données

À l'heure où coexistent gestion traditionnelle de données structurées et données brutes et non structurées issues du big data, la figure du data scientist est devenue incontournable. Cette fonction couvre deux champs principaux de compétences : l'analyse et la préparation des données. Si les sciences statistiques et la maîtrise de la gestion de données sont des prérequis, le data scientist sait aussi mettre en adéquation les objectifs du client avec les types de données disponibles, et faire preuve de flexibilité pour trouver les meilleures solutions.

«Selon le stade de maturité du client en matière de données et de modélisation, notre équipe le guide dans la construction d'un modèle prédictif lui permettant d'analyser plus finement ses activités, de lever des incertitudes et d'optimiser ses processus.»

Julie Buard,
Data scientist (États-Unis)

Cybersécurité

Protéger les actifs des clients

Des services informatiques traditionnels à l'Internet des objets, du secteur public aux biens de consommation, la demande en matière de sécurité grimpe en flèche. Et avec des menaces de cyberattaques ou des défaillances de système, on comprend pourquoi la cybersécurité est un enjeu majeur pour nos clients. Nos équipes interviennent principalement dans trois domaines : le conseil sur la stratégie et les obligations juridiques des clients ; les solutions ; la surveillance et le diagnostic (qui couvrent l'analyse des précédentes attaques et la prévention).

«Parce que les cybermenaces évoluent en permanence, nos experts doivent toujours garder une longueur d'avance. Travailler dans la cybersécurité, c'est d'abord utiliser ses compétences techniques pour identifier les failles (dans les voitures connectées, le e-commerce, la blockchain), puis trouver les solutions pour protéger nos clients.»

Jérôme Desbonnet,
CTO Cybersécurité monde (France)



Secteur Automobile: en route pour un futur connecté

L'industrie automobile est depuis plus d'un siècle un secteur très dynamique dont la croissance régulière des ventes pourrait laisser présager un avenir tout tracé. Pourtant, il n'en est rien. Aujourd'hui, les constructeurs doivent composer avec une nouvelle réalité : nouveaux concurrents, technologies disruptives, renouvellement des attentes des clients... Capgemini aide ses clients à s'adapter à cette nouvelle réalité.

Si les estimations sont avérées, le parc automobile mondial devrait doubler d'ici à 2030. Aussi enthousiasmante soit-elle, cette nouvelle dynamique est en train de bouleverser le marché. Avec l'arrivée de nouveaux acteurs technologiques, la montée en puissance des voitures autonomes et les attentes digitales des consommateurs, les évolutions en cours sont majeures. Les solutions de mobilité et de connectivité sont désormais les moteurs de la mutation digitale de l'industrie automobile.

Capgemini, qui fournit des services aux plus grands constructeurs et équipementiers au monde, est idéalement positionné pour relever ces défis. Pour accompagner ses clients dans tous les sous-segments automobiles et les aider à se développer via ces nouveaux canaux digitaux, le Groupe a développé une offre spécifique : *AutomotiveConnect*.

Cette offre regroupe quatre champs d'expertise :

- **Connected Customer** : pour placer le client au cœur de l'écosystème et interagir avec lui à chaque point de contact et tout au long du cycle de vie ;
- **Connected Vehicle** : il s'agit de faire du véhicule le cœur d'un dispositif. L'objectif n'est plus de vendre un modèle donné, mais de nouer une relation durable avec le client ;

Quelques études de Capgemini

Depuis plus de vingt ans, Capgemini sonde les attentes des acheteurs et des propriétaires de véhicules. Outre son étude phare Cars Online, Capgemini publie régulièrement des analyses sur les dernières tendances automobiles, et notamment :

- Automotive Online Sales : la vente en ligne, un accès direct vers le client;
- The Selfie Experience : l'évolution du comportement des clients connectés;
- Online Automotive Retail : de l'engouement pour le digital à une expérience d'achat 100 % en ligne.

Plus d'information sur capgemini.com/resources



Conversez avec nos experts sur capgemini.com/expert-connect

- **Connected Insights** : pour assurer le traitement analytique des données automobiles, ce qui constitue un avantage concurrentiel majeur (service développé avec l'*Automotive Insights Laboratory* de Capgemini);
- **Connected Operations** : pour concilier respect des normes et rapidité sur les sites de production, et les centres d'ingénierie et de distribution.

Le réseau mondial de centres AIE (*Applied Innovation Exchanges*), qui réunit startup, universités et acteurs spécialisés, vient enrichir l'expertise du Groupe. L'industrie automobile figure en bonne place dans les activités couvertes par ce réseau, avec le centre de Munich en tête de pont.

Parmi les projets lancés par Capgemini pour ses clients figurent le lancement en ligne du nouveau Volvo XC90, ainsi qu'un partenariat avec Valeo sur l'offre Mov'InBlue™, une solution inédite de mobilité intelligente à destination des flottes d'entreprise et des sociétés de location de véhicules. Capgemini a aussi piloté le développement et le déploiement d'un nouveau business model pour Daimler AG, centré sur la voiture connectée (voir ci-contre). [_____](#)

DAIMLER AG ET CAPGEMINI

Le passage au digital



L'explosion du digital et des smartphones a révolutionné les attentes des consommateurs. Les applications de transport partagé se développent, notamment chez les jeunes gens habitant en ville, au détriment de l'achat d'un véhicule personnel. Face à de tels bouleversements, le digital continue d'influencer les comportements d'achat dans tous les domaines.

Daimler AG a souhaité tirer parti de cette opportunité pour développer son propre business model digital. Pour l'accompagner dans cette aventure, c'est à Capgemini que le constructeur a fait appel. Avec la souscription d'offres digitales (services de navigation, d'assistance, de divertissement, etc.), la notion de service est associée au véhicule, qui peut ainsi être utilisé à la demande et avec plus de flexibilité. Comme avec les smartphones, cette nouvelle approche permet d'équiper un même véhicule des toutes dernières applications.

Le projet, décomposé en plusieurs phases, a débuté avec le nouveau lancement d'un modèle de voiture existant. Les propriétaires de ces modèles ont été les premiers à bénéficier des nouveaux services, avec, en avant-première, un service de voiturier intégré, permettant de garer sa voiture à distance via une application dédiée. Pour Daimler, cette offre innovante représente un facteur de différenciation majeur pour sa nouvelle gamme, lancée en avril 2016.

En amont, pendant douze mois, Capgemini a développé, en partenariat avec Daimler, un concept de service digital. Le Groupe a aussi créé l'infrastructure nécessaire et l'a déployée avec succès. Ces services ont été réunis au sein d'une plateforme et mis en ligne sur le nouveau portail *Mercedes me* : dans le cadre d'un contrat avec le constructeur, chaque client peut y gérer ses options de mobilité et de connectivité et profiter de l'assistance client et de services financiers.

Toujours plus de compétitivité

Dans le cadre de sa stratégie de croissance, Capgemini a créé en 2016 une direction Compétitivité Groupe afin d'accroître la qualité et la productivité de ses services, et pour concevoir et déployer la prochaine génération de modèles de production globaux pour ses clients.

L'adaptation

Clé de la survie

La vitesse du changement remet en question les méthodes commerciales traditionnelles et pose la question de la pertinence de secteurs industriels entiers. Dans ce contexte, savoir évoluer et s'adapter constitue une qualité majeure pour faire perdurer les opportunités commerciales et la croissance. Avec près de 200 000 collaborateurs et 100 entités commerciales dans le monde, le Groupe dispose des ressources nécessaires pour traiter rapidement les nouvelles attentes de ses clients – un atout crucial à l'ère numérique, où le déploiement se mesure en semaines plutôt qu'en mois.

Nouveau service

Capgemini améliore la compétitivité

La Direction de la Compétitivité a été créée en janvier 2016 pour agir comme un agent d'intégration et assurer une prestation homogène à travers l'ensemble du Groupe. Soutenue par trois fonctions – production, industrialisation et achats –, elle accroît le niveau de compétitivité dans trois domaines stratégiques :

- **Gestion des ressources**, pour optimiser ce domaine au niveau mondial et s'assurer que les bonnes ressources sont disponibles au bon moment et au bon prix ;
- **Stratégie d'achats**, pour tirer profit du pouvoir d'achat global du Groupe avec ses fournisseurs extérieurs, à la fois en matière de dépenses et d'exigences ;
- **Automatisation**, pour accélérer l'automatisation de services et solutions – qui font à la fois partie de la production propre à Capgemini et constituent aussi une offre de productivité pour ses clients. Le déploiement de ce programme est mis en œuvre au sein de l'offre *Automation Drive*.



L'impératif de changement exige d'identifier un partenaire qui est capable d'intégrer ce qui est nouveau tout en tirant parti au mieux de ce dont les clients disposent déjà afin d'accélérer la vitesse de transformation."

Patrick Nicolet,
Directeur général adjoint,
Compétitivité et Inde

Le parcours digital

De nouvelles façons de travailler

Du « cloud computing » à l'automatisation et à l'intelligence artificielle, Capgemini fournit des services de pointe pour accompagner ses clients au long de leur parcours numérique. Parallèlement, le Groupe progresse également sur son propre programme ambitieux de numérisation afin d'améliorer en continu l'efficacité et l'innovation dans toute l'entreprise.

En 2016, Group IT a lancé l'initiative *Collaborative Workplace* pour renforcer ses infrastructures, ses outils et ses processus afin que les équipes Capgemini puissent collaborer plus facilement en interne et en externe avec leurs clients. Ces dernières avancées utilisent davantage les technologies mobiles et de « cloud computing » pour se concentrer sur un paysage d'applications plus simple, sur une plus grande mobilité et sur le développement d'interfaces utilisateur toujours plus intuitives.

