





Innovation utile



Proximité internationale



Notre rapport annuel connecté !

CR, comme *Connected Reality*, soit *Réalité Connectée*. Téléchargez l'application sur Apple Store ou sur le Google Play Store puis passez votre smartphone sur les visuels portant le sigle CR+ ; et entrez directement dans une médiathèque en ligne, avec notamment des contenus vidéo. Cette innovation technologique, qui offre une nouvelle approche du document papier, a pu être réalisée grâce aux équipes Capgemini.

Flashez ces codes pour télécharger l'application *Connected Reality*!



Nos expertises



Culture talents



Compétitivité augmentée

Sommaire

03	Entretien avec Paul Hermelin
08	Conseil d'administration
10	Comité exécutif
12	Une équipe managériale internationale
16	Temps forts 2013
20	Performance
23	Collaborateurs
24	Responsabilité Sociale et Environnementale

Nos expertises

28	Métiers et offres
30	Alliances et secteurs
32	Programme Expert Connect
34	Histoires de clients

Nos atouts

42	Culture talents
50	Innovation utile
56	Proximité internationale
62	Compétitivité augmentée
66	Études et points de vue
70	Nous joindre
72	Peintres du rapport annuel

Ce rapport annuel est dédié à Odette Bernard-Colombat, qui nous a quittés le 5 août 2013. Odette était la plus ancienne collaboratrice de Capgemini qu'elle avait rejoint, dès sa création, en 1967 à Grenoble (France). Odette a été l'assistante de Serge Kampf, fondateur du Groupe, pendant plus de quarante-cinq ans.



.....
David Ferreira — *Morpions N° 2*



« Innovation et compétitivité nous permettent de nous affirmer comme le partenaire stratégique des plus grandes entreprises mondiales. »

Paul Hermelin, Président-directeur général de Capgemini

En 2013, l'environnement économique a été contrasté d'un continent à l'autre. Comment le marché des services informatiques s'est-il comporté ?

S'agissant de la demande, elle dépend évidemment du contexte économique mais heureusement elle est soutenue par l'innovation qui est plus dynamique que jamais. Au cours de mes nombreux échanges avec nos clients, je constate un appétit toujours très fort, particulièrement en Europe, pour la réduction des coûts ! L'année 2013 a été marquée par la conjugaison de plusieurs ruptures technologiques majeures, ce que nous appelons dans notre jargon le SMAC*. C'est le triomphe du digital. La vague du cloud a continué de déferler. Et avec l'avènement du big data, des paradigmes entièrement nouveaux permettent de réinventer produits et marchés ! Bref, les services informatiques sont incontournables pour relever les défis

majeurs de toute entreprise : être compétitif et croître. Côté acteurs, face aux grandes marques américaines qui étaient traditionnellement dominantes car leur implantation historique aux États-Unis leur donne accès au premier marché mondial des services informatiques et au berceau de l'innovation - on trouve les redoutables concurrents indiens qui continuent leur progression sur tous les continents et affichent les plus belles performances de notre industrie.

Vous évoquez souvent comme ambition pour Capgemini de jouer et gagner la « Ligue des Champions » de votre industrie. Vous en êtes où ?

Mon ambition est que Capgemini soit reconnu comme appartenant à une élite mondiale très fermée que j'appelle la Champions League. Et je crois que nous sommes à présent perçus comme tel et sans doute

* Social, Mobility, Analytics – Big Data, Cloud.





le seul d'origine européenne! Plusieurs facteurs y ont contribué. Notre performance d'abord. Avant tout, nous tenons nos engagements. Début 2013, nous avons annoncé un retour progressif et régulier de notre croissance. Et c'est ce qui s'est passé, avec une nette accélération au dernier trimestre. Nous avons également amélioré notre marge, indépendamment du climat économique, et sans plus recourir à des charges de restructurations. Mais pour jouer, gagner... et rester dans cette fameuse « Ligue des Champions », il nous faut avant tout la confiance des clients : les écouter, les comprendre, anticiper leurs attentes. En somme, faire de la technologie une arme puissante au service de leur business. Pour témoigner des grandes mutations auxquelles ils sont confrontés, nous avons, dans ce rapport annuel, donné la parole à deux clients qui nous ont fait confiance en 2013 : Daimler et State of Texas.

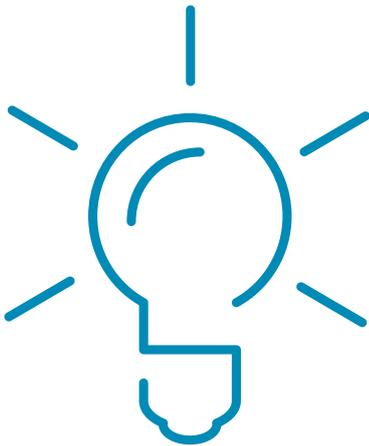
De belles performances, certes, mais avez-vous quelques regrets ?

Des regrets on en a toujours. Notre recul dans l'activité Conseil, tout d'abord. Cette activité a un caractère stratégique pour le Groupe. La famille des consultants est mobilisée pour renverser cette tendance et tout le Groupe est derrière elle!

Aux États-Unis, nous avons tardé l'an passé à tirer avantage de ce marché dynamique, même si nous avons fini par atteindre 8 % de croissance au dernier trimestre.

Ces résultats en progrès sur la fin 2013 semblent de bon augure : quels sont les atouts de Capgemini en 2014 ?

J'en vois trois. Tout d'abord, l'année démarre avec un niveau de demande raisonnablement soutenu. Ensuite, nous avons réalisé d'importants investissements sur notre portefeuille d'offres pour répondre aux nouvelles exigences de nos clients et nous allons continuer. Nous travaillons encore plus étroitement avec les plus grands acteurs de la technologie pour multiplier les co-innovations. Nous enrichissons aussi notre catalogue de solutions que nous appelons propriétaires et nous commençons à offrir des modes innovants de facturation à nos clients : par exemple avec nos propres plateformes cloud, comme celle que nous proposons depuis peu aux acteurs de l'assurance. Enfin notre propre compétitivité est plus que jamais décisive. Elle irrigue tout le Groupe, à travers nos offres, notre force de frappe en Inde, mais aussi nos méthodes de production de plus en plus industrialisées. Au final, innovation et compétitivité nous permettent de



« Avec le big data, nous devenons pour nos clients plus qu'un prestataire, nous les accompagnons dans la réinvention de leurs métiers. »

nous affirmer comme le partenaire stratégique des plus grandes entreprises mondiales.

Certains prétendent que la montée en puissance du cloud réduit les besoins en services informatiques...

Pas du tout! Le cloud marque une rupture fondamentale dans les modes de consommation de l'informatique. Nous passons du sur-mesure à la confection industrielle. Notre stratégie est d'être un orchestrateur, pour répondre aux questions clés de nos clients: quelle est la bonne architecture pour mon système d'information? Comment coordonner l'ensemble de mes produits et de mes prestataires cloud? Comment garantir l'intégrité de mes données, conserver mon identité et mon autonomie? Il y a là un important gisement de croissance pour des services à forte valeur ajoutée.

Capgemini semble aussi accélérer sur le big data. Pour quelles raisons?

On abuse du mot révolution, mais avec le big data, j'ai vraiment envie de parler de révolution. Tout simplement parce qu'il bouleverse en profondeur le business de nos clients. Un grand constructeur automobile m'a confié que le jour de l'achat d'un véhicule constitue souvent le summum de la relation commerciale. Après, il est

surtout question d'entretien, de réparations... Demain les véhicules seront tous « connectés » et le constructeur apportera en permanence à son client des conseils, y compris sur sa conduite, il lui proposera des services inédits. Avec le big data, nous devenons pour nos clients plus qu'un prestataire, nous les accompagnons dans la réinvention de leurs métiers.

En quoi votre statut d'acteur mondial vous aide-t-il?

L'équation est simple: pour être numéro un dans un secteur d'activité, il faut avoir pour clients les acteurs de référence de ce secteur. Très souvent, ces acteurs sont des leaders mondiaux et nous devons être capables de les accompagner là où ils sont. C'est aussi cela l'intimité client. C'est ainsi que nos références avec les clients les plus prestigieux aux États-Unis nous ont aidés à devenir le n° 1 au Brésil dans les services financiers! En Asie-Pacifique, nous venons de créer une nouvelle entité dédiée pour être en ordre de bataille et gagner des parts de marché.

Avec 131 000 collaborateurs, recruter et retenir les talents, c'est aussi une bataille?

Absolument, nous voulons attirer les meilleurs. Nous recrutons nos collaborateurs dans les meilleures écoles





et universités, partout dans le monde. Une véritable culture de la performance est indispensable pour faire la différence. Et ça en vaut la peine puisqu'ainsi ils ont accès à des projets exigeants qui contribuent à construire leur réputation professionnelle. Nous aidons chaque collaborateur à tracer sa voie au sein du Groupe en fonction de ses souhaits mais aussi de la valeur que lui reconnaissent nos clients.

Vous avez un bon niveau de trésorerie.

Vous ne parlez pas d'acquisitions ?

J'ai la conviction que la consolidation de notre secteur n'est pas achevée. Nous avons une force de frappe financière qui nous permet d'être prêts à saisir toute opportunité susceptible de renforcer notre ambition dès lors que son prix est cohérent avec la valeur qu'elle nous apporte. Nous avons deux priorités : nous renforcer aux États-Unis et dans des pays en forte croissance ; nous positionner sur les segments les plus innovants à forte valeur ajoutée.

Pour terminer, un point sur la gouvernance, votre Conseil d'administration évolue ?

Huit mandats d'administrateurs arrivent à échéance. Si l'Assemblée générale des actionnaires approuve les propositions qui lui sont faites, le Conseil d'administration sera plus féminin et renforcé par de nouvelles personnalités aux parcours complémentaires. Il sera aussi composé d'un nombre plus important de membres indépendants (sept sur douze).

Enfin, je me réjouis de la volonté de Serge Kampf de rester à nos côtés pour un nouveau mandat : l'expérience et l'engagement constant du fondateur de Capgemini sont précieux pour chacun de nous et au premier chef pour moi-même. Les lecteurs assidus remarqueront l'absence de son message qui, traditionnellement, ouvre notre rapport annuel. Serge a cependant inspiré et supervisé le contenu de cette édition tout au long de son élaboration. Malheureusement, il était temporairement indisponible pour finaliser son message à l'heure où nous imprimions. Je sais qu'il le regrette vivement. Mais dans l'esprit de collection qui est notre marque de fabrique, Serge a choisi, comme chaque année, les œuvres qui y figurent avec la passion qu'on lui connaît.



« Je me réjouis de la volonté de Serge Kampf de rester à nos côtés pour un nouveau mandat. »

Conseil d'administration

au 7 mai 2014

01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



Élu par les actionnaires, le Conseil d'administration veille à la mise en œuvre des principales orientations stratégiques de Capgemini. Il valide l'organisation juridique et opérationnelle du Groupe. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche de la société et notamment sur la nomination des principaux dirigeants. En 2013, le Conseil a statué sur le choix des administrateurs dont la nomination ou le renouvellement sont proposés à l'Assemblée générale, huit mandats arrivant à échéance le 7 mai 2014.

11



13



14



12



15



LES 12 ADMINISTRATEURS

01 - Paul Hermelin
Président-directeur général
02 - Serge Kampf
Président d'honneur
et Vice-président
03 - Daniel Bernard
04 - Anne Bouverot
05 - Yann Delabrière
06 - Laurence Dors

07 - Phil Laskawy
08 - Ruud van Ommeren
09 - Terry Ozan
10 - Pierre Pringuet
11 - Bruno Roger
12 - Lucia Sinapi-Thomas

LES 2 COMMISSAIRES AUX COMPTES

13 - Françoise Garnier (PwC)
14 - Jacques Pierre (KPMG)

LE SECRÉTAIRE DU CONSEIL

15 - Jean-Baptiste Massignon

Comité exécutif

au 7 mai 2014

Ci-dessous, les 18 membres du Comité exécutif photographiés à Mumbai en mars 2014 et parmi eux, les 6 membres du Comité de Direction générale mentionnés en gras.

1 - Paul Hermelin
Président-directeur général

2 - Aiman Ezzat
Finances

3 - Hubert Giraud
Gestion et développement
des ressources humaines

4 - Patrick Nicolet
Infrastructure services

5 - Salil Parekh
Application Services One⁽¹⁾

6 - Olivier Sevilla
Application Services Two⁽²⁾

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

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



Le Président-directeur général et cinq membres du Comité exécutif forment le Comité de Direction générale qui a en charge l'animation des opérations du Groupe et la préparation des réunions du Comité exécutif. Il se réunit une fois par semaine.

Le Comité exécutif a pour mission d'aider la Direction générale à définir les grandes orientations du Groupe. Il fixe, dans ce cadre, les priorités stratégiques et les plans d'actions qui en découlent. Il s'assure de leur mise en œuvre et de leur exécution efficace au sein des opérations. Fort de 18 membres, il se réunit toutes les six semaines.

7 - John Brahim
Application Services Two[®]

8 - Lanny Cohen
Technologies

9 - Pierre-Yves Cros
Développement

10 - Philippe Grangeon
Marketing et communication,
Université Capgemini

11 - Xavier Hochet
Capgemini Consulting

12 - François Hucher
Production, méthodes et supports

13 - Aruna Jayanthi
Inde

14 - Jean-Baptiste Massignon
Secrétariat général

15 - Paul Nannetti
Ventes et portefeuille d'offres

16 - Luc-François Salvador
Application Services
Asie-Pacifique

17 - Chris Stancombe
Business Process Outsourcing

18 - Hans van Waayenburg
Sogeti



Une équipe managériale

01



02



03



04



05



06



07



08



09



10



11



12



13



14



15



16



17



18



19



20



21



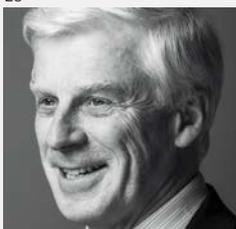
internationale

au 7 mai 2014

22



23



24



25



26



27



28



29



30



31



32



33



DIRECTION OPÉRATIONNELLE

- 1 - Nicolas Aidoud
Prosodie-Capgemini
- 2 - Jean-Philippe Bol
Application Services France
- 3 - Christophe Bonnard
Sogeti France
- 4 - Tim Bridges
Application Services Amérique du Nord
- 5 - Walter Cappilati
Application et Infrastructure Services Amérique latine
- 6 - Kishor Chitale
Développement commercial Inde
- 7 - Thierry Delaporte
Application Services, marché Services financiers

- 8 - Cyril Garcia
Capgemini Consulting France
- 9 - Navin Goel
Sogeti Amérique du Nord
- 10 - Christine Hodgson
Coordination commerciale Royaume-Uni
- 11 - Greg Hyttenrauch
Infrastructure Services
- 12 - Dominique Lafond
Sogeti High Tech
- 13 - Andrew Levitt
Compte HMRC⁽¹⁾
- 14 - Carole Murphy
Business Process Outsourcing, marché Business Transformation
- 15 - Devesh Nayel
Business Process Outsourcing, marchés Industrie et Services financiers

- 16 - Michael Schulte
Coordination commerciale Allemagne
- 17 - Paul Thorley
Application Services Asie-Pacifique
- 18 - Ken Toombs
Capgemini Consulting Amérique du Nord
- 19 - Jeroen Versteeg
Application Services Pays-Bas
- 20 - Sue Watts
Application Services One⁽²⁾ Production
- 21 - Cliff Yu
Application Services Chine

DIRECTION FONCTIONNELLE

- 22 - Antoine Audi
Secrétariat général de la Holding
- 23 - Hervé Canneva
Éthique et conformité
- 24 - Philippe Christelle
Audit interne
- 25 - Charlie Li
Alliances
- 26 - Alain de Marcellus
Finances
- 27 - Karine Marchat
Contrôle de gestion
- 28 - Bruno Nigrelli
Systèmes d'information
- 29 - Virginie Régis
Marketing et Digital
- 30 - Jeremy Roffe-Vidal
Ressources humaines
- 31 - Isabelle Roux-Chenu
Juridique
- 32 - Lucia Sinapi-Thomas
Finances
- 33 - Perry Stoneman
Secteurs

(1) Her Majesty's Revenue and Customs - l'administration fiscale britannique.

(2) Amérique du Nord, Royaume-Uni, Asie-Pacifique et secteur des services financiers.



.....
David Ferreira — Toto et sa femme N°2



.....
David Ferreira — *Toto ange et démon*

FERREIRA

Temps forts 2013

BRÉSIL

Expansion en Amérique latine

Capgemini accompagne le développement de ses clients en Amérique latine en accélérant ses activités dans la région. Grâce à l'acquisition de CPM Braxis, il y a trois ans, le Groupe est devenu leader sur le marché financier brésilien. Il a tissé des liens étroits avec des clients majeurs comme Caixa et Bradesco, deux des plus grandes banques du pays. En 2013, le partenariat avec Caixa a encore été étendu et le nombre de collaborateurs dédiés à ce client a été multiplié par six. Fort de cette dynamique positive, Capgemini a choisi le Brésil comme centre névralgique de son expansion sur les autres marchés sud-américains (Mexique, Argentine, Colombie, Pérou, Chili).

AREVA

Négociation exclusive pour la reprise des activités d'Euriware

Le groupe AREVA est entré en octobre en négociation exclusive avec Capgemini pour la reprise des activités de sa filiale de services informatiques Euriware. Capgemini, qui propose un projet industriel et social ambitieux, renforcerait ainsi sa relation de long terme avec AREVA, tout en étoffant ses compétences en informatique industrielle et en affirmant son leadership dans le secteur de l'énergie. Avec Capgemini, AREVA s'appuierait sur un partenaire de référence pour l'accompagner dans la transformation de son système d'information et le développement de ses activités au niveau mondial.