Group IT a également introduit plusieurs nouvelles solutions *Software-as-a-Service (SaaS)*, comme Salesforce et Concur, pour stimuler les processus internes et a lancé des outils de gestion de périphériques comme BlackBerry Works pour fournir une expérience de travail transparente à ses employés à travers le monde. En termes de travail collaboratif, le Groupe a multiplié le choix de solutions en ligne efficaces, telles que Microsoft Office 365 et Skype for Business Enterprise Voice, offrant un véritable avantage à ses équipes multiculturelles et multifonctionnelles.



Automation Drive

L'approche business réinventée

Aujourd'hui, le volume de données auquel les organisations sont exposées augmente de façon exponentielle et rapide. Dans cette nouvelle ère, les modes de travail traditionnels ne sont plus adaptés. C'est là que l'automatisation peut aider, car elle permet aux organisations de transférer la gestion de processus fonctionnels et cognitifs répétitifs vers les machines, qui peuvent résoudre des problèmes complexes à un rythme bien supérieur aux capacités humaines. L'apport de l'automatisation au business s'exprime en termes de productivité, de qualité, de prévisibilité et d'agilité. Pour que ses clients profitent de ces nouvelles opportunités, Capgemini propose *Automation Drive*, une nouvelle gamme de services et de fonctionnalités, qui aide les clients à faire de l'automatisation l'un de leurs moteurs de croissance. La suite de services comprend trois composantes :

- **Automation Drive Framework** : une vision d'automatisation intelligente autour de fonctionnalités telles que l'interaction avec l'utilisateur, la surveillance, la production, la gestion des connaissances et des méthodes analytiques ;
- **Automation Drive Tools et IP** : une combinaison d'outils développés par Capgemini ou par ses partenaires ;
- **Automation Drive Services** : une série de solutions réutilisables, qui intègre l'automatisation aux activités du client afin de bénéficier à l'ensemble de la chaîne de valeur.

NOTRE PRÉSENCE

Une organisation globale

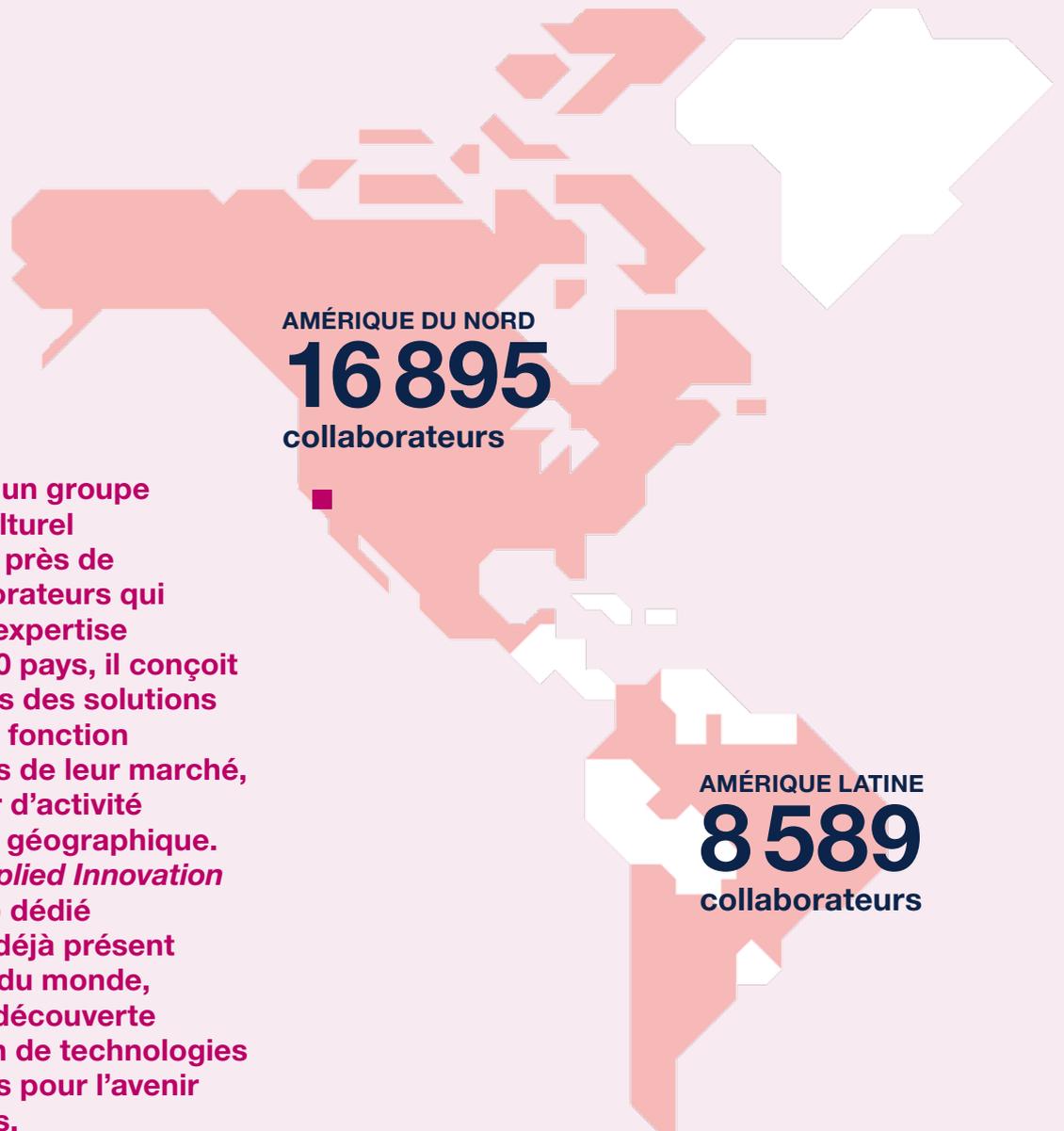
Capgemini, acteur global de son industrie, accompagne au plus près ses clients, qu'ils soient en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Europe ou en Asie-Pacifique. L'Inde, où est basée la moitié des collaborateurs du Groupe, apporte une contribution sans pareille à notre modèle de production globale.



RUSSELL TYLER
SLGT, 2016
Huile sur toile
152,4 x 137 cm

Capgemini à travers le monde

AU 31 DÉCEMBRE 2016



Capgemini est un groupe pluriel, multiculturel et global. Avec près de 200 000 collaborateurs qui déploient leur expertise dans plus de 40 pays, il conçoit pour ses clients des solutions sur mesure, en fonction des spécificités de leur marché, de leur secteur d'activité et de leur zone géographique. Son réseau *Applied Innovation Exchange* (AIE) dédié à l'innovation, déjà présent dans dix villes du monde, contribue à la découverte et à la diffusion de technologies de rupture, clés pour l'avenir des entreprises.

Applied Innovation Exchange (AIE)

Le réseau international de centres d'innovation de Capgemini – *Applied Innovation Exchange* – offre un cadre structuré qui permet à nos clients d'appréhender et d'appliquer l'innovation à leurs structures. Son objectif majeur est de permettre aux organisations d'anticiper et de répondre aux ruptures technologiques et métiers auxquelles elles sont confrontées quotidiennement.

Le réseau *Applied Innovation Exchange* s'est construit sur une observation fondamentale : l'innovation est inutile si elle n'est pas appliquée. Il regroupe un écosystème complet d'acteurs

clés – designers, experts sectoriels, partenaires technologiques, universités, startup – pour apporter à nos clients les dernières avancées en matière de technologies, comme l'Internet des objets, l'analyse de données, le cloud ou la cybersécurité. De surcroît, chaque AIE dispose d'une offre spécialisée en termes d'expertise sectorielle et de process. Ainsi, le centre de Munich est spécialisé dans le secteur automobile, alors que l'AIE de Paris est expert en réalité virtuelle et que celui de Londres axe ses activités sur l'intelligence artificielle et les FinTechs.



Applied Innovation Exchange (AIE)

- Lille
- Londres
- Melbourne
- Mumbai
- Munich
- Paris
- San Francisco
- Singapour
- Toulouse
- Utrecht

■ Pays où Capgemini est présent



Amérique du Nord : un marché clé

Premier marché des services informatiques au monde, l'Amérique du Nord est une priorité stratégique pour Capgemini. La transformation digitale et le besoin croissant de services cloud engendrant une demande soutenue, à laquelle le Groupe est parfaitement en mesure de répondre.

Capgemini compte près de 17 000 collaborateurs et un large portefeuille de clients en Amérique du Nord, ce qui en fait l'un de ses principaux moteurs de croissance pour les années à venir. Depuis l'intégration réussie d'Igate en 2016, il s'agit désormais du premier marché régional du Groupe, qui représente 30% de son chiffre



Fahrenheit 212 : un moteur de croissance

Basée à New York et à Londres, la société Fahrenheit 212 apporte à Capgemini une expertise de pointe en matière de conseil en stratégie d'innovation et de design, avec une approche résolument orientée clients. Son idée phare ? La conviction que l'innovation peut être à la fois une discipline et un moteur de croissance. Engagées à créer des opportunités de croissance pour leurs clients, les équipes de Fahrenheit 212 mettent leurs compétences aux services de clients tels que The Coca-Cola Company, le groupe Marriott, ou encore Citibank.

d'affaires. Avec à son actif des grands comptes comme Coca-Cola, GE et Fidelity, mais aussi des partenaires technologiques clés tels que SAP, IBM, Salesforce, Microsoft, Amazon, Dell et Oracle, il représente un territoire riche en opportunités.