DIGITAL

Digital Customer Experience : la dernière-née des offres globales

Capgemini a lancé, en février 2014, une gamme de services qui permet aux entreprises de tous les secteurs de digitaliser leur « expérience client ». Un enjeu clé au moment où les clients attendent des interactions fluides et multicanaux et des réponses quasi instantanées. Digital Customer Experience (DCX) conjugue l'expertise de Capgemini Consulting en matière de transformation digitale et le savoir-faire du Groupe dans le domaine des services applicatifs. Pour bâtir DCX, Capgemini s'est appuyé sur ses capacités à mener des réalisations d'envergure, comme le programme de transformation digitale qu'il a conduit pour Hydro-Québec, important distributeur d'électricité canadien.



ÉNERGIE

11 millions de compteurs de gaz intelligents en France

GrDF, principal distributeur de gaz naturel en France, prévoit d'installer de nouveaux compteurs de gaz intelligents au sein de 11 millions de foyers français entre 2015 et 2022 : il a confié à Capgemini la mise en œuvre du système informatique de ces compteurs, à travers deux contrats d'un montant total de 23 millions d'euros. Il s'agira du plus important déploiement de compteurs intelligents au monde. Ils permettront aux clients de GrDF de mieux suivre et contrôler leurs dépenses énergétiques, grâce à une connaissance précise de leur consommation réelle. Avantage supplémentaire : les clients n'auront plus besoin d'être sur place pour la maintenance de leur compteur.



TALENTS

Plus de 45 000 collaborateurs en Inde

En expansion forte et continue depuis plusieurs années, le nombre de collaborateurs de Capgemini en Inde a dépassé le seuil des 45 000 personnes en août 2013. Cette croissance rapide s'inscrit dans le modèle de production Rightshore®, qui permet à Capgemini de conjuguer les meilleures expertises onshore locales et offshore (dans des pays éloignés) à un prix compétitif, partout dans le monde, au service de ses clients. Le Groupe est aujourd'hui le seul acteur européen de son secteur à disposer de telles compétences offshore – en termes quantitatifs et qualitatifs – notamment en Inde. Un avantage de taille, qui lui permet de concurrencer les leaders américains du secteur, jusqu'aux grands groupes indiens.

CLOUD

Des nouveaux services d'orchestration cloud

Capgemini s'est positionné comme orchestrateur de Cloud. En tant que tel, le Groupe offre à ses clients les clés pour appréhender l'évolution rapide de cet environnement en leur assurant de faire des choix pertinents et efficaces. De nouvelles solutions sont proposées aux entreprises pour qu'elles puissent tirer parti de la puissance du cloud, qu'il soit privé, public ou hybride. Par exemple, avec SkySight, développé en partenariat avec Microsoft, Capgemini et sa filiale Sogeti proposent la première plateforme conçue pour la gestion, l'acquisition et le développement de services de cloud computing. Les clients du Groupe accèdent à un vaste portefeuille de services, avec des bénéfices tangibles : déploiement rapide, intégration aux services déjà utilisés, protection de l'intégrité des données, accélération de la commercialisation de leurs offres, réduction des coûts grâce à une formule de paiement à l'utilisation.



INFOGÉRANCE

Sogeti signe un contrat majeur avec Total

Sogeti France, filiale du groupe Capgemini, a signé pour cinq ans un contrat majeur avec Total, principale entreprise pétrolière française. Sa mission : assurer l'infogérance du centre de production informatique de la branche Exploration – Production, en France et dans le monde. Sogeti s'emploiera en particulier à fournir les systèmes les plus efficaces en matière de gestion et d'industrialisation des outils. Il accompagnera la migration de Total vers le cloud computing.

LES 24^{ES} RENCONTRES DE SAN FRANCISCO

L'innovation au cœur

En avril 2013, Capgemini a organisé ses 24^{es} « Rencontres » – temps fort qui réunit les principaux managers du Groupe – pour la première fois aux États-Unis, premier marché mondial pour les services informatiques. L'occasion d'accueillir les grands partenaires stratégiques pendant trois jours. L'innovation a été au cœur des échanges avec les n° 1 d'acteurs majeurs, comme Marc Benioff (salesforce.com), Steve Ballmer (Microsoft), Joe Tucci (EMC²), Pat Geslinger (VMware), ou encore Paul Maritz (Pivotal). Des dirigeants d'Amazon, de Cloudera et de SAP sont également intervenus. Pour Paul Hermelin, Président-directeur général de Capgemini, « ces Rencontres, situées au cœur de la Silicon Valley, ont permis de montrer que nous jouons dans la Champions League avec les plus grands du secteur, américains ou indiens. Mais aussi que nous sommes présents là où bat le pouls de l'innovation ».



SECTEUR PUBLIC

Assurance-chômage : un contrat majeur dans trois États américains

Les États de Caroline du Nord, Caroline du Sud et Géorgie – réunis au sein d'un consortium – ont confié à Capgemini le développement et la mise en œuvre de leur système informatique de gestion de l'assurance-chômage. Ce contrat de plus de 40 millions d'euros valorise le savoir-faire de Capgemini dans ce domaine, tout particulièrement sa solution dédiée **AcUity**: spécialement conçue pour gérer des volumes de données importants, elle permet aux organismes d'assurance-chômage des trois États de collecter plus rapidement des informations de meilleure qualité. Pour Cheryl M. Stanton, Directeur de l'emploi et de la population active pour l'État de la Caroline du Sud, « ce projet modernisera nos systèmes d'assurance-chômage vieillissants pour améliorer les services offerts à nos concitoyens. Nous pourrions ainsi mieux accompagner l'évolution de la population active et réduire nos coûts à long terme ».



ÉTHIQUE

Capgemini, une éthique exemplaire

Le Groupe figure depuis 2013 dans le classement mondial parmi les entreprises les plus exemplaires en matière d'éthique, établi par Ethisphère Institute : chaque année, cet organisme reconnu au niveau international en matière d'éthique professionnelle passe au crible les entreprises de plus de 100 pays, à travers 36 secteurs. Ce classement récompense la mobilisation de Capgemini pour renforcer sans cesse ses pratiques éthiques partout où il agit et se développe.



Notre performance



CHIFFRE D'AFFAIRES

en milliards d'euros

10,1 Mds€



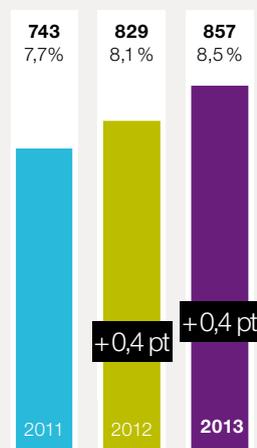
Le Groupe a réalisé, en 2013, un chiffre d'affaires de 10 092 millions d'euros, en progression de 0,9 % à taux de change et périmètre constants par rapport à 2012. À taux de change et périmètre courants, le chiffre d'affaires enregistre une baisse de 1,7 % par rapport à celui publié en 2012 en raison de l'évolution défavorable de certaines devises, notamment le dollar américain, la livre sterling et le réal brésilien.

« Après un exercice 2012 marqué par un ralentissement de l'activité en fin d'année, l'exercice 2013 a confirmé un retour progressif de la croissance du chiffre d'affaires, conformément à nos prévisions et nos engagements. Capgemini a une fois encore montré sa capacité à améliorer sa profitabilité ainsi qu'à maintenir une bonne génération de trésorerie dans un contexte globalement peu porteur. »

Aiman Ezzat, Directeur financier et membre du Comité de Direction générale.

MARGE OPÉRATIONNELLE*

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



857 M€

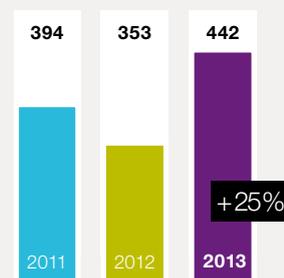
La marge opérationnelle ressort à 857 millions d'euros, soit 8,5 % du chiffre d'affaires consolidé 2013, ce qui représente une progression de 0,4 point par rapport à 2012, légèrement supérieure à l'objectif annoncé au début 2013. La plupart des régions du Groupe enregistrent une progression de leur rentabilité par rapport à 2012.

RÉSULTAT NET

en millions d'euros



Le résultat net part du Groupe s'élève à 442 millions d'euros ce qui représente une progression de 25 % par rapport à 2012. Le résultat par action s'élève à 2,76 euros.



*La marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de la performance du Groupe, est la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles, celles-ci étant égales au coût des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets) augmenté des frais commerciaux, généraux et administratifs.

FREE CASH-FLOW en millions d'euros

 **455 M€**

Le free cash-flow organique s'établit à 455 millions d'euros avant la contribution exceptionnelle de 235 millions d'euros à un fonds de pension au Royaume-Uni. Le free cash-flow organique cumulé 2012 et 2013 s'élève à un total de 951 millions d'euros sensiblement supérieur à l'objectif initial compris entre 750 et 800 millions d'euros.



RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL DE CAP GEMINI S.A.

au 31 décembre 2013
(sur la base d'une enquête d'actionariat)



- 1 - investisseurs institutionnels non français **61,8 %**
- 2 - investisseurs institutionnels français **22,8 %**
- 3 - administrateurs et collaborateurs du Groupe **9,4 %**
- 4 - actionnaires individuels **6,0 %**

TRÉSORERIE NETTE en millions d'euros

 **678 M€**

La trésorerie nette au 31 décembre 2013 s'établit à 678 millions d'euros.



L'INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Pour s'informer en permanence sur la vie du Groupe, les actionnaires ont à leur disposition un serveur vocal (numéro vert : 0800 20 30 40) et un espace web dédié fr.capgemini.com/investisseurs en version française ou anglaise, sur le site internet de Capgemini. Par ailleurs, les actionnaires qui sont connus de Capgemini reçoivent une lettre d'information annuelle. La prochaine, envoyée en juin, rendra compte de l'Assemblée générale du 7 mai 2014.

Version pdf du Document de référence téléchargeable sur : fr.capgemini.com/investisseurs/document-de-reference-2013

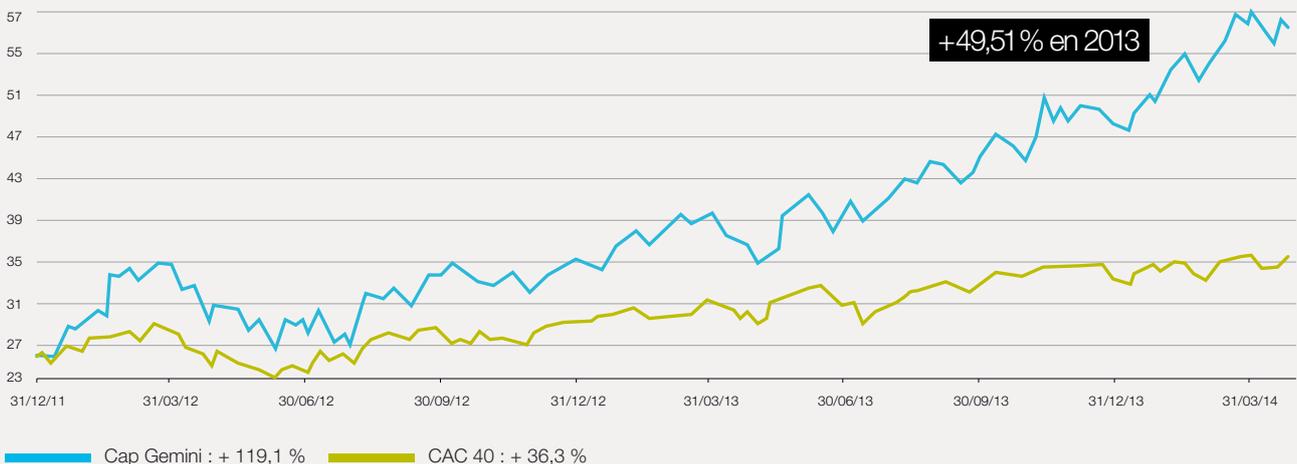
DIVIDENDE PAR ACTION en euros

2011 **1,0** 2012 **1,0** 2013* **1,1**

* Sous réserve de l'approbation des actionnaires à l'Assemblée générale du mercredi 7 mai 2014.

COURS DE L'ACTION CAP GEMINI

en euros, comparé à l'indice CAC 40, du 31/12/2011 au 31/03/2014





RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



1 - intégration de systèmes	40,6 %
2 - infogérance	40,1 %
3 - services informatiques de proximité (Sogeti)	14,8 %
4 - conseil (Capgemini Consulting)	4,5 %



1 - secteur public	22,1 %
2 - services financiers	21,5 %
3 - industrie	17,1 %
4 - commerce, distribution, transport	14,1 %
5 - énergie, utilities et chimie	11,8 %
6 - télécommunications, médias et divertissements	8,4 %
7 - autres	5 %



1 - France	21,7 %
2 - Amérique du Nord	20,5 %
3 - Royaume-Uni	19,9 %
4 - Reste de l'Europe	18,2 %
5 - Benelux	10,7 %
6 - Asie-Pacifique et Amérique latine	9 %

MONTANT TOTAL DES COMMANDES

2013

9,7 Mds€

Le ratio prises de commandes sur chiffre d'affaires est de 1,05 sur l'année et atteint même 1,13 sur le seul quatrième trimestre pour l'intégration de systèmes, les services informatiques de proximité (Sogeti) et le conseil dans leur ensemble, ce qui confirme le dynamisme de ces activités.



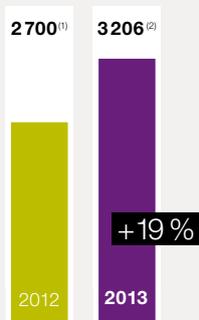
OFFRES MONDIALES

prises de commandes en millions d'euros

2013

3,2 Mds€

Capgemini propose à ses clients des offres mondiales telles que Analytics, Big Data, Cloud, Mobilité, Testing et offres sectorielles. Elles représentent plus de 32 % de l'ensemble des commandes du Groupe.



(1) soit 27,5 % du montant total des commandes du Groupe.
(2) soit 32,8 % du montant total des commandes du Groupe.

ASIE-PACIFIQUE / AMÉRIQUE LATINE

chiffre d'affaires en millions d'euros

En 2013, la croissance du chiffre d'affaires à taux de change et périmètre constants s'établit à 12 % dans ces régions, grâce notamment au dynamisme des activités au Brésil (+ 16 %), en Australie (+ 15 %) et en Inde (+ 21 %).



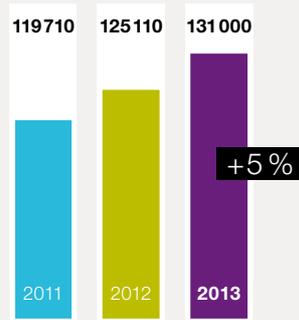
Nos collaborateurs

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

de 2011 à 2013 (nombre de collaborateurs au 31 décembre)

131 000

5 % d'augmentation des effectifs en 2013
32 350 embauches dont
44 % de jeunes diplômés



119 500

collaborateurs formés (+ 10 %)

4,7 millions d'heures de formation
1,9 million d'heures de formation
 en e-learning

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE au 31/12/2013

AMÉRIQUE DU NORD

9 700

Canada
 États-Unis

EUROPE

60 300

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

AMÉRIQUE LATINE

9 500

Argentine
 Brésil
 Chili
 Colombie
 Guatemala
 Mexique

MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

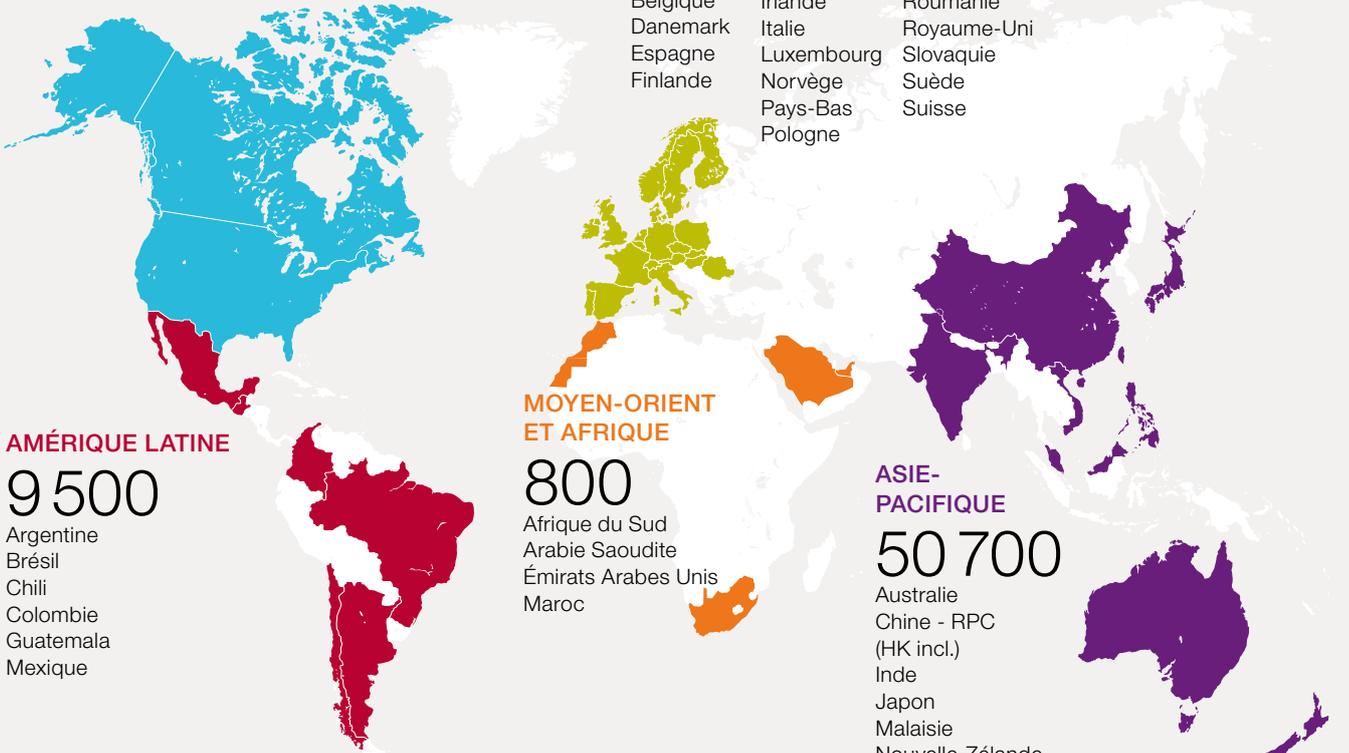
800

Afrique du Sud
 Arabie Saoudite
 Émirats Arabes Unis
 Maroc

ASIE-PACIFIQUE

50 700

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



Responsabilité Sociale et Environnementale : du concret

DES MOYENS RENFORCÉS POUR AGIR

Pour être efficace, la politique RSE du Groupe est portée par des collaborateurs dédiés, partout dans le monde. James Robey, en charge de la RSE chez Capgemini, explique :

« En 2013, nous avons renforcé notre réseau de responsables RSE, qui couvre désormais 90 % des zones géographiques où le Groupe est présent. Nous avons aussi structuré des échanges réguliers entre eux, ciblés sur nos principaux objectifs sociaux et environnementaux ». Fort de ses valeurs et de ses pratiques éthiques (voir p. 47), Capgemini a également bâti un cadre d'action RSE, structuré autour de quatre axes :

- **La culture des talents** soutient l'ambition d'être un employeur de référence sur son secteur.
- **Les offres et services RSE** aident les clients du Groupe à répondre à leurs propres défis dans ce domaine.
- **L'engagement sociétal** de Capgemini porte en priorité sur l'éducation et le développement économique local.
- **La réduction de l'empreinte environnementale** du Groupe passe par la diminution de sa consommation d'énergie, des transports professionnels de ses collaborateurs et de ses déchets.

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Avec des recrutements importants partout dans le monde (plus de 32 000 personnes en 2013, dont 40 % de jeunes diplômés), le Groupe est particulièrement sensible aux enjeux liés à l'éducation.

En Italie, il a, par exemple, développé avec deux partenaires informatiques l'école digitale School 2.0 pour l'institut technique Ettore Majorana de Bari : à travers des



Compteurs intelligents à Mumbai.

Capgemini favorise le microcrédit solidaire.

A partir de 20 €, prêter et financer des projets que des femmes et des hommes souhaitent entreprendre.

22 PROJETS À FINANCER 6 PAYS

VOIR LES PROJETS

Microworld : donner vie aux projets de micro-entrepreneurs dans les pays émergents.

forums collaboratifs en ligne, les étudiants peuvent approfondir les cours avec des professeurs et d'autres étudiants. Ce modèle innovant a été étendu à 13 écoles et institutions à travers toute l'Italie.

Très présent en Inde, Capgemini y est partenaire de la fondation Naandi, qui a créé le programme Nanhi Kali permettant aux collaborateurs du Groupe de favoriser la scolarisation de jeunes filles indiennes, à travers une contribution financière. Fin 2013, 63 000 années scolaires ont ainsi été financées par Capgemini. Laxmi, originaire d'Utkoor Manda dans le centre de l'Inde, a par exemple pu entrer au collège grâce à l'engagement de collaborateurs de Capgemini Allemagne.

7

**nombre de
pays où l'action
environnementale
de Capgemini est
certifiée ISO 14001**

(après la certification des opérations de Capgemini et Sogeti en Espagne en 2013)

Création d'écoles digitales en Italie, soutien aux micro-entrepreneurs de pays émergents, parrainage de jeunes des quartiers défavorisés en France, vaste projet environnemental à Mumbai, en Inde. Partout dans le monde, Capgemini a mené en 2013 des actions concrètes qui bénéficient à tous : clients, collaborateurs, actionnaires et territoires où nous sommes présents. Nous avons, par ailleurs, bâti un nouveau cadre d'action RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) pour enrichir notre politique pas à pas et l'inscrire dans la durée.



Jeunes filles indiennes scolarisées grâce au soutien des collaborateurs de Capgemini.

Pour l'équipe de Naandi : *« En offrant une formation aux jeunes filles, on améliore leur vie, mais aussi celle de leurs familles et de leur communauté. Et cela contribue également à la croissance économique locale ».*

Plus largement, Capgemini soutient les projets de Naandi à travers des donations : 40 000 euros ont, par exemple, été versés à l'association par les entités allemande, française, italienne, néerlandaise et suédoise à l'occasion des fêtes de fin d'année. Le Groupe agit aussi sur le terrain pour favoriser l'intégration via l'emploi et le développement.

Ainsi, en France, Capgemini et Sogeti sont partenaires de « Nos Quartiers ont des Talents », une association qui aide les jeunes diplômés issus de quartiers défavorisés à trouver un emploi.

Le Groupe favorise le microcrédit solidaire avec la plateforme en ligne MicroWorld développée avec PlaNet Finance : elle permet aux collaborateurs de soutenir directement des micro-entrepreneurs des pays émergents. Depuis le lancement du programme en 2012, 742 projets ont été co-financés, soit plus de 80 000 euros mis

à disposition par 596 prêteurs actifs. Grâce aux dons de 11 collaborateurs de Capgemini, Coumba Ndiaya, vendeuse de fruits et légumes au Sénégal, a pu réunir les 400 euros indispensables pour louer un étal couvert et augmenter son stock. Elle témoigne : *« En fidélisant mes clients, je suis parvenue à rembourser ce prêt en 7 mois et à augmenter mes revenus. J'envisage maintenant de louer une boutique ».*

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe figure parmi les leaders reconnus sur le marché des « compteurs électriques intelligents ». En 2013, il a exploité ce savoir-faire pour créer une solution innovante dans ses propres locaux : un projet pilote à Mumbai a permis de réduire de 10 % la consommation d'énergie de deux bâtiments en seulement deux mois. Suite à ce projet, le Groupe installe actuellement plus de 800 compteurs intelligents à travers son parc immobilier en Inde, et compte ainsi diminuer sa facture énergétique de plus d'un million d'euros sur trois ans.

Aux Pays-Bas, plusieurs projets environnementaux ont également permis à Capgemini de réduire sa consommation énergétique et les coûts associés de plus de 30 % en quatre ans.

Autre exemple : son centre de traitement de données Merlin, le plus respectueux de l'environnement au monde, situé au Royaume-Uni. Il permet au Groupe de gérer les systèmes de ses clients le plus efficacement possible sur le plan technologique, tout en réduisant les émissions de carbone induites. En 2013, Merlin a obtenu le prix du Code de conduite des centres de traitement de données attribué par l'Union européenne.



➔ Pour en savoir plus, découvrez notre rapport RSE 2013

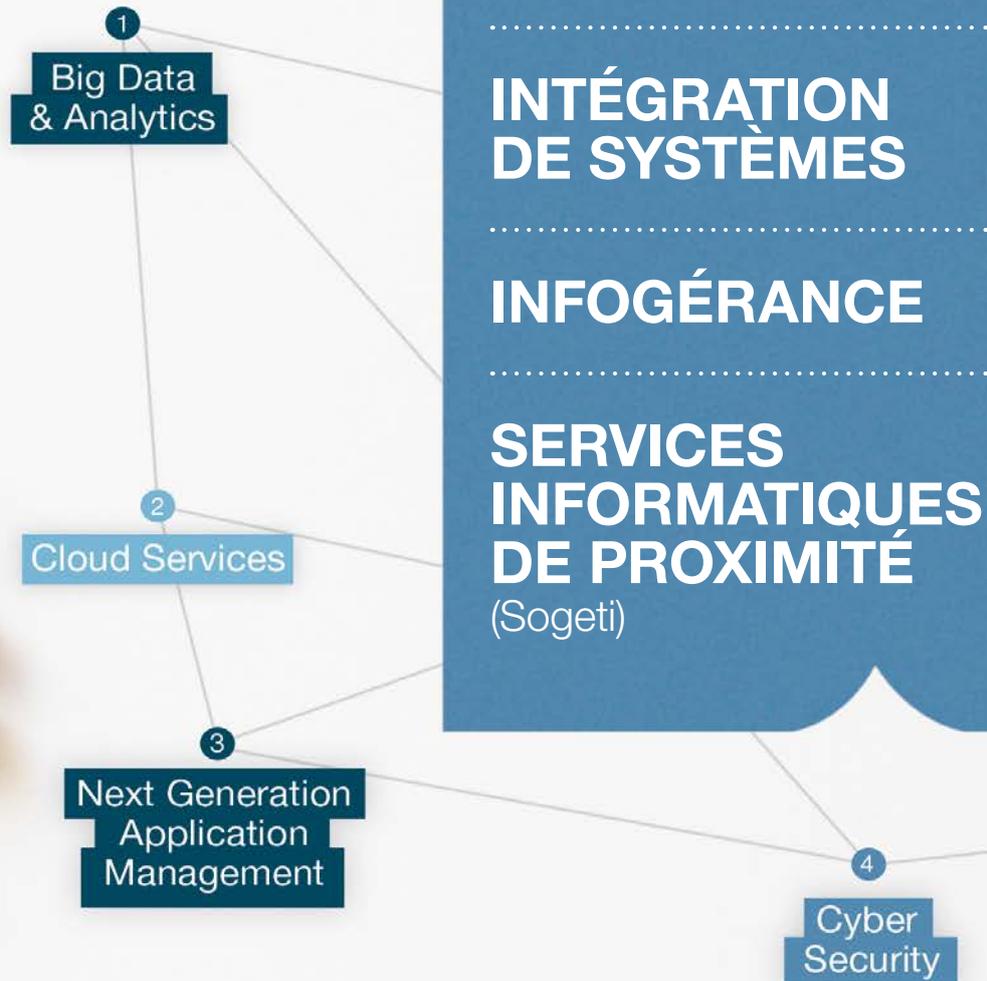


.....
Virginie Nègre — Malte 12

Nos expertises

Capgemini propose une large palette d'expertises à la pointe de l'innovation à travers ses différents métiers. Ces expertises se déclinent sur tous les secteurs d'activité pour répondre aux problématiques de nos clients. La richesse de notre réseau d'alliances avec les plus grands acteurs technologiques leur garantit de bénéficier des choix de solutions adaptés à leurs besoins. À l'ère du digital, nos clients peuvent désormais échanger directement avec nos experts sur notre plateforme Expert Connect. Mais qui de mieux placé que nos clients pour témoigner de ces grandes mutations technologiques ? Daimler et l'État du Texas partagent leur expérience avec Capgemini.



**1. Big Data & Analytics**

Exploiter des volumes de données toujours plus importants, déceler des tendances, identifier de nouvelles opportunités créatrices de valeur, tout en se différenciant de la concurrence.

2. Cloud Services

Mettre en place les solutions cloud les plus adaptées à nos clients, à leur rythme. Les aider à en tirer le meilleur parti en termes d'innovation, d'agilité et d'optimisation des coûts.

3. Next Generation Application Management

Gérer les systèmes applicatifs de manière innovante, efficace et compétitive avec un très haut degré d'industrialisation.

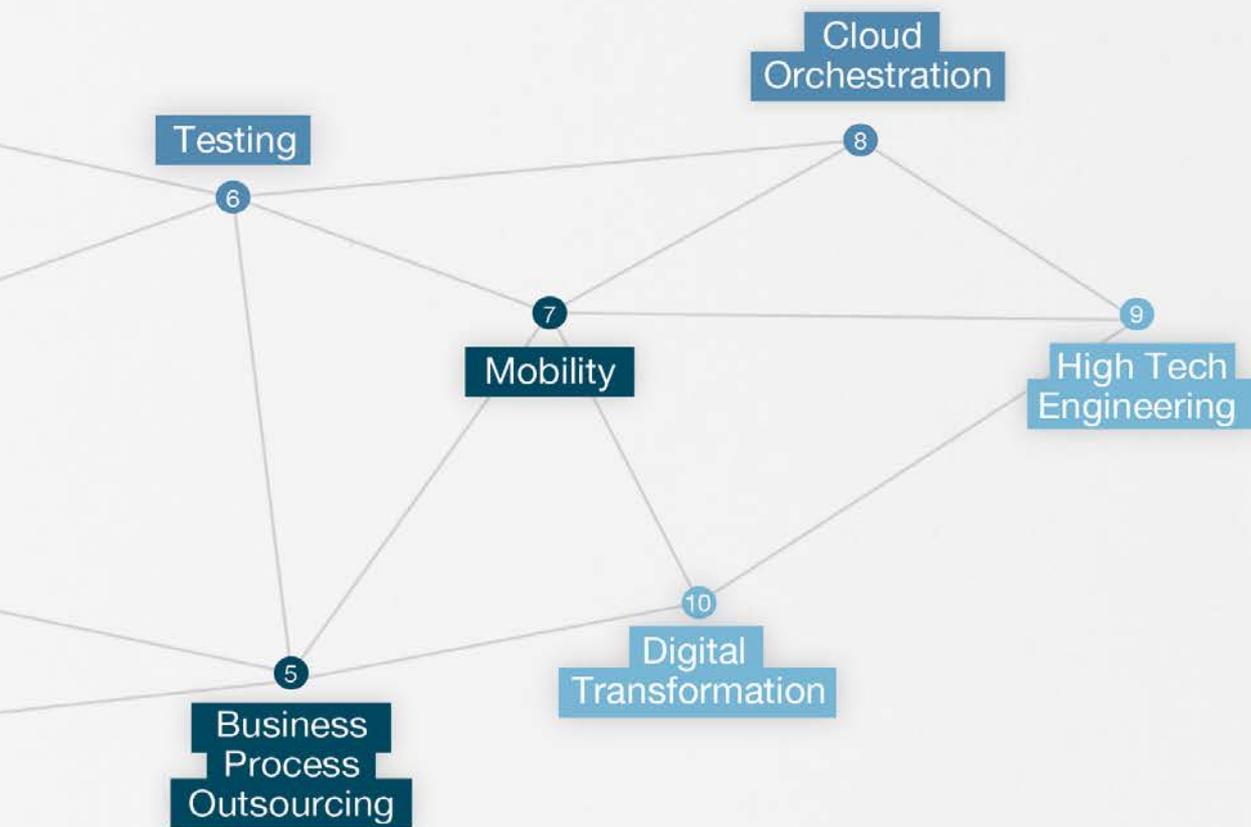
4. Cyber Security

Aider les entreprises à faire évoluer leur politique de sécurité, leurs procédures et les technologies. Toujours plus connectées, elles sont plus efficaces, mais aussi plus vulnérables à l'espionnage, au piratage informatique et aux virus.

5. Business Process Outsourcing

Gérer les processus métier de nos clients et les rendre plus compétitifs en optimisant les coûts et la flexibilité.

Nos métiers et nos offres



6. Testing

Tester les applications de manière structurée et industrialisée, pour garantir le meilleur niveau de qualité, des coûts optimisés et une mise sur le marché accélérée.

7. Mobility

Aider les entreprises à définir leur stratégie mobile ; créer les solutions permettant à leurs clients et leurs collaborateurs d'avoir accès à leurs applications en permanence, depuis n'importe quel terminal, en garantissant confidentialité et sécurité.

8. Cloud Orchestration

Offrir un ensemble complet de services qui permettent d'utiliser pleinement les capacités informatiques du cloud, public, privé ou hybride. Ces services recouvrent différentes fonctions, dont la sécurité, la facturation, la mise à disposition de capacités informatiques évolutives, en volume et en puissance.

9. High Tech Engineering

Transformer la manière dont nos clients abordent l'ingénierie, la conception et le développement de leurs produits en profitant des nouvelles technologies numériques et des environnements Cloud. Simplifier leurs processus, accélérer chaque étape du cycle de vie des produits et réduire leurs délais de commercialisation.

10. Digital Transformation

Offrir un accompagnement sur tous les volets de la transformation digitale : stratégie digitale, marketing, expérience client, excellence opérationnelle ou encore organisation et gouvernance.



Créer un avantage concurrentiel

Nous allier avec les meilleurs

Capgemini travaille étroitement avec une large palette de partenaires technologiques pour aider ses clients à faire la différence sur leurs marchés. En 2013, nous nous sommes alliés avec les nouveaux acteurs les plus innovants, tout en renforçant nos liens avec nos alliances historiques. Une stratégie porteuse de croissance pour nos clients et pour le Groupe.

CO-INNOVER POUR ACCÉLÉRER LA CRÉATION DE VALEUR

Capgemini cherche en permanence à détecter les nouvelles innovations le plus en amont possible, pour être le premier à les mettre à disposition de ses clients. Pour Charlie Li, en charge des alliances globales chez Capgemini, « le Groupe a choisi en 2013 une stratégie partenariale plus ciblée : nous avons noué des liens avec des entreprises novatrices et en forte croissance dans les domaines porteurs du cloud, du big data, de la mobilité ou des réseaux sociaux ». Il indique : « Nous avons ainsi transformé la manière dont nous tirons parti de nos alliances et créé une vraie valeur ajoutée avec nos partenaires ». Illustration significative de cette nouvelle approche : l'accord exclusif signé avec VMware, société américaine, leader mondial des logiciels de virtualisation, pour développer une plateforme nouvelle génération : Cloud Service Orchestration.