En 2016, la transformation digitale, le cloud et l'automatisation des services d'infogérance ont été des leviers de croissance particulièrement puissants pour Capgemini. Et cette triple dynamique va se poursuivre, puisqu'elle dépasse aujourd'hui le périmètre des directions informatiques et a toute sa place dans l'agenda des directeurs métiers, soucieux de prendre en main leur transformation digitale.

Capgemini offre à ces nouveaux interlocuteurs le conseil et les services qui permettront à leur entreprise d'atteindre ses objectifs en matière d'innovation. C'est le cas en particulier dans les secteurs des biens de consommation et du commerce, des services financiers, de l'énergie et des *utilities*, de l'industrie, de l'automobile et des sciences de la vie. Capgemini se démarque aussi par une forte relation de proximité nouée avec ses clients. Cet atout, renforcé par l'acquisition d'Igate, a été déterminant pour solidifier la présence du Groupe auprès des 500 premières entreprises américaines (selon le classement Fortune 500*).



* Classement des 500 premières entreprises américaines, selon le magazine américain Fortune, au regard de leur chiffre d'affaires.

Réflexion collective sur le digital lors de l'événement client SPARK

Fin 2016, Capgemini a convié plusieurs dizaines de ses clients à un débat sur le thème de la croissance et du digital, animé par des acteurs clés, influents et disruptifs. Parmi les leaders d'opinion au cœur des débats, on peut citer : Peter Diamandis, fondateur et président de la XPrize Foundation ; Peter Hinssen, fondateur de Nexxworks ; et Guy Kawasaki, le mentor du marketing et de la technologie.



“
En Amérique du Nord, nous avons fait la démonstration de notre capacité à innover et à nous positionner comme un partenaire de choix pour accompagner la transformation digitale des plus grandes entreprises.”

Salil Parekh,

Directeur général adjoint, Président de l'*Executive Council* d'Amérique du Nord, Application Services One**, Cloud Infrastructure Services, Sogeti, Services Cloud

** Amérique du Nord, Asie-Pacifique et Royaume-Uni.

Une expertise riche et une connaissance fine des secteurs d'activités, alliées à la diversité de ses équipes, sont des éléments clés dans le développement des activités de Capgemini en Amérique du Nord. Ce sont ces forces, très appréciées de ses clients nord-américains, qui stimulent l'innovation du Groupe et lui permettent de lancer régulièrement de nouvelles offres sur le marché.

L'ouverture de deux nouveaux centres d'innovation *Applied Innovation Exchanges* (AIE) à San Francisco et à Toronto, l'acquisition de Fahrenheit 212, spécialiste du conseil en stratégie d'innovation, et, plus récemment, de l'agence de design digital Idean, témoignent d'une forte volonté d'inscrire l'innovation digitale au cœur des offres proposées aux clients. _____



Un tournant stratégique amorcé au Canada

La réorganisation de Capgemini au Canada a été marquée par le recentrage des activités sur les opportunités de croissance du marché local. Résultat ? Une belle moisson de contrats signés en 2016 avec des clients tels que Wawanesa, Brookfield, LCBO et Aeon. Un nouveau centre d'innovation, vitrine des plus belles découvertes dans les domaines de l'Internet des objets, l'automatisation, la mobilité ou les *analytics*, a aussi ouvert ses portes en 2016 à Toronto.

Un portefeuille clients étoffé suite à l'intégration d'Igate

En 2016, l'intégration d'Igate a permis de gagner des contrats significatifs avec de grands comptes. Capgemini a ainsi renforcé ses positions dans les services financiers, les biens de consommation et le commerce, les sciences de la vie et l'industrie.

Mixité homme-femme : Capgemini, leader aux États-Unis

Capgemini a été la première société de services professionnels aux États-Unis à recevoir la prestigieuse certification EDGE (Economic Dividends for Gender Equality) pour sa culture d'entreprise et sa politique de recrutement, de développement de carrière et de mentoring. Le prix a été attribué à l'issue d'une évaluation indépendante rigoureuse.

Idean rejoint Capgemini

Début 2017, Capgemini a acquis la société Idean, acteur mondial de conseil en stratégie digitale et design. Basée dans la Silicon Valley, à New York, à Los Angeles et à Austin, Idean enrichit le portefeuille de services digitaux de Capgemini en « *experience design* » et en stratégie digitale. Le Groupe continue ainsi à renforcer ses réponses à la demande croissante des clients dans ce domaine.



Un nouvel *Applied Innovation Exchange* s'implante aux États-Unis

L'Amérique du Nord a gagné son premier « *Applied Innovation Exchange* » (AIE) en 2016 avec un centre emblématique à San Francisco. Un second AIE verra le jour à New York à la mi-2017. Les AIE aident les organisations à obtenir un avantage concurrentiel en découvrant et en appliquant des technologies telles que l'Internet des objets, le big data, le cloud et la cybersécurité. L'AIE de San Francisco est spécialisé dans la co-innovation avec les marques high-tech et les startup de la Silicon Valley voisine, et facilite l'accès aux partenaires de capital-risque et de private equity.

« What's Now » San Francisco : les conférences de l'innovation

Ces rencontres mettent à l'honneur chaque mois une personnalité emblématique présentant les innovations majeures dans la région de San Francisco. Ces échanges décryptent les domaines les plus créatifs du moment, comme l'intelligence artificielle, les biotechnologies ou les énergies propres. Kevin Kelly, co-fondateur du magazine Wired, s'est, par exemple, prêté à l'exercice.

Amérique latine : l'émergence d'un acteur global



Capgemini a développé sa présence en Amérique latine en 2016.

Outre l'assistance proposée avec ses partenaires stratégiques SAP, IBM, AWS et Pegasystems, le Groupe, fort de plus de 8500 collaborateurs dans la région, apporte des solutions pour améliorer l'efficacité opérationnelle de ses clients, leur compétitivité et leur capacité d'innovation.

Alors que le Brésil fait face à une sévère récession, le Groupe, reconnu comme un partenaire clé de la transformation digitale, progresse rapidement sur ce marché. Ainsi, en 2016, afin de renforcer son positionnement au Brésil, Capgemini a réalisé une étude en collaboration avec le MIT sur la maturité digitale des entreprises locales et leur manière d'appréhender leur mutation. En mars 2017, deux centres d'excellence ont été ouverts : l'un est spécialisé sur les solutions digitales et cloud, et l'autre se focalise sur le marché des biens de consommation, du commerce et de la distribution.

Bien que la présence de sa marque soit relativement récente en Amérique Latine, Capgemini se démarque dans les pays hispanophones. En 2016, notre entité au Mexique, par exemple, a connu une forte croissance en se concentrant sur des comptes stratégiques dans les secteurs des Services financiers, des Biens de consommation, Commerce et Distribution, et de l'Énergie.

Parmi les secteurs stratégiques de Capgemini en Amérique latine, c'est celui des Services financiers qui génère le chiffre d'affaires le plus important, tirant parti de son expérience et d'une étroite collaboration avec les équipes dédiées partout dans le monde. Ainsi, en 2016, Capgemini a accompagné, au Brésil, une grande compagnie d'assurance pour le déploiement de solutions Pegasystems devant apporter plus de cohérence à l'expérience des clients des services d'assurance. Nos équipes ont aussi travaillé avec un des

leaders mondiaux d'évaluation du crédit pour le grand public et les entreprises – afin d'améliorer son niveau de service, accélérer ses mises sur le marché et augmenter son efficacité opérationnelle. Pour ce faire, les équipes de São Paulo et du Salvador ont mis en œuvre le développement de systèmes, le support et la maintenance de services. Capgemini au Mexique a aussi remporté des appels d'offres internationaux en 2016 : notamment pour apporter du développement et de l'automatisation de services de « testing » à l'entreprise PPG Comex, fournisseur mondial de peintures, vernis et autres matériaux de construction, ou encore pour intégrer des systèmes de centres de réclamations pour Zurich, le groupe mondial d'assurances.

Enfin, le programme de compétitivité élaboré par le Groupe a été mis en place et déployé à travers toute l'Amérique latine, permettant de remporter d'importants contrats d'infogérance en 2016. Les centres de production basés au Mexique (Aguascalientes) et au Brésil (Salvador et Araraquara) ont notamment été équipés d'outils digitaux de dernière génération, comme Odigo, un logiciel de management des interactions client en mode cloud, ou VVM, un logiciel de management visuel virtuel. De plus, le centre d'Aguascalientes a également obtenu la certification ISO 27001 en 2013 et en 2016, ce qui le positionne aujourd'hui comme l'un des centres de distribution les plus performants au monde. _____

Pays où Capgemini est présent :

- Argentine
- Colombie
- Mexique
- Brésil
- Guatemala

Europe : sur la vague de la transformation digitale

Pour Capgemini, l'année est marquée en Europe par des résultats positifs et des perspectives de développement encourageantes pour les années à venir. La demande d'expertise numérique y est un véritable moteur de croissance pour le Groupe.

La demande accrue en matière de services digitaux, de cloud et de cybersécurité a soutenu la croissance du Groupe en Europe en 2016, notamment grâce au lancement d'une nouvelle offre mondiale en cours d'année : *Digital Manufacturing*.

En France, la signature de contrats significatifs appuie cette solide performance. En 2016, le choix de Sogeti High Tech en tant que partenaire de la branche Space Systems d'Airbus Defence and Space est à souligner. Capgemini, avec Intel, est aussi partenaire de Boulanger – distributeur de produits électroniques, pour développer, avec l'*Applied Innovation Exchange* (AIE) de Lille, 24 kiosques interactifs permettant de découvrir de manière innovante la gamme de produits en magasin. Capgemini a aussi soutenu la compagnie aérienne Air France-KLM pour déployer Salesforce dans le monde entier, et offrir une expérience client exceptionnelle.

Au Royaume-Uni, 2016 a été marquée par l'intégration d'Igate, l'acquisition de Fahrenheit 212 et l'ouverture d'un nouvel AIE à Londres. La croissance rapide des services d'infrastructures *Cloud* dans le secteur des Services financiers est aussi à saluer. Le Groupe a également été récompensé trois fois par les SAP Quality Awards 2016 et a reçu de la Global Sourcing Association le prix du meilleur programme bancaire de l'année.

D'autres bonnes performances sont à enregistrer en Europe, notamment dans les pays nordiques, au Benelux, en Allemagne, en Irlande et en Espagne. Nos offres digitales ont été particulièrement performantes en Suède, en Norvège et en Finlande, tandis que les Pays-Bas et le Luxembourg ont gagné ensemble un important contrat de cybersécurité avec



la société néerlandaise d'asset management Robeco. En Italie, Marcegaglia, groupe industriel du traitement de l'acier, a choisi Capgemini et SAP pour transformer son infrastructure opérationnelle. C'est la première entreprise au monde à migrer sur SAP S/4HANA, nouvelle génération du système de gestion en temps réel des ressources.

Enfin, nos entités Application Services à travers l'Europe continentale ont lancé des initiatives majeures pour optimiser leur modèle opérationnel. Les objectifs sont clairs : constituer une organisation rapidement adaptable aux besoins évolutifs des clients, partager les bonnes pratiques dans tous les pays et renforcer notre leadership sur les nouvelles technologies (digital, cloud, dev-ops, cybersécurité et big data). Le modèle déployé est basé sur une vision orientée client avec des approches sectorielles par marché et sur des investissements dans nos centres d'excellence. _____

La durabilité grâce aux *analytics* avec Siemens Building Technologies

Capgemini s'associe à Siemens Building Technologies, dont le siège social est en Suisse, pour mettre en œuvre une plateforme de services *Cloud* dédiés à la gestion d'actifs et à l'analyse de données avec son système Energy & Sustainability Navigator. Cette plateforme permet d'améliorer les processus de décision afin de maximiser l'efficacité opérationnelle des bâtiments connectés, avec une économie de 10,5 millions de tonnes de CO₂ par an et une réduction des coûts d'exploitation pour les clients. Des compétences de Capgemini Consulting, *Internet of things* et Cloud ont permis ce succès.

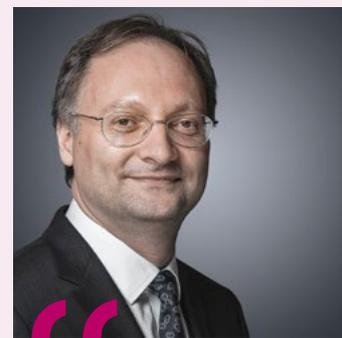


La nouvelle chaire Digital Experience d'HEC

Capgemini et HEC Paris ont inauguré, en novembre 2016, la chaire Digital Experience. Le Groupe, membre de la Fondation HEC depuis dix ans, contribue ainsi à la promotion d'un enseignement de haut niveau pour former les talents en lien avec les nouveaux métiers du digital.

Des systèmes automatisés pour l'Agence suédoise de la Sécurité sociale

L'Agence suédoise de la Sécurité sociale a choisi Sogeti en Suède pour être son partenaire à long terme dans le cadre de la transformation digitale de leur système de gestion de l'information. Ces cinq prochaines années, les équipes de Sogeti augmenteront le degré d'automatisation des assurances et des allocations, et optimiseront les achats de services, les systèmes d'information ainsi que les modèles de collaboration externe.



“
En Europe, la dynamique de la demande est entretenue par notre capacité à combiner les expertises en conseil et en services applicatifs. Cette offre complète nous permet de proposer à nos clients des solutions clés en main pour leur transformation digitale.”

Olivier Sevilla,
Directeur général adjoint,
Application Services Two*,
Business Services, Capgemini Consulting,
et Digital Services

* Allemagne et Europe centrale, Benelux, Europe du Sud, France, pays nordiques.



Inauguration du centre d'Applied Innovation Exchange (AIE) de Londres

En juillet 2016, Capgemini a inauguré un nouvel *Applied Innovation Exchange* (AIE) à Londres. Dédié à l'innovation, il permet aux industriels britanniques de planifier leur future transformation numérique et d'anticiper sur les avancées technologiques en s'immergeant dans la découverte, l'expérimentation et l'utilisation de technologies émergentes. Cette nouvelle brique au réseau AIE donne accès au très dynamique secteur technologique de Londres, ainsi qu'à son expertise reconnue dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, la FinTech et le design.



Lancement de Digital Manufacturing

En septembre 2016, Capgemini a rassemblé 230 industriels pour marquer le lancement de sa nouvelle offre de services *Digital Manufacturing*. Les experts de Capgemini et les grands industriels – parmi lesquels Airbus, le CEA, Faurecia, GE, Rio Tinto et Total – se sont retrouvés pour échanger et explorer les dernières technologies de *Digital Manufacturing*. Au programme de cet événement, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, la simulation de flux, le scan laser, l'impression 3D, l'ingénierie virtuelle, la gestion d'actifs numériques et la production intelligente.



Asie- Pacifique : en plein essor

Pour les entreprises d'Asie-Pacifique (APAC), la croissance soutenue de la région et l'extraordinaire puissance de la technologie digitale sont synonymes de transformations majeures. Capgemini aide ses clients à s'adapter et à se développer dans ce nouvel environnement.

La vigueur économique de la région Asie-Pacifique est indiscutable. Pour beaucoup d'entreprises, cette ère de croissance est aussi celle de la transformation digitale. Avec des acteurs mondiaux de la mobilité et du cloud, tels qu'Alibaba et Tencent, la Chine est clairement en tête. En Inde, c'est le secteur bancaire qui est en pleine évolution. Plus au sud, le gouvernement de Singapour entend faire de la cité-État un « pionnier de la nouvelle génération ». Le même appétit de changement technologique s'observe aussi en Australie, notamment dans les secteurs public et bancaire.

Avec l'essor des sociétés FinTech à Hong Kong et des services financiers à Singapour, ainsi que la révolution de l'Internet des objets en Chine et l'explosion de la robotique au Japon, la région Asie-Pacifique est le fer de lance de business models digitaux inédits. L'Asie est aujourd'hui la deuxième destination mondiale des investissements dans les centres d'innovation juste après l'Amérique du Nord.

Fort de plus de 8000 collaborateurs dans la région APAC au service des marchés de la région, Capgemini est idéalement placé pour saisir ces opportunités de croissance. Son portefeuille de clients couvre à la fois l'Asie du Sud-Est (Cathay Pacific et Singapore Power), la Chine (notamment Guangzhou Development Group Inc. et COFCO Corporation), l'Inde (Bharat Petroleum Corporation Ltd., Ashok Leyland et HUL), l'Australie (ANZ, AusNet Services, Equifax, ME Bank et Bauer Media) et le Japon. Le Groupe est également solidement implanté dans le secteur des services financiers

(DBS et Kotek Bank) et bénéficie de la présence en APAC de grands acteurs mondiaux (Volkswagen, Daimler AG, Sanofi, AXA, AIA et Becton Dickinson). Et pour aider ses clients à tirer le meilleur parti des opportunités de développement, Capgemini a installé son dixième centre d'innovation *Applied Innovation Exchange* à Singapour en février dernier, après ceux de Mumbai et Melbourne.

Le développement des talents est un autre atout essentiel, dopé à la fois par le renforcement de la mobilité interne, par le déploiement d'un nouveau modèle de leadership au sein du Groupe et par la mise en œuvre de programmes d'intégration de jeunes diplômés (*voir pages 66-67*). Le désir d'innover et de travailler en équipe est partout et est partagé par tous les collaborateurs du Groupe, et en particulier par les plus jeunes : Capgemini dispose donc de la combinaison technologie-ressources humaines nécessaire pour développer ses activités dans la région. —

“
**Opérer
dans une région à la pointe
de l'innovation est fascinant.
Notre performance sur ces
nouveaux marchés démontre
bien notre pertinence.”**

Luc-François Salvador,
Membre du Comité exécutif,
Application Services - Asie-Pacifique

Pays où Capgemini est présent :

- Australie
- Chine
- Hong Kong
- Inde
- Japon
- Malaisie
- Nouvelle-Zélande
- Philippines
- Singapour
- Taïwan
- Vietnam

Inde : au cœur de Capgemini

Parmi les pays de la région Asie-Pacifique, l'Inde occupe une place particulière dans le modèle de production international déployé par Capgemini. Doté de ressources technologiques et humaines exceptionnelles, le pays joue un rôle majeur dans la qualité de notre production.

Des téraoctets de données pourraient le confirmer, mais un simple pourcentage suffit à résumer le poids stratégique des opérations de Capgemini en Inde : avec 100 000 collaborateurs sur 50 sites répartis sur le sol indien, le pays concentre près de 50 % des effectifs de Capgemini. L'acquisition d'Igate en 2015, venant renforcer les ressources d'une infrastructure implantée de longue date, a confirmé le rôle privilégié de l'Inde dans la stratégie de Capgemini.

Quand la production rencontre l'innovation

Les clients bénéficient de l'efficacité d'une organisation unifiée facilitant le partage rapide des bonnes pratiques. De plus, grâce à la capacité de nos centres d'excellence présents en Inde dans des domaines clés (*Digital Customer Experience, Digital Manufacturing, Insights & Data, et Cloud*), les services de transformation digitale sont aussi de plus en plus évolutifs. En plus d'assurer la production de nos solutions, ces ressources suivent de près les tendances des principaux secteurs d'activité et captent des innovations développées au quotidien par nos équipes projet.