Cet accord permet aux entreprises de simplifier et d'améliorer la gestion de leurs services cloud, par-delà la multiplicité des opérateurs qui les leur fournissent. Capgemini a, par ailleurs, fortement renforcé sa collaboration avec ses partenaires

historiques pour accélérer et découpler ses capacités d'innovation. Cela lui permet de lancer des solutions, comme SkySight, une nouvelle offre mondiale de services dédiée au cloud computing, bâtie avec Microsoft, ou encore Extreme Applications, conçue et lancée avec SAP pour exploiter des volumes importants de données en temps réel.

PIVOTAL, UN PARTENAIRE À FORT POTENTIEL

Pivotal, né en 2013 du regroupement d'entités d'EMC² et VMware, est un éditeur de logiciels de la côte ouest américaine spécialiste du big data et des plateformes de développement cloud de nouvelle génération. Capgemini a identifié très tôt son potentiel de croissance et en est devenu le premier partenaire en 2013. Les équipes de Capgemini se sont installées dans les laboratoires de recherche et développement de Pivotal à San Francisco pour co-développer Business Data Lake : cette solution permet aux entreprises de réaliser un traitement analytique optimisé et en temps réel des volumes de données toujours plus importants auxquels elles font face.

3 FAMILLES DE PARTENAIRES

Les partenaires historiques



Les « nouveaux champions »



Mais aussi...



rentiel pour nos clients

À chaque secteur ses solutions

Nos clients font face à de nombreux enjeux propres à leur domaine d'activité. Au plus fort de la crise financière, le secteur bancaire avait drastiquement gelé ses investissements informatiques: il doit aujourd'hui rattraper le temps perdu avec une transformation – notamment digitale – accélérée. Les administrations doivent, quant à elles, se moderniser dans un contexte de rareté des finances publiques. Nous avons organisé nos activités pour apporter à chacun des solutions adaptées et pérennes.

6 GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉS

- Secteur public
- Énergie, utilities et chimie
- Services financiers
- Industrie et sciences de la vie
- Commerce, distribution et transport
- Télécommunications, médias et divertissement



Transform Police (t-police), aider les polices à se transformer.

ÉNERGIE

focus sur un secteur en pleine mutation

Consumers Energy est le premier fournisseur d'électricité de l'État du Michigan, aux États-Unis. En 2013, il a choisi Capgemini, leader sur le marché, pour déployer 2,4 millions de compteurs intelligents, ainsi que l'infrastructure réseau et informatique associée. Le Groupe l'accompagne également pour offrir à ses clients des services complets sur internet à partir d'un mobile, d'une tablette, d'un ordinateur : des applications et des outils digitaux leur permettront de mieux contrôler leur consommation d'électricité et ainsi réduire leur facture énergétique, un enjeu essentiel pour ce secteur.

RÉPONDRE AUX ENJEUX BUSINESS ET TECHNOLOGIQUES

En 2013, Capgemini a mobilisé ses ressources autour de plusieurs offres clés: All-Channel Experience propose par exemple aux acteurs de la distribution un ensemble de solutions pour offrir à leurs clients une « expérience consommateur » cohérente: quel que soit le point de contact utilisé (point de vente, site internet, tablette ou mobile), l'environnement est semblable et exprime l'identité de la marque. Dans cette logique, Capgemini a lancé ClientAssist en partenariat avec Salesforce.com. Cette offre permet aux gérants de points de vente d'obtenir des informations centralisées et actualisées sur toutes les interactions de leurs clients (achats, fidélité, préférences personnelles, commentaires sur les réseaux sociaux). Ils peuvent ainsi proposer des conseils et des

services personnalisés plus efficaces. Grâce à ClientAssist, les grands groupes de distribution augmentent leurs taux de vente en boutique et les vendeurs peuvent se consacrer à la relation avec les clients plutôt qu'à la gestion des transactions. Capgemini publie régulièrement des études sur les mutations et les enjeux des différents secteurs d'activités. Retrouvez ces études sur son site internet. En 2013 il a ainsi publié *Cars Online 12/13*, *Word Insurance Report*, *World Retail Banking Report*, *World Payment Report*, ou encore *Third Party Logistics study*.

968 M€

montant des commandes réalisées par Capgemini grâce aux principales offres sectorielles.



Expert Connect : l'expertise

Pour créer de la valeur et être utile au business, l'expertise doit être partagée, discutée, échangée. Cette conviction est à l'origine du programme Expert Connect : en 2013, 600 experts Capgemini échangeaient déjà avec les internautes sur les réseaux sociaux comme Twitter et LinkedIn. Une manière pour le Groupe d'ouvrir grand les portes de son savoir-faire, partout dans le monde.



Manuel Sevilla, expert français Big Data & Analytics.

Avec Expert Connect, tout internaute peut contacter directement et simplement un des experts de Capgemini sur le sujet qui le concerne ou le passionne. Un client ou un prospect peut interagir avec l'expert de son choix et suivre ses interventions sur les réseaux sociaux ou sur les sites internet du Groupe. Sans intermédiaire.

Fin 2013, plus de 600 experts partageaient déjà leur expérience autour d'une quarantaine d'enjeux business comme le big data, la transformation digitale, le testing, la mobilité, les services smart energy. Ces derniers sont



ANNELIES HERMENS
EXPERTE EN MOBILITÉ
(RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE)

 +500 relations

 249 followers

Quel est votre domaine d'expertise ?

Mon expertise porte sur la mobilité, dans les domaines de la santé et de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Je suis actuellement responsable de ces deux secteurs au sein de Capgemini Pays-Bas où j'accompagne nos clients sur les enjeux qui y sont liés. Depuis 2011, je suis activement impliquée dans le pilotage de plusieurs réseaux d'employeurs régionaux et nationaux qui travaillent sur la mobilité durable : je suis par exemple ambassadeur du programme de mobilité personnelle *Connekt Lean & Green*, qui incite 300 employeurs des Pays-Bas à réduire les impacts environnementaux liés aux déplacements de leurs collaborateurs de 20 % sur quatre ans.

Comment voyez-vous votre rôle au sein d'Expert Connect ?

Impulser le changement et les synergies a toujours constitué un moteur dans ma vie. Je crois fermement que le partage du savoir et le travail collaboratif nous permettent de grandir, à la fois en tant qu'organisation et en tant que personne. J'y consacre une partie importante de mon temps et le programme Expert Connect m'offre une manière différente et complémentaire d'y parvenir.

partagée

600

membres du programme
au 31/12/2013

96 000

 followers cumulés
sur Twitter au 31/12/2013

régulièrement actualisés pour être en permanence en phase avec les enjeux stratégiques des clients. Les membres de ce programme, spécialistes métiers ou secteurs, sont présents dans toutes les zones géographiques où Capgemini est actif. Ils ont deux missions principales : proposer et relayer leurs idées et expertises ainsi que celles du Groupe sur les réseaux sociaux, et interagir avec les internautes intéressés par les mêmes sujets. Ses experts et leurs savoir-faire constituent une des grandes forces de Capgemini, car ce sont eux qui, *in fine*, font la différence pour un client : en ce sens, pour Philippe Grangeon, Directeur du marketing et de la communication de Capgemini, « *le programme Expert Connect incarne concrètement pour le Groupe son positionnement "People matter, results count". Il porte des valeurs de confiance, d'interactivité et de réactivité qui nourrissent notre marque et qui expriment sa différence* ».

UNE RELATION DIRECTE ET PERSONNALISÉE

À travers Expert Connect, Capgemini propose à ses interlocuteurs un nouveau mode de communication plus simple et plus rapide. Avec des bénéfices concrets à la clé pour le client et pour le Groupe : disponible et proactif, chaque expert tente de détecter et de comprendre les besoins spécifiques de ceux qui le contactent. Il peut ainsi leur proposer les solutions les plus pertinentes et permettre d'identifier aussi des opportunités de développement commercial pour Capgemini.

Andy Heppelle, expert Capgemini en transformation digitale auprès des fournisseurs en eau, gaz et électricité, a par exemple été contacté en 2013 via son profil LinkedIn : son interlocuteur souhaitait savoir si le Groupe proposait des services basés sur une technologie particulière. Le dialogue nourri installé entre eux a conduit à la signature d'un important contrat.

Les internautes peuvent, quant à eux, gagner du temps en évitant les étapes souvent nécessaires pour identifier et contacter l'expert qui saura les conseiller. Ils savent par ailleurs que l'exposition sur les réseaux sociaux incite à la transparence : ils peuvent ainsi nouer une relation de confiance avec « leur » expert. En lisant ses contenus, ils peuvent découvrir des informations, des idées ou des sources d'inspiration utiles dans leur pratique professionnelle.



 **STEVE JONES**
EXPERT EN BIG DATA

 +500 relations

 685 followers

Quel est votre domaine d'expertise ?

Je possède entre autres une expertise sur les big data et le management des données. Actuellement en charge de la stratégie sur ces deux sujets au sein de notre ligne de service Business Information Management, j'aide nos clients et partenaires à utiliser les nouvelles technologies pour mieux répondre à leurs enjeux business. C'est d'ailleurs par ces thèmes que vous pouvez facilement me retrouver sur Expert Connect.

Comment voyez-vous votre rôle au sein d'Expert Connect ?

Je travaille chez Capgemini depuis 10 ans et j'ai toujours été actif sur les médias sociaux. Pour moi, il est essentiel d'échanger largement avec tous les acteurs concernés quand on travaille à la pointe des technologies. Faire partie du programme Expert Connect est donc simplement un prolongement de mon quotidien. J'aime particulièrement trouver des manières simples d'aborder des enjeux complexes. Une grande compagnie d'aviation européenne a ainsi lu un billet sur mon blog : elle m'a ensuite demandé de l'aider à mieux contrôler ses informations et à réaliser une transformation digitale de grande ampleur (gestion rapide des données, architecture orientée services, Master Data Management).



Michael Gorriz, Daimler

DAIMLER

La technologie : un moteur au service du business

Une entreprise de services, Daimler ? Si l'un des premiers constructeurs automobiles mondiaux reste par nature industriel, il apporte aussi de plus en plus de services à ses clients. L'informatique joue un rôle central dans cette transformation accélérée de son business. Pour Daimler, la technologie est bien un moteur au service de son développement.

Interview de Michael Gorriz, Directeur des systèmes d'information (DSI) de Daimler, menée par Pierre Hessler de Capgemini, accompagné de Ralf Blessmann, en charge de Daimler chez Capgemini.

Vous êtes DSI de Daimler depuis 2008 : votre travail a-t-il changé en six ans ?

Oui, à 180° ! À l'époque, la crise automobile battait son plein et l'informatique était surtout considérée comme un centre de coût, grâce auquel on pouvait faire des économies. Aujourd'hui, la vie devient digitale et l'IT est l'outil de cette vie. Dans cette vie digitale, la technologie ne suit plus simplement le business : ils s'épaulent mutuellement. Et cela me met dans une situation étrange : quand je recommande à mes collègues de la direction un changement fondé sur la technologie, je le fais sachant bien que je m'impose à moi-même de nouvelles charges – la mise

en œuvre est difficile ! Mais se fixer ses propres objectifs a aussi du bon, je maîtrise mieux mon destin.

J'imagine que les relations avec le business ont aussi radicalement changé : comment les décririez-vous ?

L'informatique doit gagner le droit d'être sur un pied d'égalité avec le business. Nous le faisons sur la base de notre propre pyramide de Maslow (voir illustration) : nous devons l'escalader niveau après niveau ! Nous n'avons pas de responsabilité business directe, mais nous sommes responsables envers le business. Ainsi, nous sommes encore un centre de coût, mais un centre de coût avec un sentiment business !



L'équipe Capgemini pour Daimler.

« Une mutation radicale est sur le point de transformer notre secteur et la voiture connectée en est seulement une des composantes. En 2025 ou 2030, les automobiles se conduiront elles-mêmes, de manière autonome dans la plupart des circonstances. »

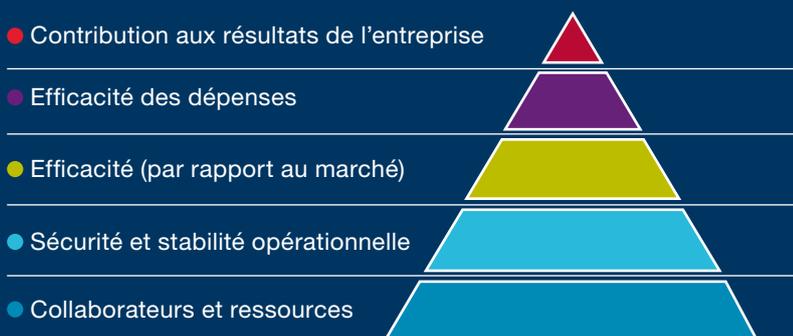
Michael Gorriz

Une difficulté : le fossé croissant entre la perception de l'informatique – nourrie de l'attrait des smartphones, des apps, des tablettes – et sa réalité – des processus et des systèmes complexes doivent fonctionner pour obtenir ces résultats simples et de belle apparence. Nous avons encore besoin de beaucoup de bonne pédagogie pour combler ce fossé.

Tout le monde parle de la « voiture connectée ». En quoi ce développement majeur change-t-il Daimler ?

Une mutation radicale est sur le point de transformer notre secteur et la voiture connectée en est seulement une des composantes. En 2025 ou 2030, les automobiles se conduiront elles-mêmes, de manière autonome dans la plupart des circonstances. On y arrive à grands pas : je peux déjà lâcher mon volant en roulant à 150 km/h, en toute sécurité ! Cela pourrait bien changer complètement notre industrie. La question sera : qui fournira cette mobilité, la mobilité individuelle ? Les Google et les Apple de ce monde, par la conquête de l'habitacle ?

.....
PYRAMIDE IT DAIMLER



La pyramide IT Daimler s'inspire de la pyramide de Maslow, qui hiérarchise les grands besoins humains.

Les constructeurs automobiles ne fourniront-ils que le métal ? Notre objectif est de jouer un rôle majeur en matière de mobilité. Nous avons déjà lancé plusieurs initiatives comme *car2go*, des voitures facilement disponibles ; ou encore *moovel*. *My A to B*, une app de transport intermodal.

Vous venez de lancer « Mercedes me », qui réunit vos différents services clients : comment cela a-t-il été reçu ? Est-ce que Daimler est aujourd'hui une entreprise de services ?

Les réactions ont été bonnes, même nos concurrents étaient impressionnés... Mais un étudiant m'a dit : « je ne suis pas impressionné », il trouvait que c'était simplement normal. Nous devons satisfaire ces nouvelles générations - pas seulement nos clients traditionnels. Quant à la génération intermédiaire, pour laquelle le temps est si précieux, c'est l'accès le plus aisé que nous devons lui offrir.

Daimler est à la fois un constructeur et une compagnie de services. Nous resterons un constructeur, car c'est suffisamment difficile pour créer un fort avantage compétitif. Mais nous sommes une entreprise de services en forte croissance.

Et le business des services est un business informatique. Seuls les ordinateurs sont en mesure d'apporter les réponses rapides et individualisées que nos 30 millions de clients attendent.

Qu'attendez-vous de Capgemini ?

J'attends de vous que vous compreniez notre mission, illustrée par la pyramide, et que vous en soyez partie prenante. Si vous m'aidez à remplir ma mission, si vous nous aidez à servir Daimler, vous êtes un vrai partenaire stratégique. Aujourd'hui, ma priorité est d'accélérer le déploiement de nouvelles solutions, grâce au travail en parallèle et à notre cloud interne. Nous comptons sur vous pour y parvenir.

Je connais Capgemini depuis des années en tant que partenaire de développement très fiable et compétent en Allemagne. J'ai maintenant découvert vos impressionnantes compétences en Inde. Avec cette vision plus large de votre groupe, je pense que nous pourrions étendre notre collaboration à d'autres régions, d'autres fonctions.

L'État du Texas met le cap sur le digital



Au Texas, les projets ne manquent pas ! Cap sur le digital : centralisation progressive des services informatiques, projet pilote cloud, cybersécurité, construction d'un catalogue de services partagés... Le Département des ressources pour l'information conduit une véritable transformation digitale de l'État du Texas, au bénéfice des citoyens.



Entretien avec Karen W. Robinson, Directrice du Département des ressources de l'information, Directrice des systèmes d'information de l'État du Texas, États-Unis, accompagnée de Todd Kimbriel, Directeur des opérations, et de Dale Richardson, Directeur des services de traitement informatique. Propos recueillis par Pierre Hessler, Capgemini.

Quel est votre rôle en tant que DSI de l'État du Texas ?

Au premier chef, je dois garantir la circulation de l'information et une bonne communication ! Je suis responsable devant les citoyens et les dirigeants de l'État : ils s'assurent que nous gérons au mieux les ressources du Texas et que nous servons efficacement les départements et agences de l'État et leurs usagers. Deuxièmement, je dois mettre en œuvre un modèle de gouvernance performant pour piloter l'informatique et les communications du Texas. L'État compte 336 000 fonctionnaires qui travaillent pour environ 200 agences qui, de la plus petite à la plus grande, gèrent leurs propres budgets IT.

Au Département des ressources de l'information (DRI), nous sommes leurs coachs et leurs conseillers ; nous sommes également responsables de la mise en œuvre des mandats et initiatives législatifs – en partenariat avec les agences. J'aime nous voir comme un orchestrateur, jouant un rôle moteur auprès des agences, qui comprend leurs besoins, et tire pour le Texas le meilleur parti technologique de nos fournisseurs.