Centre anglophone riche de plusieurs décennies d'expérience dans les services informatiques de qualité, l'Inde joue un rôle majeur dans l'offre de services d'infogérance et de technologies Capgemini. Le secteur des Services financiers est un atout majeur de notre portefeuille. De plus, Capgemini collabore avec un écosystème de partenaires composé de plus de 1 000 startup et tire parti de son réseau mondial *Applied Innovation Exchange*, en plein essor (voir page 61).

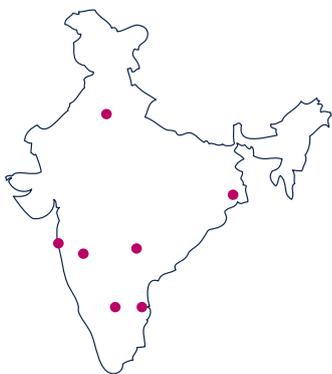
L'automatisation est un thème important pour la production de Capgemini. Le Groupe met l'accent sur le développement de nouveaux services automatisés et de codes réutilisables sur plusieurs projets. Smart QA, une plateforme de test hautement automatisée pour les Services financiers, est un exemple parmi d'autres de cette stratégie. Cette plateforme fournit un environnement de test dit « zero touch » qui peut réduire les coûts de production et la durée du cycle de développement jusqu'à 40 %.

Alors que la technologie joue un rôle grandissant dans tous les secteurs d'activité, les visites de nos clients en Inde sont autant d'occasion de discuter de leurs besoins mais aussi de réfléchir ensemble aux nouvelles approches pour réaliser leurs projets. Les 1 700 visites de plus de 400 clients dans les centres de Capgemini en Inde en 2016 témoignent de l'importance croissante accordée à la relation client au cœur même de notre modèle.





**+ de 40
implantations**



Capgemini est implanté dans plus de 40 villes en Inde, avec notamment de grands centres à Bangalore, Chennai, Hyderabad, Calcutta, Mumbai, la région de la capitale nationale (New Delhi) et Pune.



**“
L’Inde
est le premier
contributeur
de notre modèle de
production globale.”**

Srinivas Kandula,
Membre du Comité exécutif, Inde

L'Inde en 2016 : une année, une organisation

En interne, un des temps forts de l'année 2016 a été l'intégration des 27 500 collaborateurs d'Igate au sein d'une même structure opérationnelle en Inde. Les collaborateurs, clients et contrats d'Igate ont été intégrés à Capgemini en cours d'année, avec beaucoup de fluidité. Tout en continuant à développer les projets client et le chiffre d'affaires d'Igate, les politiques de ressources humaines, les systèmes informatiques et les processus ont été harmonisés.

Quelque 24 000 ex-collaborateurs d'Igate ont suivi plus de 300 sessions d'adaptation aux systèmes pour que toutes les équipes disposent des mêmes outils et applications. Cinq mois à peine après cette acquisition, Igate est passée sous le pavillon de la marque Capgemini. Une stratégie commune a aussi été adoptée, permettant de tirer efficacement parti de l'ensemble des ressources pour satisfaire ses clients. En 2016, une initiative sur la stratégie de localisation des sites indiens a également été lancée. Elle visait à garantir une croissance planifiée et échelonnée sur les implantations existantes pour soutenir l'expansion des opérations.

Un vivier de talents

Avec plus de 150 000 ingénieurs diplômés chaque année, le vivier de ressources des universités indiennes est considérable. Pour soutenir sa stratégie de croissance, Capgemini recrute chaque année près de 10 000 jeunes diplômés. Provenant des établissements les plus prestigieux du pays, ces nouvelles recrues suivent un programme qui forme les futurs dirigeants du Groupe. En 2016, l'attractivité de la marque employeur Capgemini a été reconnue par le réseau social professionnel LinkedIn, qui lui a attribué la première place de sa compétition *Bring Your Employer Brand to Life*. Autre temps fort de l'année 2016: le lancement du Capgemini Tech Challenge 3.0, un concours de compétences techniques à destination des professionnels et étudiants en informatique en Inde. Ayant attiré plus de 70 000 participants lors de sa première manche, cet événement a fortement contribué à renforcer la marque employeur de Capgemini au niveau national.



Une forte approche sectorielle

Avec une attention particulière portée à l'innovation générée au sein de différents secteurs d'activité, les centres d'excellence indiens de Capgemini identifient les tendances émergentes et transfèrent leur expertise à un grand nombre d'industries. Cette application ciblée de la connaissance des marchés permet aux clients de gagner en compétitivité et les aide à créer de la valeur de façon tout à fait inédite.

À titre d'exemple, le centre de Services financiers de Pune, un site fort de 10 000 collaborateurs, utilise des solutions de blockchain pour répondre aux nouvelles exigences de conformité des marchés bancaires et financiers. Les centres de Calcutta et Mumbai utilisent une technologie basée sur la réalité virtuelle permettant aux clients d'essayer les vêtements de sites d'e-commerce ou de tester de nouvelles voitures de façon virtuelle.

Parmi les autres événements phares de l'année passée, on peut citer le déploiement d'un système de notation unique pour tous les employés en Inde et la standardisation des politiques RH. Une équipe de gestion centralisée a aussi été créée pour s'assurer de la mobilité des ressources entre les différents métiers, projets, sites et comptes client.



L'innovation en Inde : *Applied Innovation Exchange*

Le nouveau centre d'innovation *Applied Innovation Exchange* (AIE) de Mumbai regroupe les différentes dimensions liées à l'innovation et offre aux clients un accès facile à des acteurs externes catalysant l'innovation (startup, universités, partenaires).

L'Inde étant devenue le troisième plus grand écosystème de startup au monde, nos équipes travaillent avec nombre d'entre elles sur des technologies nouvelle génération comme l'intelligence artificielle, la blockchain et les réalités virtuelle et augmentée. En tant que membre du réseau des AIE, le centre de Mumbai traite avec les écosystèmes de startup des autres centres névralgiques de l'innovation à travers le monde tels que Tel Aviv, San Francisco, Singapour ou Londres et son ainsi au faite des dernières tendances.

Ces collaborations, intégrées au sein de notre ensemble de partenaires, nous permettent notamment de répondre à des problématiques propres à des secteurs d'activité où la demande est particulièrement forte : industrie, automobile, énergie, utilities, biens de consommation, distribution et commerce.

Parmi les récents projets figurent :

- un conseiller virtuel de tendances pour un client européen spécialisé dans le commerce de luxe ;
- un système de navigation à mettre à disposition des clients pour faciliter leurs visites, développé pour des chaînes de magasins, des aéroports et des centres commerciaux ;
- une solution d'analyse des rayons, de gestion du flux des visiteurs et de stockage virtuel pour les commerçants ;
- une chaîne logistique intelligente utilisant la technologie blockchain pour l'industrie, l'automobile et la logistique ;
- une solution de gestion des dépôts (SGD) par drone pour l'industrie automobile. _____



**La puissance
de notre réseau de centres
d'innovation AIE tient à
leur capacité à adapter
les nouvelles technologies
aux besoins spécifiques
de chaque secteur
d'activité de nos clients.”**

Lanny Cohen,
membre du Comité exécutif, Technologies et Innovation



Visionnez la vidéo en ligne :
www.fr.capgemini.com/rapport-annuel/2016

NOS RESPONSABILITÉS

Des engagements durables

Avec toujours plus d'agilité et de diversité, les talents de Capgemini concentrent leur énergie pour conduire les transformations business et technologiques liées à son activité. Ils sont aujourd'hui notre capital le plus précieux, notre plus grande richesse. Les actions et l'engagement quotidien de ces femmes et de ces hommes incarnent la valeur de notre organisation auprès de nos clients et portent, sur le terrain, les responsabilités sociétales et environnementales prises par le Groupe.



BRUNO ROUSSELOT
O. N° 2, 2010
Dispersion sur toile
130 x 97 cm

Libérer les énergies

Alors que le monde devient toujours plus digital et concurrentiel, le projet humain de Capgemini est en ligne avec ses enjeux stratégiques. Le Groupe s'est fixé trois priorités pour conduire sa transformation lors des deux prochaines années.



Agilité

Entreprendre avec rapidité, efficacité et simplicité est crucial. L'agilité se nourrit des apprentissages, de nos succès, de nos erreurs et de notre aptitude à nous engager au-delà de notre zone de confort. Dans un environnement qui évolue à grande vitesse, nous avons fait de cette dimension l'un des fondements du leadership individuel de nos talents. Cette agilité se construit aussi au niveau collectif, grâce à deux leviers constitutifs de notre identité : la diversité des équipes et leurs mobilités géographique, hiérarchique, de métiers ou d'expertises. Capgemini les encourage avec toujours plus de détermination. Associées à l'agilité, elles permettent à chacun d'enrichir sa relation avec ses clients, comme avec ses collègues, à travers le monde. Toujours plus agiles, mobiles, divers et multiples : c'est la trajectoire donnée à notre projet humain.

Leadership

Il n'y a pas d'engagement sans leaders. C'est pourquoi Capgemini encourage tous ses collaborateurs à devenir des meneurs d'idées, d'équipes et de projets. En 2016, nous avons réaffirmé avec force les attributs intangibles et cohérents qui fondent notre leadership. Pour un groupe aussi grand et pluriel que le nôtre, définir une vision commune d'une notion aussi complexe était en effet indispensable. Être un leader de son secteur, pour Capgemini, c'est à la fois développer ses activités de manière profitable, construire une relation durable avec ses clients, faire grandir les talents et développer l'autonomie et la motivation nécessaires à l'engagement. C'est aussi, plus que jamais, anticiper les enjeux auxquels font face nos clients, faire travailler ensemble et connecter l'immense vivier d'expertises internes et externes de notre écosystème. Nos comportements de leadership nous ouvrent sans cesse de nouvelles opportunités et nous garantissent de ne jamais travailler en silos. C'est essentiel.





Digital

C'est la raison d'être de notre entreprise et le levier de notre transformation. Accélérer notre digitalisation est une nécessité – plus de 63 % de nos collaborateurs sont des millennials nés avec le numérique. Le digital, c'est aussi une opportunité extraordinaire de catalyser leurs attentes et leurs nouveaux usages au cœur de notre modèle. Partout, nous libérons les énergies grâce aux leviers et aux accélérateurs technologiques. La mobilité et la collaboration rendent nos modes de travail plus flexibles et nous aident à concilier plus harmonieusement vie professionnelle et vie privée. L'environnement de travail devient un lieu physique « connecté », où s'articulent les expertises et les idées. Cet environnement favorise la co-construction de nos approches et de nos projets. Entrer dans l'ère de l'échange généralisé et foisonnant, c'est aussi garder un temps d'avance pour accompagner nos clients dans leurs transformations.



“
À l'ère digitale, le développement des comportements de leadership de tous nos talents est notre premier moteur de croissance rentable et durable.”

Hubert Giraud,
Directeur général adjoint,
Ressources humaines et Transformation



Développer nos talents

Toujours plus d'agilité dans notre fonctionnement, de mobilité dans nos modes de travail, de diversité dans nos interactions... Capgemini se transforme pour renforcer sa capacité à attirer, retenir et faire grandir ses talents.

Capgemini s'adapte aux différentes pratiques de recrutement et utilise de nombreux canaux numériques, tels que LinkedIn. Pour le Groupe, cette présence sur les réseaux sociaux est à la fois un enjeu d'image de marque et d'efficacité, pour recruter des profils talentueux sur tous les marchés de l'emploi dans le monde. À l'image de ce qui se pratique déjà avec LinkedIn, le Groupe a structuré un réseau mondial de recruteurs dédié aux médias sociaux, afin d'aligner sa communication de « marque employeur ».

Recrutement : transparence et partage d'expériences

Dans cette nouvelle ère des ressources humaines, Capgemini adopte les codes de l'instantanéité et de la conversation généralisée, soit un « parler vrai », ancré dans le réel et le quotidien des salariés, et qui permet à chaque candidat potentiel de se faire sa propre opinion sur l'entreprise. C'est tout l'enjeu de l'accélération d'initiatives locales pour encourager les collaborateurs de Capgemini à partager leur expérience sur les réseaux sociaux. L'Inde, par exemple, a constitué une communauté d'un millier

d'ambassadeurs de la marque. Depuis leur smartphone, ils peuvent, en quelques clics, relayer des informations sur l'entreprise auprès de leurs réseaux. Au Royaume-Uni, ce même type d'action a permis au Groupe de se positionner sur Glassdoor, l'un des plus puissants sites d'avis d'employés, parmi les 50 entreprises « où il fait bon travailler ».

Carrières : attractivité et mobilité

Par sa taille et la diversité de ses métiers, Capgemini propose des parcours variés et attractifs avec toujours une même exigence : un fort engagement de ses équipes. Les collaborateurs bénéficient de tous les leviers pour prendre leur carrière en main, élargir leurs horizons et évoluer au sein de l'entreprise, à commencer par un environnement professionnel favorisant l'émulation et la créativité. Des programmes tels que *Game Changers* ou *Connect & Drive* offrent la possibilité à nos meilleurs potentiels, dans tous les pays, de confronter leurs idées autour de projets disruptifs préfigurant les activités de demain. En 2016, le Groupe a également introduit plus de flexibilité dans son organisation pour permettre à ses talents de conduire des projets en mode startup, en marge de leurs activités quotidiennes. L'évolution des carrières se construit aussi grâce à la mobilité, tant géographique que de métiers : en 2016, 23 537 collaborateurs sont partis en mission à l'étranger, dans plus de 100 pays. Enfin, dans un secteur qui évolue avec la technologie, la mise à jour continue des expertises et le maintien d'un haut niveau d'employabilité sont essentiels. En 2016, plus de 185 000 personnes, soit la quasi-totalité des collaborateurs du Groupe, ont suivi un cursus de formation. Cela représente plus de 6,5 millions d'heures de formation. Au travers de l'initiative *Digital Age Learning*, Capgemini optimise aussi l'efficacité de ses programmes en tirant le meilleur parti des technologies digitales et en rendant accessibles au plus grand nombre des opportunités de développement personnel et collectif. Plus d'un tiers des formations (36 %) sont aujourd'hui dispensées par des canaux « virtuels ».

Expérience collaborateurs : simplification et instantanéité

Capgemini a pour ambition d'offrir à ses collaborateurs une expérience digitale au moins aussi intuitive et personnalisée que celle à laquelle ils sont habitués dans leur vie privée : par exemple, accès à leurs données personnelles depuis leur mobile, suivi en temps réel du remboursement des frais de déplacement, dématérialisation des requêtes les plus courantes



CHIFFRES CLÉ



53 000

recrutements en 2016,
dont 40% de jeunes
diplômés.



41%

de femmes au sein du
programme d'accélération
des carrières *Game Changers*
et 31% pour le programme
Connect & Drive.

“Participer au programme de leadership *Connect & Drive* m'a permis de mieux comprendre ce qui stimule vraiment l'innovation. Le premier facteur de réussite est la mise en action de ses pensées, l'audace et la mise en pratique de ce que l'on apprend. Le second est l'échange, car se connecter aux autres élargit toujours notre vision des choses. C'est un enseignement majeur.”

Pedro Carvalho,
participant du programme *Connect & Drive* 2016

Les six attributs du leadership selon Capgemini :

La niaque : je donne le meilleur, car c'est l'énergie qui nous fait avancer.

Business builder : je construis une relation de partenariat durable avec les clients.

Active connector : je mobilise les ressources de tout le Groupe pour traiter les enjeux de nos clients, bien trop complexes à travailler seul.

Agile player : j'active tous les leviers de rapidité, d'efficacité et de simplicité, toujours dans le respect des principes de fonctionnement de Capgemini.

Profit shaper : je ne fais pas que récolter les fruits du jour, je plante pour demain et après-demain.

People developer : j'accompagne et je fais grandir les collaborateurs qui m'entourent.

(salaire, congé maternité, etc.). La Direction des Ressources humaines a entamé, en 2016, une transformation de grande envergure. Pour s'assurer de l'adéquation des nouveaux services proposés avec les attentes de ses talents, Capgemini s'appuie notamment sur la méthode de *design thinking*. Elle permet de tester très rapidement des prototypes dans tous les pays et dans tous les métiers du Groupe.

Cadre de travail : bien-être et collaboration

Alors que l'attrait des jeunes talents pour le secteur du high-tech est particulièrement prononcé, l'environnement de travail est aujourd'hui un critère d'attractivité primordial. C'est pourquoi le Groupe modernise et consolide progressivement son parc immobilier de bureaux. Désormais, l'aménagement intérieur mise sur une ambiance *home feeling*, combinant des espaces ouverts et lumineux et la diversité de lieux favorisant l'échange. Capgemini privilégie des localisations riches en services de proximité et faciles d'accès. Ce programme s'applique aux nouveaux projets, dans toutes les régions : Francfort, Hyderabad, Lille, Londres, Mumbai, New York, Paris, Pune, Stockholm, pour les plus importants.

Placer le leadership à la portée de tous

Capgemini a la conviction que le leadership ne repose pas seulement sur son équipe managériale, mais aussi sur les capacités de ses plus de 190 000 collaborateurs à inspirer des hommes et mener des projets. Le Groupe s'est engagé à créer les conditions favorables à l'émergence de nouveaux comportements de leadership chez chaque employé, quels que soient son profil et sa mission. Il a notamment renouvelé son modèle de leadership avec six dimensions en totale interdépendance (voir encadré page 67) dont « la niaque » et le principe de *profit shaper*, un des fondamentaux de Capgemini.

Ce modèle est désormais intégré dans plusieurs processus clés du Groupe, dont le recrutement et les promotions. Le programme *Leading all the way!* déploie ces pratiques sur l'ensemble des sites Capgemini et offre à chacun l'opportunité de s'approprier les « bons » comportements de leadership, dans un environnement business, économique et humain toujours plus complexe. Des programmes de formation sont en cours de déploiement, et tous les collaborateurs pourront régulièrement auto-évaluer leur progression sur chacune des dimensions de leadership. Ces pratiques de leadership s'insèrent dans une démarche plus large de comportements collectifs gagnants vis-à-vis de nos clients.



Un principe fondateur : la diversité

Capgemini a évolué au rythme de ses acquisitions. La diversité et l'inclusion ont toujours fait partie de son ADN. Le respect et l'accueil bienveillant de chacun – quelles que soient les différences d'origine, culturelles ou sociales, d'orientation sexuelle, d'âge, de religion – sont garantis par une Charte de la diversité signée par toutes les entités et mise en œuvre dans toutes les régions du monde où nous sommes présents. Au niveau local, le Groupe multiplie les actions. Aux États-Unis, par exemple, Capgemini mène depuis plusieurs années une formation pour lever les biais inconscients, afin de garantir une plus grande équité pour tous. L'Inde, de son côté, a adopté une démarche d'envergure pour permettre aux personnes en situation de handicap de progresser dans l'entreprise : 14 000 collaborateurs participent à l'intégration des nouveaux employés handicapés et à la sensibilisation des équipes.