Le projet Data Center Services (DCS) n'est-il pas un bon exemple – à la fois de mandat législatif et de votre approche d'orchestration ?

Effectivement. Ce projet vise à centraliser les services informatiques de nos



« J'ai lancé une campagne pour écouter les agences, qui sont nos clientes. Et nous sommes passés d'un projet technologique à un projet business. »

Karen W. Robinson

différentes agences. Il était déjà en cours depuis plusieurs années quand j'ai pris la tête de la DRI. On avait alors imposé aux agences d'y participer et de mettre leurs ressources en commun, vous imaginez leur résistance ! Le projet était perçu comme essentiellement technologique et n'était pas très bien parti.

J'ai lancé une campagne pour écouter les agences, qui sont nos clientes. Et pas, ou pas seulement, les gens de l'informatique, mais les patrons et les équipes dirigeantes. Nous leur avons donné la parole, recherché leur appui, nous avons collaboré avec eux, nous leur avons fait miroiter les nouveautés... Et nous sommes passés d'un projet technologique à un projet business. Naturellement, changer les mentalités prend beaucoup de temps. Mais nous avançons bien : la moitié des ressources informatiques du Texas sont d'ores et déjà gérées par DCS. Parmi la trentaine d'agences impliquées, certaines sont enthousiastes, beaucoup sont à bord. Et nous travaillons d'arrache-pied pour convaincre les dernières.

Avec votre équipe, vous vous définissez comme des « orchestrateurs ». Vous avez donc choisi Capgemini pour être votre « co-orchestrateur » ?

Tout à fait. Les grands contrats d'infogérance génèrent une dépendance excessive envers un fournisseur unique et donc des risques pour l'État. En confiant notre infogérance à plusieurs

prestataires, nous pouvons choisir le meilleur partenaire sur chaque sujet... et remplacer très facilement celui qui n'est pas au niveau ! Mais gérer, orchestrer l'ensemble est un exercice difficile. Capgemini le fait bien et gagne la confiance de nos clients et de nos fournisseurs.

L'orchestration va au-delà de l'intégration. Naturellement, d'importantes questions d'intégration technique sont à traiter. Mais l'orchestration a un sens bien plus large : s'assurer que la somme des services fournis par tous les partenaires forme un tout cohérent, harmonieux et efficace. Le travail est toujours en cours naturellement, mais avec Capgemini, nous nous approchons du but !

Pour vous, cela constitue-t-il un pas significatif vers un État du Texas digital ?

Oui. Tous les deux ans, nous publions un document décrivant la stratégie IT à cinq ans de l'État. Celui qui vient de paraître expose dix priorités stratégiques : leur somme nous fait progresser vers l'État digital, au service des citoyens dans le monde digital. Aujourd'hui, chacun de nos comités législatifs parle de technologie, un changement radical par rapport à il y a quelques années ! En ce moment, nous dressons un état des lieux des paysages applicatifs des agences. Je crois que cela nous permettra d'identifier quels services elles ont en commun : il y aura bien plus à orchestrer, et j'espère que nous parviendrons à construire un catalogue de services applicatifs partagés pour notre État !

Pour démontrer la valeur du digital, il faut réussir de jolis coups. C'est ce que nous avons fait récemment avec notre système de mail commun, notre projet pilote cloud et l'orchestration de notre cybersécurité.

Capgemini fait-il bon ménage avec le Texas ?

Je considère Capgemini comme un groupe global, fort capable de s'adapter aux exigences locales. Certains de vos collègues ici auraient même fière allure avec un chapeau de cow-boy... Vous nous apportez un regard différent. Mais votre présence et vos équipes locales jouent un rôle essentiel : travailler côte à côte accroît la force de nos programmes. Nous apprécions notre partenariat et espérons que nous sommes un bon partenaire.

L'équipe Capgemini pour l'État du Texas.







Nos atouts



Culture talents

32 000

nouveaux collaborateurs

Capgemini Super Techies Show

une émission de télévision indienne suivie par 6,4 millions d'internautes sur les réseaux sociaux

20 000

heures de formation dispensées en moyenne chaque jour



Innovation utile

SMAC

accélération des mutations technologiques autour du Social, de la Mobilité, de l'Analytics-Big Data et du Cloud (SMAC)

Ready2Series

le nom du nouveau catalogue de nos solutions propriétaires

+ d' **1/3**

des commandes réalisées avec nos 5 lignes de service mondiales

ASE (Acceleration Solutions Environment), une offre unique pour faire émerger des solutions business de manière collective dans un temps record

.....

Pour aider ses clients à faire la différence sur leurs marchés, Capgemini leur apporte en 2013 quatre atouts décisifs dans un environnement très concurrentiel : des expertises sans cesse enrichies et actualisées, grâce à la culture des talents ; des solutions inédites et performantes avec l'innovation utile ; une force de frappe mondiale et une relation de confiance à travers la proximité internationale ; une efficacité et une attractivité décuplées par la compétitivité augmentée.

.....



Proximité internationale

120

nationalités représentées par les 131 000 femmes et hommes du Groupe

+ 12%

progression du chiffre d'affaires en Asie-Pacifique et Amérique latine

Modèle « One Team »

pour faire travailler ensemble les collaborateurs où qu'ils se trouvent à travers le monde

Amérique du Nord

2^e région du Groupe avec 21 % du chiffre d'affaires



Compétitivité augmentée

+ de **45 000**

collaborateurs en Inde, un pays au cœur de notre modèle Rightshore®.

Lean

outils et méthodologies visant à réduire les coûts et améliorer l'efficacité opérationnelle

Des offres industrialisées

+ 59 % de commandes dans le domaine de la gestion des applications, grâce à notre plateforme nouvelle génération (NextGen Application Management)



Plus de 32 000 collaborateurs recrutés en 2013.



Campus virtuel de l'Université.




Culture talents

Les 131 000 collaborateurs de Capgemini partagent un esprit entrepreneurial, collaboratif et multiculturel, fruit de son histoire. Fidèle à ses 7 valeurs, le Groupe s'attache à faire vivre cet esprit, en recrutant les meilleurs talents partout dans le monde. Tout au long du parcours de ses collaborateurs, il développe leur capacité à anticiper, à s'adapter et à innover, notamment grâce à l'université Capgemini. Avec un objectif : apporter la bonne réponse, au bon moment, à chacun de ses clients, dans un environnement en constante mutation.



2^e saison du Capgemini Super Techies Show en Inde.

ATTIRER ET PROMOUVOIR LES MEILLEURS

En 2013, Capgemini a recruté plus de 32 000 personnes partout dans le monde. Parmi ces nouveaux collaborateurs, près de 45 % sont des jeunes récemment diplômés des meilleures écoles d'ingénieurs ou de commerce. Pour Capgemini, il ne s'agit pas seulement de recruter en nombre, il lui faut aussi attirer les meilleurs. Face à cet enjeu, le Groupe a en 2013 fortement développé l'utilisation des outils digitaux. Outre les pages dédiées aux candidats sur son nouveau site internet, il a notamment établi un partenariat avec le réseau social LinkedIn et acquis près de 200 licences de recruteurs : elles fournissent un ensemble d'outils efficaces pour cibler les candidats les plus adaptés aux postes à pourvoir et gérer leur relation avec eux.

En 2013, le Groupe a, par ailleurs, lancé un programme global virtuel pour améliorer et accélérer l'intégration des nouvelles recrues.

En Inde, où Capgemini a recruté 15 500 collaborateurs en 2013, le Groupe est leader en matière d'utilisation des médias sociaux. Ainsi, le premier entretien d'embauche avec un candidat est souvent réalisé via une plateforme digitale. Pour Rajesh Padmanabhan, en charge

des ressources humaines de Capgemini en Inde, « *le temps ainsi économisé permet de mener davantage d'entretiens en face à face, plus approfondis, lors de l'étape suivante du recrutement* ».

Si l'Inde est le pays où l'on forme le plus d'ingénieurs au monde, la bataille pour attirer les talents y est particulièrement âpre. Pour y renforcer sa notoriété, le Groupe a lancé une initiative originale, le *Capgemini Super Techies Show*, dont la deuxième saison a été diffusée à la télévision indienne à l'automne dernier : au cours de ce jeu de télé-réalité – élargi à l'Amérique du Nord en 2013 – des équipes de jeunes professionnels s'affrontent pour relever des défis technologiques grandeur nature. Le show a touché jusqu'à 6,4 millions d'internautes à travers les réseaux sociaux.

Dans le même temps, Capgemini donne aussi leur chance à ses talents les plus



1/4

un recrutement sur quatre s'est effectué par l'intermédiaire de LinkedIn en 2013.

« J'ai découvert Capgemini grâce à un ami étudiant et à un reportage télé sur les actions du Groupe pour les collaborateurs juniors. J'ai choisi d'y travailler, car c'est une entreprise internationale, connue au Brésil pour offrir des opportunités aux jeunes étudiants. »

Allan Passos, 23 ans, Analyste chef de projet au sein du Département Applications au Brésil.



Université Capgemini.



prometteurs. Le Groupe a lancé en 2013 le programme de promotion interne « *Promote first, hire second* »*, avec à la clé des opportunités concrètes pour de nombreux collaborateurs.

Tania Castillo-Perez a ainsi bénéficié d'un bond dans sa carrière : franco-mexicaine, elle s'est d'abord investie dans le déploiement d'un projet stratégique en matière de ressources humaines au sein de Capgemini Consulting, avant de prendre la responsabilité des ressources humaines de Sogeti, filiale de Capgemini. Tania témoigne : « *Ce nouveau défi me permet de capitaliser sur ma connaissance du Groupe, du réseau Ressources humaines et ses enjeux* ». Elle ajoute : « *Je peux aussi tirer tout le profit de mon profil international, dans un rôle qui demande une sensibilité multiculturelle forte* ».

DES PARCOURS NOUVELLE GÉNÉRATION

Capgemini s'attache à développer sans cesse les expertises et les connaissances de ses collaborateurs, avec deux objectifs : répondre au mieux aux nouvelles problématiques de ses clients et être en phase avec les aspirations des candidats et de ses collaborateurs.

Le Groupe a ainsi défini pour chacun de ses métiers des parcours de formation type, pour accompagner chaque collaborateur au fur et à mesure de sa progression dans l'entreprise. Suivre un « parcours nouvelle génération », c'est aussi être capable d'adapter régulièrement ses méthodes, ses priorités ou son métier en fonction des enjeux des clients. Capgemini s'appuie sur ses managers pour insuffler cette culture de la transformation à toutes les équipes : en 2013, l'aptitude à gérer la transformation a été ajoutée à leur profil comme une des compétences indispensables. Billie Major, responsable du Delivery auprès du fisc britannique explique : « *Pour moi, les managers doivent en permanence chercher à donner un temps d'avance à leurs clients, en pensant toujours au consommateur final. Pour cela, il faut laisser libre cours à l'imagination des équipes : si elles ont peur de se tromper, elles ne tenteront jamais quelque chose de nouveau* ».



20 000

nombre d'heures de formation dispensées en moyenne chaque jour dans le Groupe, dont 40 % en ligne



* « Promouvoir avant de recruter »



.....

**ARIEL ECKSTEIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LINKEDIN
POUR L'EUROPE, LE MOYEN-ORIENT ET L'AFRIQUE**

.....

Réseaux sociaux : la nouvelle arme de la marque employeur

De nombreuses entreprises à travers le monde utilisent désormais les réseaux sociaux pour recruter – ou y songent très sérieusement. Pourquoi un tel engouement ? Comment cela transforme-t-il leur manière de détecter et d'attirer de nouveaux talents ? La marque employeur possède désormais une nouvelle arme particulièrement efficace.

.....

Capgemini et LinkedIn ont noué un partenariat étroit.

.....

Comment les grandes entreprises utilisent-elles LinkedIn aujourd'hui ?

Nous travaillons aujourd'hui pour plus de 22 000 entreprises, dont 90 des 100 plus grands groupes américains (classement Fortune). Des entreprises comme Capgemini constituent des partenaires de choix et font appel à LinkedIn pour trois types de services : le marketing, les solutions d'abonnements et naturellement le recrutement. En développant leur marque employeur auprès de plus de 277 millions de professionnels dans le

monde, elles bénéficient d'une formidable caisse de résonance.

En quoi les réseaux sociaux comme LinkedIn transforment-ils la manière dont les grands groupes comme Capgemini recrutent ?

Pendant longtemps, les grandes entreprises publiaient une offre d'emploi et espéraient que des candidats intéressants y répondent. Aujourd'hui, elles sont beaucoup plus proactives : à travers ses licences LinkedIn, Capgemini peut cibler les candidats les plus appropriés et les contacter directement sans dépendre

d'un partenaire extérieur. Le Groupe peut aussi identifier les futurs jeunes diplômés possédant les compétences dont il aura besoin demain. Les grandes entreprises peuvent également construire leur propre communauté de talents intéressés par leur marque en amont, sans attendre le moment de recruter. Nous sommes également en train de développer des services pour les aider à gérer leur mobilité interne : des outils à forte valeur ajoutée pour des grands groupes comme Capgemini qui compte 100 000 collaborateurs actifs sur LinkedIn.

UNIVERSITÉ CAPGEMINI

Priorité aux enjeux clients

Plus de 110 000 personnes formées en 2013, 2,6 millions d'heures de cours dispensées. Avec l'Université Capgemini, le Groupe se donne les moyens de mettre les meilleurs professionnels du marché au service de ses clients. Il s'assure notamment que les compétences de ses collaborateurs sont homogènes partout dans le monde. Les heures de formation portant sur du contenu transversal (non spécifique à une fonction ou un secteur) ont ainsi progressé de 50,9% : elles incluent les grandes tendances technologiques comme le développement des big data, le cloud ou encore la transformation digitale.

Ces thématiques sont désormais intégrées à toutes les *business priority weeks* organisées sur le campus de l'Université aux Fontaines, au nord de Paris. Elles sont aussi au cœur de sessions appelées *co-creation challenges* organisées à cette occasion : des clients de Capgemini soumettent un problème stratégique concret à des experts du Groupe, qui réfléchissent ensemble et remettent au client une analyse approfondie sur leur enjeu business. AkzoNobel, Hydro One ou encore Royal Mail Group ont ainsi bénéficié de ces challenges en 2013.



Locaux Capgemini au Brésil.



Les managers sont aujourd'hui en première ligne pour développer l'engagement de leurs collaborateurs. L'enquête annuelle d'opinion (*Group Employee Survey*), qui n'a jamais atteint un taux aussi élevé en termes de participation (78%), est un outil clé pour les aider à comprendre les fondements de cet engagement et à le faire grandir.

LA DIVERSITÉ, UN MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT POUR LE GROUPE

Capgemini est convaincu que la diversité de ses collaborateurs lui apporte un réel avantage compétitif. Le Groupe s'attache donc à valoriser et développer une grande variété de profils, d'expériences, de cultures, de modes de vie. Les équipes mobilisées sur les projets de ses clients

en sont souvent le reflet. Celle constituée pour accompagner Southern California Gas dans le déploiement de « compteurs intelligents » aux États-Unis comprend par exemple 58% de femmes (sur 31 personnes), ou encore une grande diversité de cultures. Avec à la clé un sentiment de bénéfice partagé exprimé par l'équipe et par le client. Capgemini se mobilise également pour développer la parité hommes – femmes parmi ses collaborateurs, notamment à travers le programme *Women@Capgemini* qui s'articule autour de quatre axes : le recrutement, le développement, le parcours professionnel des femmes et l'évolution des mentalités. Il a donné lieu à de nombreuses actions en 2013 dont le lancement d'un programme de « *mentoring* » des collaborateurs à haut potentiel par des top managers expérimentés du sexe opposé. Le Groupe a également renforcé sa politique en faveur de l'intégration des collaborateurs en situation de handicap, avec une mention spéciale à Capgemini

73%

des collaborateurs ont suivi des séances d'e-learning sur la Charte Éthique.

DIALOGUE SOCIAL

Dans la durée et sans tabou

Capgemini se développe partout dans le monde. Il est essentiel d'entretenir en permanence un dialogue social dans la durée et sans tabou. C'est le rôle de l'IWC (*International Works Council*), composé de représentants des salariés du monde entier. Il relaye leurs questions ou préoccupations auprès de la Direction générale. « En 2013, l'IWC a souligné la nécessité de renforcer l'employabilité des collaborateurs face aux nombreuses mutations actuelles, organisationnelles, technologiques », indique Wouters Hendrickx, d'origine néerlandaise, Secrétaire de l'IWC depuis 2010.

nos valeurs

Sept valeurs sont au cœur de tout ce que nous faisons.

l'honnêteté



l'audace



la confiance



la liberté



la solidarité



la simplicité



le plaisir



People matter, results count.

Capgemini
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

Le Groupe reste fidèle à ses valeurs d'origines, créées par le fondateur de Capgemini et Vice-président du Conseil d'administration, Serge Kampf.

en Inde : le Groupe y a reçu en 2013 plusieurs distinctions, dont le Helen Keller Award qui récompense les personnes et les organisations du pays exemplaires en matière d'intégration et de lutte contre les discriminations.

L'ÉTHIQUE, UN ENJEU CLÉ POUR CAPGEMINI

En matière d'éthique, Capgemini fait fructifier une culture solidement ancrée, tout en se développant très rapidement dans des pays où la perception de ces sujets est différente. Face à cet enjeu, le Groupe conjugue responsabilisation et sensibilisation. Ainsi, tout nouveau collaborateur s'engage par écrit à respecter le code éthique de l'entreprise. Un système de conseil aux salariés et d'alerte a par ailleurs été mis en œuvre, avec naturellement à la clé des sanctions quand des faits sont reconnus.