Dans un secteur où le capital humain est vital, la diversité de nos talents est notre réel atout. Les différents parcours, expériences et perspectives de nos collaborateurs nous permettent de mieux développer nos relations clients et de s'appuyer sur des équipes performantes qui sont clés pour notre succès.”

Christine Hodgson,
Membre du Comité exécutif,
Responsabilité Sociale et Environnementale

Un défi majeur à relever : la mixité hommes-femmes

La technologie reste un secteur fortement masculin, et Capgemini est conscient que la proportion des femmes dans l'organisation est insuffisante (30,3% de ses effectifs), en particulier dans les postes de management et de direction. Grâce au volontarisme de ses dirigeants, le Groupe a toutefois franchi des étapes significatives en 2016 : une femme manager a été promue dans la plupart des Comités exécutifs de ses sept entités opérationnelles. En parallèle, le programme *Women@Capgemini* a œuvré pour le lancement d'un processus de certification de sa démarche de promotion de la mixité, avec la France et les États-Unis pour pilotes. Cette certification, attribuée par la Fondation EDGE (*Economic Dividends for Gender Equality*), sera déployée en 2017 dans les pays où le Groupe est fortement présent. Elle permet d'évaluer la performance de Capgemini selon plusieurs critères : les salaires, le recrutement, la promotion, l'accès aux postes managériaux, les conditions de flexibilité du travail et l'évolution de la culture d'entreprise. _____

Responsabiliser nos talents

Informez nos collaborateurs sur la stratégie du Groupe, les consultez, mais aussi faites remonter leurs aspirations directement auprès du management : tel est le rôle de l'International Work Council (IWC). Cette instance internationale de dialogue social réunit des salariés de toute l'Union européenne, d'Inde, d'Amérique du Nord et d'Amérique latine. Depuis 2016, le Conseil d'administration de Capgemini intègre également deux représentants du personnel.

Être socialement responsables

Les « petits » gestes font les grands projets. Par son engagement social, sociétal et environnemental, Capgemini continue à accroître l'impact de ses actions au profit du plus grand nombre.

Fin 2015, Capgemini s'est fixé pour objectif d'améliorer la vie quotidienne d'un million de personnes d'ici à 2020 grâce à son action sociale et, plus particulièrement, à travers des projets d'éducation et de développement. Ces initiatives mobilisent les compétences de nos collaborateurs et ont, dans certains cas, une composante technologique. Cette trajectoire a donné une impulsion forte à l'engagement des collaborateurs, souvent désireux de partager leurs qualifications avec ceux qui en ont le plus besoin.

Ce domaine d'intervention, en lien étroit avec notre cœur de métier et avec les compétences de nos collaborateurs, permet d'avoir un impact fort et immédiat. Les équipes indiennes, par exemple, ont permis à 10 000 jeunes d'apprendre à lire et à écrire en apportant leur aide technique au programme *National Digital Literacy*. Chaque région soutient des projets variés, porteurs de sens au niveau local. En France, plus de 200 collaborateurs se sont engagés comme mentors dans le cadre de l'initiative Passeport Avenir. Ils accompagnent des jeunes issus des milieux populaires dans leur réussite scolaire et professionnelle. Cela participe aussi à la formation, à terme, de leaders aux profils variés, favorisant une grande diversité sociale. Au total, nos actions bénéficient à ce jour à plus de 735 000 personnes à travers le monde.

Une ambition : réduire de 20 % nos émissions individuelles de CO₂ en 2020

Nos activités sont essentiellement intellectuelles et commerciales. La réduction de notre empreinte carbone se joue ainsi sur quatre fronts : la consommation d'énergie de nos bureaux, celles de nos centres de données, nos déplacements professionnels

et la gestion de nos déchets. En 2016, Capgemini en a fait les piliers de l'amélioration continue de sa performance environnementale. Avec un objectif : réduire de 20 % nos émissions individuelles de CO₂ en 2020 par rapport à 2015 et de 40 % d'ici à 2030. Ces priorités guident nos équipes dans leurs initiatives : promotion du covoiturage et du recyclage, politique de voyages responsables, recours grandissant à l'électricité d'origine renouvelable et aux technologies pour des bâtiments plus intelligents, etc. Nos efforts sont quotidiens... et bénéfiques ! En 2016, nos émissions individuelles liées aux voyages ont diminué de 3,2 % au niveau du Groupe, et celles liées à notre consommation d'énergie de 6,6 %.

CHIFFRES CLÉS



735 000

bénéficiaires directs et indirects de nos actions sociétales dans le monde en 2016.



-6,6%

d'émissions individuelles liées à notre consommation d'énergie en 2016.

Les multiples

facettes de notre engagement...

Accélérateurs de reconversion

Le Texas possède la plus forte densité de vétérans aux États-Unis. En appui à la Fondation Merivis, Capgemini les aide à se réinsérer dans la vie civile grâce à des formations qualifiantes à la technologie Salesforce. Préparation aux entretiens d'embauche, lettres de motivation, soutien professionnel : pendant un an, nos équipes ont accompagné 24 vétérans dans leur parcours. Beaucoup d'entre eux n'avaient aucune expérience en informatique. Aujourd'hui, ils travaillent chez Capgemini, Dell ou encore Google.

ÉNERGIE ●●● Chez Capgemini, en Grande-Bretagne, 66% de l'électricité qui est consommée est d'origine renouvelable grâce à une politique d'achat ambitieuse et à l'installation de panneaux photovoltaïques dans nos bureaux d'Aston (Birmingham).



Bâtisseurs de chantiers

Au Guatemala, 480 collaborateurs ont levé 45 000 euros de dons en neuf mois pour reconstruire l'école de Ciudad Quetzal, détruite par une inondation en 2014. Ils ont donné par ailleurs trois jours de leur temps pour le chantier.

Liens durables

En Inde, avec le programme *Enlight*, 2 000 de nos collaborateurs se sont engagés à suivre personnellement le parcours scolaire d'une petite fille jusque-là non scolarisée et appartenant aux milieux sociaux les plus marginalisés. Avec *Enlight*, les jeunes écolières peuvent suivre un enseignement sérieux durable, les tenant ainsi éloignées des risques de maltraitance ou d'exploitation.



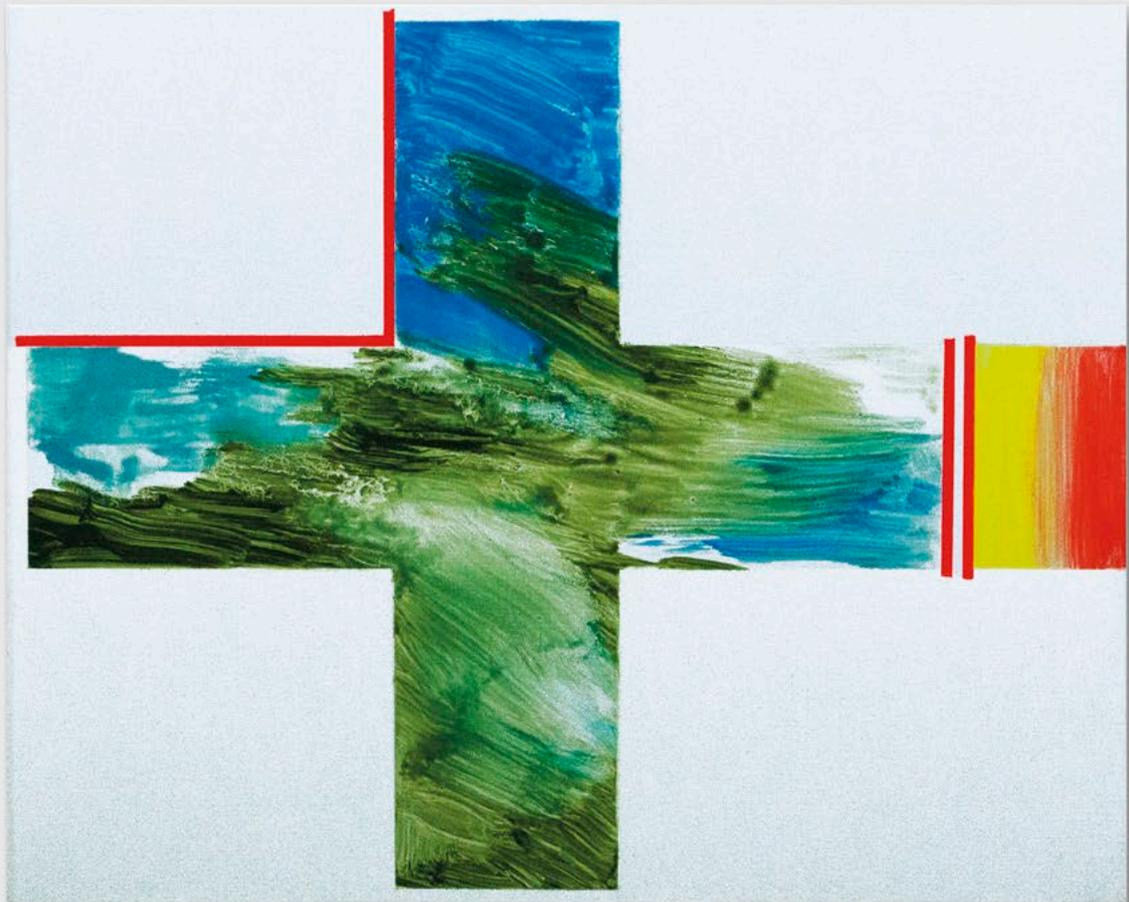
SECONDE VIE ●●● En France, à travers le programme *Je recycle & Je gagne*, Capgemini rachète et reconditionne les smartphones usagés de ses collaborateurs.

PARTAGE D'EXPÉRIENCE ●●● En Italie, où le taux de chômage des jeunes atteint localement plus de 40%, Capgemini a créé une plateforme *peer-to-peer*, nommée *#imiglioridavvero*[®], où nos jeunes salariés coachent des jeunes diplômés dans leur recherche d'un premier emploi. D'autres entreprises ont rejoint l'aventure.

NOTRE RÉSEAU

Restons connectés

En tant qu'acteur majeur de la transformation digitale des entreprises à travers le monde, Capgemini propose une large palette de moyens d'accéder à ses contenus et de contacter ses experts pour profiter des dernières recherches, innovations et actualités.



CLAUDE TÉTOT
Sans titre, 2014
Huile sur toile
45 x 55 cm

En ligne

Via une approche multicanale, Capgemini propose à ses audiences des moyens variés d'interagir avec le Groupe sur le Web. Au cœur de ce dispositif, notre réseau ExpertConnect regroupe près de **1 000 collaborateurs** couvrant l'ensemble des expertises du Groupe et prêts à engager le dialogue. Suivis par plus de **1,5 million de personnes** dans le monde, ce groupe d'experts génère des millions de conversations sur les réseaux sociaux chaque année. Cette approche et plus largement nos plus de **2,4 millions de followers sur les réseaux sociaux** (LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube...) témoignent de la richesse de nos interactions quotidiennes avec le monde qui nous entoure. Enfin, nous accueillons plus de **53 000 nouvelles recrues** chaque année et sommes donc aussi connectés aux brillants talents qui nous rejoindront demain. **Connectez-vous avec Capgemini !**



Découvrez Capgemini

Visitez notre site web disponible en **10 langues** dans plus de **25 marchés**, découvrez nos études et prenez contact avec nos experts qui comptent parmi les plus reconnus de notre industrie.

capgemini.com



Échangez avec nos experts

Initiez une conversation directement avec plus de **1 000 experts** de Capgemini qui se tiennent prêts à partager avec vous informations, conseils et avis via notre plateforme en ligne ExpertConnect.

capgemini.com/expert-connect



Restez informés des dernières actualités

Suivez nos comptes sur les réseaux sociaux, et rejoignez une communauté de plus de **deux millions de membres**, pour ne rien manquer des tendances phares de l'industrie et des nouveautés business qui font la différence.



Explorez le futur de la technologie

Plongez, chaque mois, dans la richesse des contenus de notre magazine en ligne, Beyond the Buzz, et découvrez aussi nos blogs et nos études, toujours d'actualité...

capterra.com/beyond-the-buzz
capterra.com/blogs
capterra.com/thought-leadership



Rejoignez notre équipe mondiale

Vous aimez collaborer, relever des défis et produire des résultats concrets ? Envisagez une carrière chez Capterra... Nous proposons plus de **50 000 nouveaux postes** chaque année.

capterra.com/careers



Ce sont nos collaborateurs

– engagés, talentueux et professionnels –
qui représentent le meilleur de notre entreprise
et qui sont le cœur de notre expertise. Nous sommes convaincus que l'expertise et le savoir-faire ne sont utiles et ne créent de la valeur que s'ils sont largement partagés."

Virginie Regis,
Membre du Comité exécutif,
Marketing et Communication

À travers le monde

Capgemini

Siège social, Direction générale et Direction financière du Groupe
11, rue de Tilsitt
75017 Paris – France
Tél. : +33 (0)1 47 54 50 00
Fax : +33 (0)1 47 54 50 35
fr.capgemini.com

Cap Gemini S.A.

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

Campus Capgemini Les Fontaines

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

Université Capgemini

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

Applied Innovation Exchange

capgemini.com/aie
San Francisco : +1 415 659 0250

Grandes unités opérationnelles

Amérique latine
São Paulo : +55 11 4196 05 00

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

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

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

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

Cloud Infrastructure Services France
Paris : +33 (0)1 57 58 51 00

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

Digital Services
Paris : +33 (0)1 49 67 34 47

Directions sectorielles

Biens de consommation, Commerce, Distribution et Transport
Chicago : +1 312 395 5000
Énergie, Utilities et Chimie
Toronto : +1 416 805 6913

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

Secteur public

- Sécurité publique
Utrecht : +31 30 689 03 65
- Services fiscaux et protection sociale
Londres : +44 (0)330 588 8000

Services financiers
New York : +1 212 314 8235

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

Autres secteurs
Toronto : +1 416 805 6913

Pour les futurs collaborateurs

capgemini.com/careers

Pour les actionnaires

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

Pour les investisseurs et les analystes financiers

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

Pour les journalistes et les analystes de marché

capgemini.com/events
capgemini.com/analysts
Sam Connatty
Relations presse
sam.connatty@capgemini.com
+44 (0) 370 904 3601
Tom Minarik
Relations analystes de marché
tom.minarik@capgemini.com
+44 (0) 870 904 4053

Direction de projet, conception et rédaction : Direction du marketing et de la communication, 11 rue de Tilsitt, 75017 Paris • Conception, réalisation et rédaction : BABEL
• Artistes : Bruno Rousselot, Claude Tétot, Russel Tyler • Photographes : Stéphane Remaël / La Company, Patrick Messina, Pascal Montary, Katharine Burwick, iStock by Getty Images, Scott Campbell, Bank of Ireland – Droits réservés, E+ / Getty Images, Capgemini - Droits réservés, Jean-Luc Bertini / Picturetank, Anita BACK/LAIF-REA, Thepoo / Adobe Stock, DigitalVision / Getty Images, Capgemini & United Way - Droits réservés • Remerciements à Bank of Ireland, Daimler AG, IKEA, Galerie Ceysson, WordAppeal
• Imprimé en France par Dejalink, 93240 Stains



⁽¹⁾ Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Royaume-Uni.

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

Capgemini

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

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

Arabie Saoudite (+96)
Riyadh : 11 279 5225

Argentine (+54)
Buenos Aires : 11 5297 9200

Australie (+61)
Sydney : (0)2 9293 4000

Autriche (+43)
Vienne : (0)1 21163 0

Belgique (+32)
Diegem : (0)2 708 11 11

Brésil (+55)
São Paulo : 11 4196 0500

Canada (+1)
Toronto : 416 365 4400

Chine (+86)
Shanghai : 21 6182 2688

Colombie (+57)
Bogota : 1 319 26 00

Danemark (+45)
Vallensbæk : 70 11 22 00

Émirats Arabes Unis (+971)
Dubai : (0)4 559 8304

Espagne (+34)
Madrid : 91 657 70 00

États-Unis (+1)
New York : 212 314 8000
Irving : 972 556 7000

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

France (+33)
Capgemini Consulting
Paris : (0)1 49 67 30 00
Capgemini Institut
Paris : (0)1 44 74 24 10
Application Services France
Paris : (0)1 49 67 30 00
Application Services France
Aéro, Space & Défense
Toulouse : (0)5 31 08 80 00
Paris : (0)1 49 00 40 00
Application Services France
Manufacturing, Consumer & Retail
Paris : (0)1 49 00 40 00
Application Services France
Services
Paris : (0)1 49 00 40 00

Application Services France
Communication, Énergie-Utilities
Paris : (0)1 49 00 40 00
Services Financiers
Paris : (0)1 49 00 40 00
Cloud Infrastructure Services
France
Paris : (0)1 57 58 51 00
Prosodie-Capgemini
Paris : (0)1 46 84 11 11
Guatemala (+502)
Guatemala : 2223-00 10

Hongrie (+36)
Budapest : 1248 4000
1248 4021

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

Italie (+39)
Milan : 02 414931

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

Malaisie (+60)
Kuala Lumpur : 0(3) 2181 0368

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

Mexique (+52)
Mexico : 55 8503 2400

Norvège (+47)
Oslo : 24 12 80 00

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

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

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

Pologne (+48)
Varsovie : 22 464 70 00

Portugal (+351)
Lisbonne : 21 412 22 00

République tchèque (+420)
Prague : 222 803 678

Roumanie (+40)
Bucarest : 21 209 8000

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

Singapour (+65)
Singapour : 6224 6620

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

Suisse (+41)
Zurich : 44 560 24 00

Taïwan (+886)
Taipei : 2 8758 7888

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

Sogeti

Sogeti Corporate
24, rue du Gouverneur-Général-
Eboué
92136 Issy-les-Moulineaux –
France
Tél. : +33 (0)1 58 44 55 66
Fax : +33 (0)1 58 44 58 10
sogeti.com

Sogeti France (+33)
Paris : (0)1 55 00 12 00

Sogeti High Tech
Paris : (0)1 40 93 73 00

Sogeti High Tech Allemagne
Hein-Sass-Weg 30
21129 Hamburg
Tél. : +49 (0) 40 492937 – 0

Sogeti High Tech Espagne
Sogeti Espagne
Avenida Leonardo da Vinci, 15
28906 Getafe, Madrid, España
Tél. : (+34) 91 308 44 33

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

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

Danemark (+45)
Vallensbæk : (0)70 23 15 05

Espagne (+34)
Barcelone : (0)93 253 01 88

États-Unis (+1)
Dayton (Ohio) : (0)937 291 8100

Finlande (+358)
Espoo : (0)207 463 880

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

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

Luxembourg (+352)
Bertrange : (0) 31 44 01

Norvège (+47)
Oslo : (0)40 00 50 89

Pays-Bas (+31)
Vianen : (0)88 660 66 00

Royaume-Uni (+44)
Londres : (0)207 014 8900

Suède (+46)
Solna : (0)8 5368 2000

Suisse (+41)
Genève : (0)22 879 16 50