Dans l'enquête annuelle d'opinion interne, les collaborateurs placent l'éthique au 4^e rang des critères qui les poussent à

s'impliquer au sein du Groupe. Le Groupe a obtenu en 2013 le label américain « *World's Most Ethical Company*® » décerné par Ethisphere Institute, qui récompense les entreprises les plus exemplaires en matière d'éthique. Seules cinq entreprises du secteur services figuraient dans ce classement international. Cette distinction a de nouveau été attribuée à Capgemini en mars 2014.

« Une véritable culture de la performance au service des clients est mise en œuvre pour qu'à chaque instant et sur chaque projet, chacun progresse constamment et reçoive autant qu'il contribue. »

Hubert Giraud, membre du Comité de Direction générale, en charge du programme Talents.



.....
David Ferreira — La femme à Toto warholisée N°1



.....
David Ferreira — La femme à Toto warholisée N°2

TechnoVision 2014 :
nos meilleurs experts
analysent les
grandes mutations
technologiques.



Ready2Series,
notre nouveau
catalogue
de solutions
propriétaires
(ci-dessus : vidéo
The Perfect Day).

*** Pour réussir sa
transformation
digitale, il faut savoir
passer rapidement
d'un sommet à
l'autre du triangle
sacré : applications –
données – traitement
et analyse.**

Paul Maritz,
Président-directeur
général de Pivotal

**Digital transformation
means navigating the
holy triangle of **applications,**
data and **analytics** rapidly***






Innovation utile

.....

Pour Capgemini, l'innovation a toujours un objectif précis : celui d'apporter des services véritablement utiles à nos clients. Dans ce domaine, nous possédons trois atouts clés. Notre force de frappe innovante est un moteur pour toutes les expertises du Groupe. Notre indépendance technologique nous laisse libres de proposer la meilleure solution à nos clients. Enfin, des partenariats noués avec les acteurs technologiques les plus précurseurs nous permettent d'être au plus près des meilleures innovations.

.....

Les quatre vagues technologiques, SMAC (Social, Mobility, Analytics, Cloud), ont continué à déferler en 2013. Pour en faire bénéficier ses clients, Capgemini a fait tourner son moteur d'innovation à plein régime. Quelques exemples marquants.

Le Groupe a lancé une nouvelle ligne de services mondiale baptisée « Digital Customer Experience ». Elle permet aux entreprises de définir leur stratégie digitale et d'adopter les solutions appropriées pour transformer les modes d'interaction avec leurs propres clients. L'objectif pour elles : renforcer leur intimité avec ces derniers, se différencier de la concurrence et croître. Dans le domaine de la mobilité, Capgemini a lancé Mobile Secure en partenariat avec SAP et Amazon Web Services. Cette offre permet aux entreprises de gérer leur parc de terminaux mobiles en toute sécurité tout en proposant à leurs collaborateurs d'accéder à leurs applications depuis leurs appareils personnels.

En 2013, le chiffre d'affaires réalisé sur le Big Data & Analytics a progressé de 16 %. Plus de 9 000 collaborateurs spécialistes du big data accompagnent désormais les clients à travers l'ensemble du Groupe. Capgemini a signé dans ce domaine des contrats majeurs avec de grandes entreprises comme l'Agence Spatiale Européenne, Network Rail au Royaume-Uni, Siemens en Allemagne ou T-Mobile en Amérique du Nord. Capgemini Consulting est aussi concerné. Par exemple, des projets d'analyses de données ont été menés pour un constructeur automobile majeur. À la clé, un impact mesurable sur la relation client, la fidélisation et une efficacité marketing accrue.

Le Groupe a également renforcé ses ressources et ses solutions pour mieux accompagner ses clients dans leur transition vers le cloud. Son offre est complète : de la sécurité des données à l'orchestration des clouds privés, publics, hybrides en passant par le développement, l'implémentation et l'administration de plateformes et d'appstore qui gèrent les applications et services.

Sur le marché des SaaS (Software as a Service), il a conclu des accords privilégiés avec des acteurs majeurs de la relation commerciale (Salesforce.com), des ERP (Netsuite), de la gestion RH (Workday) ou encore de la gestion du stockage de document (Box).

« L'innovation doit toujours faire la preuve de son efficacité pour nos clients. Elle doit aussi traduire une curiosité, un état d'esprit qui incite à se demander toujours "pourquoi pas ?", sans céder aux effets de mode. »

Salil Parekh, membre du Comité de Direction générale, en charge du programme Innovation.





Dans le cadre de ses alliances stratégiques déjà établies, le Groupe participe activement au développement de services autour des offres Cloud de HP, IBM, Oracle, SAP. Sur les métiers Infrastructure, il a créé une entité dédiée, Cloud Management Unit (CMU), notamment en charge d'orchestrer pour ses clients la fourniture des capacités informatiques achetées par eux en

« mode Cloud » auprès des grands offreurs comme Microsoft ou Amazon. Capgemini développe des solutions propriétaires innovantes qui apportent des bénéfices tangibles à ses clients : rapidité de mise en œuvre, fiabilité, coûts maîtrisés. En juin 2013, le Groupe a lancé Ready2Series, son catalogue d'offres « maison ». Pour en savoir plus, voir p. 65.

LANNY COHEN, EN CHARGE DES TECHNOLOGIES CHEZ CAPGEMINI

Enraciner l'innovation

En quoi l'innovation a-t-elle changé de visage en 2013, pour les clients de Capgemini et pour le Groupe ? Comment l'accélérer ? Lanny Cohen, anciennement en charge de l'activité Application Services de Capgemini en Amérique du Nord, poumon de l'innovation, est aujourd'hui en charge des technologies au niveau mondial. Il décrypte les enjeux liés à l'innovation et livre ses convictions.

« Les consommateurs et les clients sont les premières sources d'innovation. »

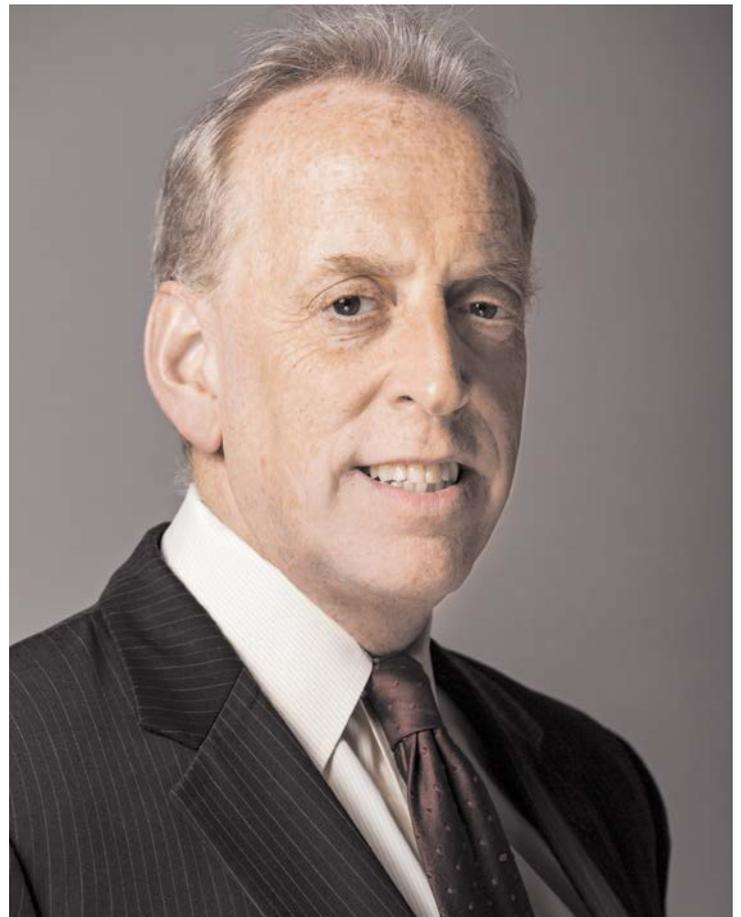
Lanny Cohen

Quel est le rôle du Directeur des technologies chez Capgemini ?

Je travaille et anime le réseau des spécialistes des technologies de toutes les entités du Groupe : ensemble, nous nous assurons que nous restons leaders sur le marché en exploitant la technologie au service du business de nos clients. L'innovation fait naturellement partie de ce rôle.

L'innovation n'est pas vraiment un sujet nouveau. Qu'est-ce qui a changé en 2013 ?

Tout d'abord, l'innovation ne concerne plus seulement les produits, elle est partout dans l'entreprise. Ensuite, bien souvent, la co-innovation avec des partenaires devient la règle : c'est le cas depuis plusieurs années pour Capgemini et son réseau d'alliances technologiques. Et surtout, pour suivre le rythme des évolutions technologiques, les entreprises se doivent



d'innover toujours plus. Prenons l'exemple du big data : pour faire face à l'avalanche de données, elles doivent transformer

leurs plateformes informatiques, mais aussi la manière dont elles gèrent et analysent ces données, ou encore la sécurité.

Pour innover, il faut d'abord avoir de nouvelles idées : quelles sont les sources d'inspiration pour y parvenir ?

Les consommateurs et les clients sont les premières sources d'innovation. La marque de jouets Lego a été un pionnier en développant un modèle d'innovation centré sur les utilisateurs. C'est aussi le cas de Waze, application mobile de navigation routière : les automobilistes constituent des communautés actives qui mettent les cartes routières à jour et signalent les embouteillages. Les utilisateurs finaux deviennent les producteurs finaux, comme le montre notre outil TechnoVision 2014 (voir encadré). Recruter de jeunes talents est aussi une bonne manière de générer de l'innovation, les « digital natives » sont des innovateurs nés ! Globalement, en ayant une approche plus large de l'innovation, nous sommes plus ouverts à celle qui foisonne autour de nous.

Une fois que l'idée a émergé, encore faut-il la transformer en une solution innovante et utile...

La vraie difficulté est de parvenir très rapidement à une innovation concrète, qui fait la différence sur le marché. Pour cela, il faut mettre en place une chaîne de valeur de l'innovation, avec un véritable processus dédié. Il s'agit souvent d'un défi pour les entreprises. Amazon réussit, par exemple, à combiner des innovations en continu pour ses clients en boutique ou sur internet, avec de vraies

ruptures technologiques, plus ponctuelles (liées au développement rapide de Prime et Amazon Web Services).

Les mutations technologiques autour des réseaux sociaux, de la mobilité, du big data et du cloud ont-elles généré beaucoup d'innovations en 2013 ?

Nous avons juste commencé à entrevoir le potentiel d'innovation dans ce domaine ! Les catalogues de services cloud s'enrichissent, par exemple, de jour en jour. Bientôt, ils offriront aux entreprises des « briques » d'innovation. Ils seront intégrés dans des plateformes, qui permettront d'installer une innovation de fait incontournable.

Aujourd'hui, la nouvelle grande vague d'innovation provient de la combinaison de toutes ces avancées technologiques. Le monde physique et internet se rejoignent, à travers la multiplication des capteurs sur les produits, les infrastructures, les automates de vente... Connectés en permanence, les composants du monde physique génèrent des flux de données « intelligentes », qui amèneront les entreprises à se transformer.

Quel est le rôle de Capterio en matière d'innovation ?

Fournisseur, facilitateur, catalyseur, orchestrateur ?

Nous devons tout d'abord développer sans cesse notre force de frappe en matière d'innovation. Notre ADN entrepreneurial constitue

TECHNOVISION 2014



La technologie au service de l'entreprise digitale

Avec TechnoVision 2014, Capterio propose une vision complète des principales évolutions technologiques et de leurs rôles dans les entreprises. Fondé sur le savoir-faire technologique approfondi du Groupe, cet outil propose 7 principes de design et 30 modules pour développer et orchestrer des solutions business.

Avec une structure et un langage clairs, TechnoVision 2014 aide les communautés technologiques et business à transformer la manière dont elles échangent et collaborent, pour construire ensemble l'entreprise digitale. Conçue pour atteindre des objectifs business spécifiques, elle permet de sélectionner les technologies pertinentes et de comprendre leur puissance conjuguée.

TechnoVision 2014 est disponible en format e-book sur capterio.com et fait partie des services du Groupe.

un atout pour faire naître des innovations utiles. Nous renforçons notre capacité à les mutualiser et à les exploiter, notamment à travers notre catalogue de propriété intellectuelle, nos lignes de service mondiales et notre programme Expert Connect (voir p. 32), une initiative unique sur le marché. Envers nos clients, notre rôle est multiple : en tant que partenaire stratégique, nous leur apportons des idées innovantes et les mettons en œuvre. Nous les aidons aussi à faire émerger des solutions de manière collective au sein de leur organisation, notamment à travers notre méthodologie inédite ASE (Accelerated Solutions Environment). Et souvent nous innovons ensemble !

Vous échangez avec de nombreux clients sur le sujet de l'innovation. Quelles recommandations leur faites-vous ?

Tout d'abord, je leur suggère de donner un « visage » à l'innovation dans l'entreprise, soutenu par le dirigeant et son équipe. L'objectif est d'enraciner l'innovation dans les cœurs, les esprits, la culture et les processus. Ensuite, elle doit avoir le champ libre : souvent, nous aimons l'innovation à condition qu'elle ne change pas trop nos habitudes... C'est le meilleur moyen de se faire manger tout cru par des concurrents plus innovants, connus ou pas ! Pour l'éviter, il est utile de créer une entité dédiée à l'innovation, avec une grande autonomie au sein de l'entreprise.

Les coulisses de la transformation digitale

Le digital concentre une grande majorité des dernières innovations IT. De nouveaux métiers sont nés. Nous avons interrogé les acteurs qui, en coulisse, pilotent ces transformations digitales au sein des entreprises.

VIVEK BADRINATH, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DU GROUPE ACCOR

Vivek Badrinath est Directeur général adjoint du Groupe Accor, sixième groupe hôtelier mondial, en charge du marketing, du digital, de la distribution et des systèmes d'information. Il nous explique en quoi ces différentes fonctions sont aujourd'hui complémentaires pour les grandes entreprises.

« Dans le monde digital, la séparation entre le marketing et la technologie s'estompe. »

Vivek Badrinath

Quels sont les liens entre marketing et technologie aujourd'hui ?

Dans le monde numérique, la séparation entre la décision d'achat, l'acquisition, la consommation et le produit lui-même – donc la technologie – devient artificielle. Quand nous achetons de la musique en ligne, nous « achetons » aussi les recommandations qui ont guidé notre choix : cette orientation, qui était auparavant considérée comme de l'avant-vente, fait désormais partie intégrante de l'expérience musicale. C'est aussi le cas dans le secteur de l'hôtellerie, avec la prise en compte des préférences et des goûts du client au sein d'un parcours personnalisé. Même chose dans les transports, le divertissement et surtout la distribution. Avec le big data, les grands acteurs du retail parviennent à une connaissance fine des données d'usage du client : ils peuvent ainsi rendre l'expérience commerciale plus pratique et plus efficace, en préremplissant des listes de courses sur internet par exemple.

Comment les entreprises s'adaptent-elles à ces mutations ?

Pour faire face à ces changements majeurs, les entreprises transforment sensiblement leurs méthodologies et leur organisation. Pour développer un site internet ou mobile, elles recourent par exemple de moins en moins à un cahier des charges un peu figé : elles préfèrent mobiliser des équipes agiles, réunissant les acteurs directement concernés. Grâce au big data, le marketing devient moins intuitif et davantage fondé sur des analyses de

données rigoureuses : les équipes peuvent tester de nombreuses hypothèses en amont pour vérifier la pertinence de leurs décisions. Je suis convaincu que le marketing et la technologie vont continuer à se rapprocher : pour piloter ces transformations, il me semble donc essentiel de réunir les fonctions commerciales et techniques au sein des entreprises, comme nous l'avons fait chez Accor.





ANTONIA MCCAHERN, EN CHARGE DU MARKETING DIGITAL CHEZ PERNOD RICARD

Création d'une « équipe d'accélération digitale », programme de formation intensif « Digital IQ » pour de nombreux collaborateurs, développement d'un écosystème de start-ups innovantes... Pernod-Ricard, co-leader mondial du secteur des vins et spiritueux, mène une transformation digitale de grande ampleur. L'objectif : construire le maximum de connexions directes avec ses consommateurs. Nous avons rencontré Antonia McCahon, en charge du marketing digital au sein du Groupe.

Quel est votre principal objectif au sein du Groupe Pernod Ricard aujourd'hui ?

Ma priorité est de construire des connexions directes avec les consommateurs, grâce au digital. Il s'agit d'un retour aux sources pour Pernod Ricard, dont le modèle était autrefois fondé sur la socialisation et des contacts individuels avec les clients. Aujourd'hui, notre mode de distribution a évolué et nous avons souvent trois ou quatre intermédiaires entre le Groupe et ses consommateurs. Pour réaliser cette transformation, nous avons mis en place une équipe d'accélération digitale, qui mêle les profils marketing, développement commercial et informatique

des différentes marques et marchés. Son rôle : définir la stratégie et accompagner le changement et les projets digitaux à travers les différentes fonctions du Groupe (marketing, développement commercial, opérations, ou encore ressources humaines).

Quel est votre plus grand facteur de succès ?

Il faut que tous les collaborateurs – à travers toutes nos marques – comprennent comment le digital peut faire la différence dans notre business, très concrètement. Nous avons commencé à déployer « Digital IQ », un programme de formation intensif autour du digital pour nos équipes de marketing, développement

commercial, ressources humaines, mais aussi dans le domaine des finances et du juridique. Nous avons également un MOOC (Massive Open Online Courses) sur le digital, intégré aux objectifs individuels des collaborateurs. Pour accélérer la transformation du Groupe, nous impliquons aussi des partenaires tels que Google et Facebook qui nous aident à inventer de nouveaux modes de fonctionnement. Et nous créons un écosystème de start-ups qui sont capables de nous apporter très rapidement des innovations de rupture.



Profondément multiculturel, Capgemini revendique un style de travail qui lui est propre, la « Collaborative Business Experience™ ». Cet état d'esprit prône l'écoute, la souplesse, l'agilité et la créativité.

Big Data & Analytics :
des informations business
plus rapides, plus fiables,
plus utiles.





Proximité internationale

.....

Pour soutenir leur croissance, les clients de Capgemini ont besoin d'un partenaire technologique de référence, capable de mobiliser expertises et ressources partout dans le monde. Présents dans plus de 40 pays, nous avons, en 2013, encore accru l'envergure internationale de notre appareil commercial, de nos méthodes de production et de notre portefeuille d'offres. Nous connaissons intimement les marchés locaux sur lesquels nous travaillons et nous construisons avec chaque client une relation directe et proche.

.....

UNE FORCE COMMERCIALE PUISSANTE

.....

Capgemini a mis en place une force de frappe commerciale et un appareil de production spécifiques pour construire une relation globale avec ses clients. Sur les principaux marchés de Capgemini, des Comités de coordination commerciale – les *Country Boards* – réunissent l'ensemble des responsables des différents métiers. Leur rôle est double : mieux servir les grands clients en leur apportant des solutions performantes plus rapidement ; accroître le développement commercial du Groupe en gagnant des parts de marché. En 2013, le montant des commandes émanant de la cinquantaine

de grands clients gérés par les *Country Boards* a augmenté de 6 %. Pour faire travailler ensemble les collaborateurs quel que soit l'endroit où ils sont basés, le Groupe s'appuie sur son modèle One Team : il repose sur des méthodes de travail, processus et objectifs partagés, un modèle de compétence identique pour chaque métier et une approche collaborative, la Collaborative Business Experience™, qui garantit l'écoute, la souplesse et la créativité. En 2013, Capgemini a notamment renforcé sa présence dans des pays comme le Maroc, où le nombre de collaborateurs a progressé de 32 %, et en Inde où le nombre de collaborateurs a dépassé les 45 000 personnes.

« En 2013, nous avons continué à renforcer notre proximité avec nos grands comptes et à les accompagner partout où ils sont présents : c'est une priorité stratégique pour le Groupe. »

Olivier Sevilla, membre du Comité de Direction générale, en charge du programme Croissance.

UN DÉVELOPPEMENT ACCÉLÉRÉ DANS LES PAYS EN FORTE CROISSANCE

.....

En 2013, le chiffre d'affaires de Capgemini pour les régions Asie-Pacifique et Amérique latine a progressé de 12 % (en croissance organique). Le Groupe développe ses ressources dans ces régions stratégiques pour ses clients et renforce son positionnement sur des marchés locaux dynamiques.





Le Brésil, centre névralgique pour Capgemini en Amérique latine.



En Asie-Pacifique

En 2013, Capgemini a continué à accompagner en Australie de nombreux clients d'envergure internationale ou régionale, par exemple Australian New Zealand Bank (ANZ Bank) : troisième groupe bancaire australien, ANZ a pour ambition de se développer très fortement dans la région Asie-Pacifique d'ici 2017. Pour l'aider à y parvenir, il a choisi Capgemini qui organise depuis 2012 l'ensemble du testing amont sur ses applications bancaires. Avec à la clé plus de contrôle et de flexibilité opérationnelle : des atouts clés pour accélérer la transformation technologique d'ANZ, indispensable à la réalisation de ses

objectifs stratégiques supra-régionaux. Pour Paul Thorley, en charge de l'activité Application Services pour l'Asie-Pacifique, « le soutien de la ligne métier globale "services financiers" du Groupe a été crucial. Nous sommes parvenus à réaliser la transition en quelques mois, en mobilisant une équipe de plus de 700 personnes dans un nouveau centre d'expertise dédié à la banque à Bangalore, en Inde. Nous avons mis en place un programme de transformation en phase avec les grands objectifs IT de la banque. » Capgemini continue, par ailleurs, à développer sa présence en Chine : le Groupe compte désormais plus de 2300 collaborateurs dans le pays. En 2013, plusieurs clients internationaux comme China Ressources, conglomérat chinois, ont désigné Capgemini comme partenaire stratégique de long terme.

SERVICES FINANCIERS

Des partenariats de premier plan

Capgemini noue des partenariats avec de nombreuses institutions de premier plan dans le domaine des services financiers. En 2013, le Groupe a ainsi été choisi comme partenaire stratégique global par une grande banque d'envergure mondiale. Il a, par ailleurs, accompagné la transformation de plusieurs grands acteurs bancaire sur leur cœur de métier. Dans le domaine des moyens de paiement et des cartes, Capgemini a lancé pour ses clients plusieurs plateformes de paiements mobiles et les a aidés à répondre à leurs obligations réglementaires (notamment la norme SEPA – Single Euro Payment Area – qui entraine en vigueur en 2014). Le Groupe a mis en œuvre un vaste projet d'édition de cartes de paiement pour une grande banque anglaise, afin de développer la fidélisation de ses clients.

En Amérique latine

En 2013, la région a généré la plus forte croissance du Groupe. « Le Brésil, qui contribue très largement à ces résultats, a été choisi comme centre névralgique de notre expansion sur les autres marchés sud-américains : Mexique, Argentine, Colombie, Pérou, Chili », indique Walter Cappilati, en charge de l'intégration de systèmes et de l'infrastructure de la région Amérique latine chez Capgemini. Au Brésil, Capgemini a renforcé ses positions sur le segment des services financiers et figure parmi les trois premiers acteurs IT dans ce domaine en Amérique latine.

En 2013, Capgemini a mis en place pour Caixa, quatrième banque du Brésil, un projet d'ERP et de Core Banking qui figure parmi les plus complexes au monde. Le Groupe a également lancé un programme pour améliorer l'offre de Caixa sur internet. Pour Roberto Zambon, Directeur exécutif IT chez Caixa, « *le partenariat avec Capgemini nous a permis de repenser les services que nous offrons à nos différents lignes métier. Auparavant, nous n'imaginions pas mener des projets d'intégration si stratégiques à une telle échelle, en raison de leur complexité et de leur durée* ».

UN PORTEFEUILLE D'OFFRES TOUJOURS PLUS RICHE

Capgemini a poursuivi la transformation de son portefeuille d'offres avec un objectif clé : permettre à ses clients de garder un temps d'avance. Pour y parvenir, il a bâti des offres stratégiques innovantes autour de mutations technologiques majeures : l'expérience client, le cloud, la mobilité, le big data, les médias sociaux. Zoom sur deux nouveautés marquantes 2013.

Une bibliothèque unique de bonnes pratiques Business process outsourcing (BPO)

En 2013, Capgemini a continué à enrichir son modèle de processus globaux (Global Process Model), véritable bibliothèque de bonnes pratiques. Leader mondial sur le marché Finance & Administration, le Groupe permet à ses clients de savoir comment ils se positionnent au regard d'un benchmark étendu, sur leurs principales préoccupations, par exemple l'efficacité et le coût de gestion de leurs flux financiers. C'est le cas de Ferro, groupe mondial d'origine américaine, spécialiste des matériaux et produits chimiques de pointe. Capgemini lui fournit des services de BPO et d'infogérance des technologies d'information (Information Technology Outsourcing) partout dans le monde. Grâce au modèle de processus globaux,

Les offres stratégiques mondiales représentent

1/3

des commandes de nos clients.

AUTOMOBILE

Capgemini accompagne Fiat Chrysler partout dans le monde

Capgemini entretient depuis 1998 une relation étroite avec Fiat. Suite au rachat et à l'intégration de Chrysler en 2009, le nouveau groupe Fiat-Chrysler se positionne comme le 7^e constructeur automobile mondial, avec une diversification géographique accrue. Aujourd'hui, Capgemini l'accompagne sur de nombreux projets, partout dans le monde : développement d'infrastructures informatiques pour l'usine de Betim au Brésil, déploiement d'une solution SAP pour Chrysler en Chine, projets liés aux systèmes financiers du groupe en Italie. Capgemini a mis en place une équipe internationale dédiée pour piloter la relation avec Fiat-Chrysler, en identifiant des responsables par marchés et par zones géographiques.

associé à des outils technologiques et analytiques de haut niveau, Ferro a sensiblement amélioré la qualité de ses opérations financières, comptables et d'approvisionnement indirect.

Des informations business plus rapides, plus fiables, plus utiles

Souvent, les collaborateurs au sein des grands groupes ont du mal à trouver les informations fiables et de qualité. Pour répondre à cet enjeu, Capgemini a conçu son offre Business Information Service Center – BISC – (Centre de services pour les informations business), avec deux composantes : une étroite collaboration avec les équipes métier et IT des clients, pour construire une stratégie efficace de gestion des informations ; un développement et une maintenance industrialisés de leur système d'information business, via son centre d'excellence BIM (Business Information Management) en Inde. Très compétitive, cette offre permet d'ajuster la taille des équipes dédiées au fil du temps, en fonction de l'évolution des besoins des clients.

Pour Willem Eelman, Directeur global des systèmes d'informations d'Unilever, « *ce projet BISC constitue une de nos principales initiatives stratégiques, pas seulement pour l'informatique, mais pour l'activité même d'Unilever* ». Il précise : « *elle génère des informations de meilleure qualité, cohérentes, accessibles et exploitables par nos collaborateurs partout dans le monde* ».

« Cette année, les offres mondiales ont représenté plus de 33 % des commandes de Capgemini, contre 28 % en 2012. »

Paul Nannetti, en charge des ventes et responsable de la transformation du portefeuille d'offres du Groupe.



.....
Masaya — New York





L'expérience Odigo : pour vous rapprocher de vos clients.

SKF Supplier Excellence Award 2013

COST



CAPGEMINI PROFESSIONAL SERVICES
FRANCE

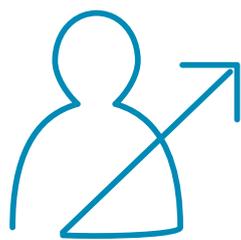
Avec son approche professionnelle de la réduction des coûts transactionnels et sa présence mondiale, Capgemini a permis à SKF de diminuer ses coûts de manière active, flexible et transparente.

SKF a réalisé environ 9M€ d'économies.

Birgitta Stenroos
Birgitta Stenroos
SVP Purchasing, SKF Group



Award décerné par le groupe suédois SKF, leader mondial dans le domaine du roulement mécanique.



Compétitivité augmentée

Aujourd'hui, la compétition est partout : nos clients évoluent sur des marchés de plus en plus concurrentiels. Et Capgemini fait face à des concurrents occidentaux dynamiques et à des acteurs indiens en pleine expansion. Pour augmenter notre compétitivité et celle de nos clients, nous avons accéléré dans trois domaines en 2013 : la combinaison de ressources onshore, nearshore et offshore, pour un service adapté au meilleur prix ; une approche globale de la compétitivité qui prend en compte la qualité, l'innovation et pas seulement les coûts ; des solutions conçues spécifiquement pour chacun de nos métiers et pour chaque secteur d'activité de nos clients.

La gestion d'applications nouvelle génération

SERVICES APPLICATIFS : INDUSTRIALISER NOS MODÈLES DE PRODUCTION

Capgemini adopte et adapte ce qui fait la force de l'industrie : chaînes et séries, spécialisation, méthodes de production standardisées. Sa plateforme de gestion d'applications de nouvelle génération (Next Gen AM), lancée en 2013, en est la meilleure illustration. Les différentes composantes de cette plateforme transforment la manière dont le Groupe développe, gère et assure la maintenance des systèmes d'applications pour ses clients. Il a mis en place des Centres

de services industrialisés multiclients (*Industrialized Managed Service Centers* – IMSC), où les équipes sont spécialisées sur une technologie – par exemple SAP, ORACLE. Elles sont au service de plusieurs clients et non plus d'un seul. Avec à la clé davantage d'interactions et d'innovations. Les IMSC s'appuient sur un ensemble d'outils dédiés :

La boîte à outils Application Management

Partagée par tous les collaborateurs au sein de l'IMSC, elle regroupe tous les outils et process de référence et assure une meilleure productivité au sein de l'usine et une qualité d'exécution constante pour les clients. La qualité des applications est confiée à CAST, société américaine indépendante spécialisée.

Les tableaux de bord innovants

Capgemini fournit à ses clients des tablettes numériques qui les informent en quasi-temps réel sur les performances de leur environnement informatique infogéré.

La chaîne de distribution industrialisée

Elle permet d'ajuster en permanence les ressources au sein de l'IMSC, en fonction des besoins des clients.

« Notre programme de compétitivité aide naturellement nos clients à réduire leurs coûts, mais aussi à établir les bases de modèles innovants ; ces deux éléments forment la compétitivité augmentée. »

Patrick Nicolet, membre du Comité de Direction générale, en charge du programme Compétitivité.





STÉPHANE GARELLI, PROFESSEUR À L'INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT ET À L'UNIVERSITÉ DE LAUSANNE

Mieux comprendre la notion de compétitivité

L'éclairage de Stéphane Garelli, professeur à l'International Institute for Management et à l'Université de Lausanne. Ses recherches portent sur la compétitivité des nations et des entreprises sur les marchés internationaux. Il est Directeur du *World Competitiveness Yearbook*, une étude annuelle de référence qui compare la compétitivité de 46 nations.

Galvaudé, le terme de compétitivité ? Utilisé dans des contextes extrêmement variés, parfois de manière incantatoire, il ne recouvre en tout cas pas le même sens pour tous. Nous avons demandé à Stéphane Garelli de nous aider à prendre de la hauteur et mieux appréhender cette notion au cœur de nos pratiques professionnelles.

Comment définiriez-vous la notion de compétitivité pour les entreprises aujourd'hui ?

Tout d'abord, il faut préciser que la compétitivité est un instrument pour atteindre un objectif, mais pas un but en soi. Cet objectif, pour les entreprises, c'est la rentabilité. Aujourd'hui, la compétitivité désigne la capacité des entreprises à gérer un ensemble de ressources et de compétences pour devenir plus rentables. Vous savez, c'est un peu comme le grand athlète Usain Bolt : pour devenir un grand champion, il a eu accès à de bonnes infrastructures sportives, il a suivi un

programme d'entraînement sur mesure, il a porté de bonnes chaussures... L'état d'esprit est aussi crucial. La compétitivité demande vraiment une approche globale.

Pour les grands groupes comme Capgemini, quels sont les principaux enjeux liés à la compétitivité aujourd'hui ?

La compétitivité a pris une importance accrue pour les entreprises au fur et à mesure que le monde devenait plus global. Aujourd'hui, environ 1 000 entreprises issues des pays émergents ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros. Elles ont souvent accès

à des coûts salariaux très bas et n'ont pas les mêmes sensibilités et obligations réglementaires en matière de consensus social ou d'impact environnemental que les entreprises européennes ou américaines. Tout le monde ne joue pas le même jeu. Capgemini, qui a choisi de se développer fortement en Inde, connaît bien ces enjeux.

Dans ces conditions, comment les entreprises occidentales peuvent-elles tirer leur épingle du jeu face aux pays émergents ?

Elles doivent absolument investir pour garder un temps d'avance en matière

d'innovation technologique. Aujourd'hui, les grandes marques dans ce domaine viennent encore largement des économies dites avancées, je pense à Apple, Twitter ou Google. Mais il ne faut pas considérer cela comme acquis. Même chose pour la gestion de la marque et de la réputation : si les nouveaux venus des pays émergents ne véhiculent pas encore les mêmes messages de confiance et de fiabilité que les grands noms occidentaux, cela ne va pas durer toujours. La qualité de l'exécution des services ou des produits me semble également essentielle. Enfin, Einstein disait : « *la logique vous conduira d'un point A à un point B, mais l'imagination vous amènera partout* ». Souvent, les entreprises ne changent leur modèle que quand une crise survient : un défi majeur consiste pour elles à se transformer même si elles réussissent très bien aujourd'hui.

ÉNERGIE

Statoil choisit Capgemini pour transformer son parc d'applications

Statoil est un grand groupe norvégien producteur de pétrole et de gaz. En janvier 2014, il a étendu son partenariat avec Capgemini à travers un contrat majeur d'une durée potentielle de 10 ans. Le Groupe devra gérer et transformer le parc d'applications informatiques de Statoil, avec un objectif : accompagner son développement international et promouvoir une culture fondée sur la performance. Capgemini conjuguera à cet effet les expertises de ses équipes en Norvège et en Inde. Sa plateforme de gestion d'applications de nouvelle génération a constitué un atout clé aux yeux de Statoil.



Le bureau de la technologie :

il aide les clients à moderniser leur système d'applications et ses composantes en continu. Pour soutenir l'activité des IMSC, l'ensemble des fonctions support (services commerciaux, financiers, ressources humaines) sont regroupées au sein de « centres de services partagés ». Sue Watts, en charge de la production Application Service One, explique : « grâce à cette nouvelle plateforme, Capgemini a réussi à diminuer les coûts de production de ses services applicatifs de 25 à 35 % en 2013. Nous sommes désormais beaucoup plus compétitifs sur le marché et plus attractifs pour nos clients ».

INFRASTRUCTURES INFORMATIQUES : STANDARDISER POUR GAGNER EN EFFICACITÉ

Avec les mutations technologiques comme le big data, les clients de Capgemini recherchent des infrastructures informatiques avec des capacités toujours plus importantes pour gérer et stocker leurs données. Pour répondre au besoin et développer sa compétitivité, le Groupe a profondément transformé la manière dont il gère son parc d'infrastructures en lançant un vaste programme de standardisation. Pour Steve Wanklin, en charge des opérations mondiales d'infrastructures de Capgemini, « la gestion des capacités de stockage des données constitue

probablement l'exemple le plus frappant de cette standardisation ». Il ajoute : « alors que nous disposions auparavant de cinq fournisseurs dans ce domaine, utilisant un grand nombre de technologies différentes, le Groupe a conclu un accord majeur avec EMC² (spécialiste américain des logiciels et des systèmes de stockage), renouvelé et élargi en 2013 : désormais, EMC² a en charge 80 % des capacités de stockage de Capgemini, avec seulement deux technologies ». Ce projet de grande ampleur a apporté des bénéfices tangibles pour les clients du Groupe. En atteignant une « masse critique » de stockage et en réduisant le nombre de collaborateurs dédiés, Capgemini a pu diminuer ses coûts d'achats et répercuter cette baisse sur les prix proposés à ses clients. Enfin, grâce à un environnement plus simple, il peut garantir à ses clients une meilleure disponibilité et stabilité de ses services.

OFFRES PROPRIÉTAIRES : DES SOLUTIONS COMPÉTITIVES QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

Capgemini continue de développer son catalogue d'offres propriétaires Ready2Series. Les investissements en recherche-développement pour créer de nouveaux services sont amortis en les proposant à plusieurs clients. Ceux-ci accèdent ainsi à moindre coût à des solutions qui ont fait leurs preuves. C'est le cas du consortium Scubi (Southeast Consortium Unemployment Insurance Benefits Initiative), réunissant les gestionnaires de l'assurance chômage de trois États américains : la Caroline du Nord, la Caroline du Sud et la Géorgie. Ils ont fait appel à Capgemini en 2013 pour concevoir et mettre en œuvre leur système informatique de gestion de l'assurance-chômage. Le Groupe a pu exploiter et valoriser la solution qu'il avait déjà implémentée pour l'État du Nevada. Autre exemple : la plateforme EnergyPath, développée par Capgemini pour les fournisseurs de services aux sociétés d'exploration et de production sur les champs pétroliers. Pour Tim Bridges, en charge de l'activité Application Services en Amérique du Nord, « EnergyPath est une solution clés en main qui permet à nos clients de gérer leur IT sans être propriétaires des systèmes. Une quinzaine de clients de Capgemini ont déjà bénéficié de cette solution ».

Décrypter les mutations sectorielles et technologiques

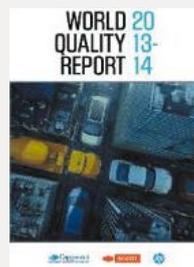


E-GOVERNMENT BENCHMARK

Cette enquête, menée auprès de 28 000 internautes dans toute l'Europe, démontre que les services publics en ligne peinent encore à s'imposer. Même si les personnes interrogées y ont de plus en plus souvent recours pour rechercher un emploi ou payer leurs impôts, elles se déclarent généralement moins satisfaites par les e-services publics que privés (e-commerce, e-banking).

46%

seulement des internautes européens utilisent des services publics en ligne.

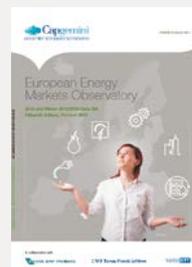


WORLD QUALITY REPORT

Ce rapport de référence, publié chaque année par Capgemini, sa filiale Sogeti et Hewlett Packard, décrypte les grandes tendances en matière de qualité et de testing des applications au sein des entreprises, partout dans le monde. Avec plusieurs enseignements clés : les services d'assurance qualité semblent devenir plus matures, puisque 19 % des entreprises disposent désormais d'un centre de test opérationnel (contre 6 % en 2012) ; les équipes qualité continuent toutefois à être impliquées trop tard dans le cycle de développement des applications, ce qui contribue à augmenter la part du testing dans les budgets informatiques.

23%

des budgets IT des entreprises sont consacrés au testing (+5 % par rapport à 2012).



EUROPEAN ENERGY MARKETS OBSERVATORY

Cet observatoire européen des marchés de l'énergie, publié chaque année par Capgemini, porte sur les 27 pays de l'Union européenne, la Norvège et la Suisse. Pour sa quinzième édition, il indique que les marchés du gaz et de l'électricité ont connu une situation instable en 2013 : diminution de la consommation de gaz et d'électricité liée à la crise économique ; ou encore effets collatéraux des objectifs européens en matière d'énergies renouvelables sur les autres formes d'énergie. L'étude propose aussi une série de pistes pour transformer les marchés de l'énergie.

-2,2%

diminution de la consommation de gaz en Europe en 2013.



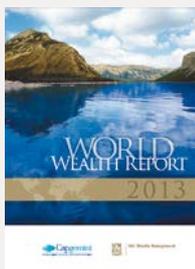
NO MORE SECRETS WITH BIG DATA ANALYTICS

La capacité à gérer et à exploiter les big data devient un levier de croissance clé pour les entreprises : ce rapport aide à comprendre la « révolution big data » et à anticiper les mutations à venir. Publié par Sogeti, il leur permet de bâtir une stratégie efficace, en passant en revue différents sujets : l'accélération des flux de données, la prédiction des comportements grâce aux informations récoltées, la propriété des données, ou encore la protection de la vie privée.

x2

doublement de la capacité de stockage des circuits intégrés tous les 18 mois.

Capgemini publie régulièrement des études et points de vue sur les grandes mutations qui impactent l'environnement dans lequel les entreprises publiques et privées évoluent : en les consultant sur capgemini.com, chacun peut décrypter les enjeux qui le concernent et agir en connaissance de cause. Nombre de ces enquêtes sont conduites chaque année en interrogeant les principaux acteurs impliqués, permettant un suivi dans la durée. Morceaux choisis des analyses publiées en 2013.



WORLD WEALTH REPORT

Cette 17^e édition du World Wealth Report – publié conjointement par Capgemini et Royal Bank of Canada Wealth Management – souligne le principal défi auquel sont confrontés les gestionnaires de patrimoine : le nombre et le rythme des changements de réglementation. Avec leur corollaire : la complexité et le manque d'homogénéité de ces réglementations, ou encore les coûts de mise en conformité qu'elles induisent. Pour répondre à ces évolutions et limiter leurs effets négatifs sur leurs clients, de nombreuses entreprises de gestion de patrimoine devront aller plus loin que les simples investissements ponctuels qu'elles réalisent actuellement.



SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE

Les entreprises peinent à déployer leur programme de transformation digitale ; pour y parvenir, la participation active des dirigeants et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs est un facteur clé. Voici deux des principaux enseignements de l'enquête réalisée par Capgemini Consulting et le MIT Sloan Management Review auprès de plus de 1 500 dirigeants et collaborateurs dans 106 pays. À découvrir également dans cette étude : les programmes de transformation digitale déployés par Volvo, Starbucks, Nike et Caesars Entertainment.

63%

des personnes interrogées trouvent l'évolution technologique trop lente dans leur entreprise.



TAKING MOBILE SECURITY TO THE NEXT LEVEL

Avec le développement fulgurant des communications mobiles (tablettes, smartphones), les entreprises doivent faire face à des risques plus élevés et plus diversifiés que dans l'univers informatique « classique ». Dans cette publication intitulée *Aller plus loin en matière de sécurité des terminaux mobiles*, Capgemini indique comment concevoir, mettre en œuvre et maintenir une architecture mobile qui assure la protection des données et des identités, en même temps que la disponibilité des informations.

70%

des entreprises comptent développer l'accès à leurs applications via les terminaux personnels des collaborateurs*.

* au cours des prochains mois.
Source : Gartner.

À DÉCOUVRIR ÉGALEMENT :

➤ Nos autres études sectorielles :

Cars Online 12/13, World Insurance Report, World Retail Banking Report, World Payment Report, Third Party Logistics Study, Supply Chain Management BPO Survey, Oracle Supply Chain Report, Future Value Chain Report.

➤ Nos autres études et points de vue sur les grandes tendances technologiques :

The internet of Things, Mobile Testing, Business Cloud: the state of plan shifts rapidly.

➤ capgemini.com/thought-leadership



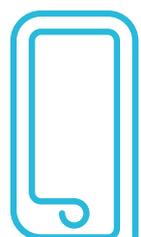
.....
David Ferreira — Toto et sa femme !!! N°1



FERREIRA

MIAM - MIAM !

.....
David Ferreira — Miam-miam!



Nous rejoindre

Capgemini

Siège social, Direction générale
et Direction financière du Groupe
11, rue de Tilsitt
75017 Paris – France
Tél. : +33 (0)1 47 54 50 00
Fax : +33 (0)1 42 27 32 10
fr.capgemini.com

Cap Gemini S.A.

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

Université Capgemini

Les Fontaines
Route de Chantilly
60270 Gouvieux – France
+33 (0)3 44 62 91 00

GRANDES UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Amérique latine

São Paulo : +55 11 4196 0500

Application Services One ⁽¹⁾

Mumbai : +91 (0)22 6755 7000

Application Services Two ⁽²⁾

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

Business Process Outsourcing

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

Consulting

(Capgemini Consulting)
Londres : +44 (0)207 936 3800

Infrastructure Services

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

Services informatiques de proximité (Sogeti)

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

DIRECTIONS SECTORIELLES

Commerce, distribution et transport

Chicago : +1 312 395 8192

Utilities

Toronto : +1 416 805 6913

Automobile

Munich : +49 30 88703-474

Sécurité publique

Utrecht : +31 (0)3 06 63 33 74

Services financiers

New York : +1 212 314 8235

Télécommunications

Paris : +33 (0)1 49 00 42 53

Services fiscaux et protection sociale

Bristol : +44 (0)788 911 52 368

Autres secteurs

Toronto : +1 416 805 6913

POUR LES FUTURS COLLABORATEURS

fr.capgemini.com/carrieres

POUR LES ACTIONNAIRES

Fabienne Philippot

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

POUR LES INVESTISSEURS ET LES ANALYSTES FINANCIERS

fr.capgemini.com/investisseurs

Walter Vejdovsky

Relations investisseurs
et analystes financiers
walter.vejdovsky@capgemini.com
+33 (0)1 47 54 50 87

POUR LES JOURNALISTES ET LES ANALYSTES DE MARCHÉ

fr.capgemini.com/evenements

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

Christel Lerouge

Relations presse
et analystes de marché
christel.lerouge@capgemini.com
+33 (0)1 47 54 50 71

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

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

CAPGEMINI

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

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

Arabie Saoudite (+96)
Riyadh : 611 250 3550

Argentine (+54)
Buenos Aires : 11 5297 9200

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

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

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

Brésil (+55)
São Paulo : 11 4196 0500

Canada (+1)
Toronto : 416 365 4400

Chili (+56)
Santiago : 2 897 5700

Chine (+86)
Shanghai : 21 6182 2664

Colombie (+57)
Bogota : 1 319 26 00

Danemark (+45)
Vallensbæk : 70 11 22 00

Émirats Arabes Unis (+971)
Dubai : 4 4335690

Espagne (+34)
Madrid : 91 657 70 00

États-Unis (+1)
New York : 212 314 8000

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

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

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

Capgemini Institut
Paris : (0)1 44 74 24 10

Application Services France
Paris : (0)1 49 67 30 00

Application Services France
Aérospatiale & Défense
Toulouse : (0)5 31 08 80 00
Paris : (0)1 49 00 40 00

Application Services France
Industries & Distribution
Paris : (0)1 49 67 30 00

Application Services France
Services
Paris : (0)1 49 67 30 00

Application Services France
Télécom & Média
Paris : (0)1 49 00 40 00

Services Financiers
Paris : (0)1 49 67 30 00

Outsourcing Services
Paris : (0)1 57 58 51 00

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

Guatemala (+502)
Guatemala : 222 300 10

Hongrie (+36)
Budapest : 1248 4000

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

Italie (+39)
Milan : 02 414931

Japon (+81)
Tokyo : 3 6202 2150

Malaisie (+60)
Kuala Lumpur : 03 2168 1954

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

Mexique (+52)
Mexico City : 55 8503 2400

Norvège (+47)
Oslo : 24 12 80 00

Nouvelle-Zélande (+64)
Wellington : 04 473 2285

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

Philippines (+63)
Manille : 2 667 6000

Pologne (+48)
Varsovie : 22 4647 000

Portugal (+351)
Lisbonne : 21 412 22 00

République tchèque (+420)
Prague : 222 803 709

Roumanie (+40)
Bucarest : 21 209 8000

Royaume-Uni (+44)
Londres : (0)1483 764 764

Singapour (+65)
Singapour : 6224 6620

Slovaquie (+421)
Bratislava : 2 444 556 78

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

Suisse (+41)
Zurich : (0)44 560 24 00

Taiwan (+886)
Taipei : 2 8758 7888

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

SOGETI

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

Allemagne (+49)
Düsseldorf : (0)211 52285-0

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

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

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

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

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

France (+33)
Paris : (0)1 55 00 12 00
Paris – High Tech :
(0)1 40 93 73 00

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

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

Luxembourg (+352)
Bertrange : (0) 231 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

Fidèle aux artistes depuis 26 ans !

Comme chaque année depuis 1987, le rapport annuel de Capgemini est illustré d'œuvres d'artistes contemporains. Cinq peintres sont ainsi présents dans cette 39^e édition.



DAVID FERREIRA

À 31 ans, David Ferreira peint des toiles abstraites denses, intensément colorées, bourrées d'énergie, de joie de vivre et de clins d'œil. Dans cet étonnant chahut visuel, à la fois sous contrôle et débridé, se confrontent des références amusées à l'enfance et les codes de la société des adultes. En témoignent aussi les noms de ses séries : « Code-barre », « La tête à Toto » ou encore « Plexiiiiii ».

davidferreira-art.com

Couverture - *Morpions N°1*

Page 02 - *Morpions N°2*

Page 14 - *Toto et sa femme N°2*

Page 15 - *Toto ange et démon*

Page 48 - *La femme à Toto warholisée N°1*

Page 49 - *La femme à Toto warholisée N°2*

Page 68 - *Toto et sa femme !!! N°1*

Page 69 - *Miam-miam !*



ROLF SAINT-AGNÈS

Près de dix ans à New York, de nombreux voyages au Japon, au Brésil, en Afrique australe, une année coupé du monde dans une forêt californienne, un engagement dans la lutte contre le sida, un atelier dans le sud de la France... Rolf Saint-Agnès nourrit son œuvre de ses multiples expériences, tout en restant fidèle à la facture Pop Art de ses débuts. Le résultat : des toiles lumineuses qui captivent sensibilité et imagination.

rolfsaintagnes.com

Page 07 - *Having fun*



VIRGINIE NÈGRE

De la couleur, de la matière, de la lumière... Les tableaux de Virginie Nègre sont un concentré d'émotions. Aux parties figuratives de ses compositions, elle associe souvent des éléments plus abstraits qui laissent place à l'imaginaire. Ses œuvres évoquent des visages, des fleurs, des corps humains, ou encore des troupes d'animaux. Avec un fil conducteur : leur sensibilité à fleur de toile.

virginie-negre.com

Page 26 - *Malte 12*



ÉRIC CHOMIS

À 49 ans, Éric Chomis tient un peu des artistes Fauves (pour la couleur), de Picasso (dans sa tentative de peindre comme un enfant) et d'un peintre contemporain affranchi des modes... Simples et complexes à la fois, ses œuvres sortent des sentiers battus. Avec un goût prononcé pour les paysages provinciaux et anonymes, elles laissent bouillonner la couleur et la matière.

eric-chomis.com

Page 38 - *Asie si loin de toi si loin de moi*



MASAYA

Issu d'une famille d'artistes, Masaya a commencé par étudier le stylisme et le dessin avant de se tourner vers la peinture. À 54 ans, il crée des œuvres magiques et colorées qui mélangent peinture acrylique, résines aux effets métallisés et irisés, photographies et créations graphiques. Des jeux de relief, des touches au couteau, des particules de verre et de miroir ponctuent aussi cet univers très personnel.

galeries-bartoux.com

Page 60 - *New York*

Page 61 - *Asia*

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

➔ Pour consulter une version interactive ou télécharger une version PDF de ce rapport, rendez-vous sur fr.capgemini.com/rapport-annuel/2013

➔ Retrouvez toutes les informations sur le Groupe dans le « Document de référence 2013 » (Rapport financier annuel), en version imprimée, ou en version PDF téléchargeable sur fr.capgemini.com/rapport-annuel/2013/documents

➔ Ces deux documents sont également disponibles en anglais sur capgemini.com/annual-report/2013

➔ Vous pouvez interagir avec certains experts de Capgemini sur capgemini.com, rubrique « Expert Connect »



Une publication du Groupe Capgemini

— **Conception et rédaction :**

Direction du marketing et de la communication Groupe,
11 rue de Tilsitt, 75017 Paris

— **Direction de projet :** \bar{w}

— **Conception graphique :** \bar{w}

— **Photographies :** © Photothèque Capgemini ; capgemini.microworld.org; Corbis Images/Cameron Davidson, India Picture ; Daimler AG; Doug Kanter; Getty Images/Dante Laurini Jr Imagens; LinkedIn; Manu Madeleine; Masterfile/Cultura RM, NR; Mat Beaudet; Orbital Design Ltd; Philippe Levy; Shutterstock; Texas Department of Information Resources; Thinkstock.

— Imprimé en France par Sego, 95150 Taverny.



