



LA LIQUEUR DES BAIES VOLODIA POPOV

# LE DÉFI SOCIAL DE L'INFOGÉRANCE

**En 2004, les contrats d'externalisation (qui n'ont rien à voir avec les problématiques de la délocalisation puisqu'il s'agit, en matière d'externalisation, de transférer localement des collaborateurs d'une entreprise nationale vers une autre entreprise nationale) ont conduit le Groupe à accueillir au total 5 363 nouveaux collaborateurs.**

Le succès de Capgemini repose sur sa capacité à réussir leur intégration, c'est là le défi social de l'infogérance. Si recruter et intégrer un individu constituent toujours une opération délicate, accueillir en un temps réduit des centaines, voire des milliers de nouveaux collaborateurs représente le plus exigeant des tests pour la politique des ressources humaines et sa mise en œuvre. Ces personnes qui rejoignent le Groupe dans le cadre d'un contrat d'externalisation ne sont pas toujours dans une situation facile, elles perçoivent leur position antérieure souvent comme pérenne, notamment pour les salariés issus du secteur public. La réalité est toujours la même, ce ne sont pas ces salariés qui ont décidé du transfert. Rejoindre une entreprise de services comme Capgemini c'est plonger dans un environnement où la concurrence est vive, où les clients veulent ce qu'il y a

de mieux, où au final les capacités de chacun sont jugées à l'aune de celles de collègues du monde entier, et les missions succèdent aux missions. Le représentant du personnel de l'un de nos grands clients l'a parfaitement résumé en ces termes : « *Dans notre société, nous représentons clairement un élément intégré et essentiel de l'entreprise et nous avons peur d'être marginalisés chez Capgemini, ou plutôt de ne plus être que quelques informaticiens dans un océan d'informaticiens* ».

## Comprendre les aspirations

Faciliter le transfert de ces collaborateurs, faire vivre cette mutation de manière constructive sont probablement les facteurs de succès les plus décisifs dans le métier de l'infogérance. Leur adhésion est indispensable pour réaliser les prestations qu'attend le client – ce qui est la première de nos priorités. Mais à terme les compétences ne s'accroîtront que si elles peuvent être mises à contribution pour d'autres clients.

La démarche de Capgemini consiste, dans un premier temps, à écouter attentivement : quelles sont les aspirations de ces nouveaux collaborateurs ? Quelles sont leurs inquiétudes ? Quels sont leurs espoirs ? Qu'estiment-ils pouvoir gagner, perdre en quittant leur entreprise (notre client) pour rejoindre Capgemini ? Comme cela s'opère chaque fois qu'il est possible, les organisations représentatives des personnels transférés sont largement associées et contribuent à la construction de la nouvelle relation. Ainsi, lors du projet ASPIRE pour le fisc britannique, Capgemini a engagé des discussions approfondies avec les représentants du syndicat des services des secteurs publics et privé PCS (Public and Commercial Services), qui regroupait soixante pour cent du personnel transféré.

## Concertation maximale

Dans un second temps, le Groupe expose sa politique et ses méthodes et veille à ce que les salariés transférés rencontrent leurs futurs collègues et bien évidemment à ce que les représentants du personnel puissent



## La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

*Pour déployer plus largement sa politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Capgemini a décidé d'adhérer en mars 2004 à l'initiative du "Pacte Mondial des Entreprises" lancée en 1999 par le Secrétaire Général des Nations Unies. Le Groupe s'est ainsi engagé à soutenir et à respecter dix règles de conduite relatives aux Droits Humains, au Respect de l'Environnement, au Droit du Travail, de même qu'à une nouvelle règle établie contre la pratique de la corruption en matière commerciale. Sur ces sujets, Capgemini a lancé diverses initiatives centrées sur l'éthique et la dignité humaine.*

*Enfin, pour souligner son engagement envers des pratiques responsables en matière sociale et d'environnement, Capgemini met l'accent sur son offre de services et de conseil liés au développement durable (offre "Devenir Durable").*



rencontrer les collaborateurs et les cadres, pour vérifier par eux-mêmes comment les choses se passent. Apprendre à se connaître mutuellement lors d'échanges de vue très libres est un excellent moyen pour initier une coopération. Dans le cas d'ASPIRE, les deux parties sont rapidement convenues qu'un nouvel accord, entre PCS et Capgemini, était une clef du succès.

En quatre sessions mettant à profit cette démarche, les partenaires ont rédigé un nouvel accord innovant. Comme le décrit un dirigeant national du PCS : « Nous avons apprécié cette manière de travailler dans la transparence, à partir d'une feuille blanche... Au cours de nos discussions, nous avons vu prendre forme quelque chose que nous avons bâti ensemble ».

### De nouvelles carrières

Cette étape se déroule notamment sous la forme de questionnaire et d'entretiens individuels. Grâce à une telle démarche, Capgemini place le transfert des collaborateurs au cœur même de la transition vers l'externalisation. Cette phase fait l'objet de toutes les attentions, chacun étant convaincu que seule la motivation de l'équipe permettra de traiter harmonieusement les étapes suivantes, et en particulier les étapes techniques. Après l'inquiétude et l'effervescence des premiers temps vient "l'épreuve de vérité" : comment ces nouveaux collaborateurs de Capgemini s'épanouissent-ils en se construisant une nouvelle carrière dans leur nouvelle entreprise ? La contre-partie essentielle du transfert chez Capgemini est en effet l'ouverture de nouvelles perspectives professionnelles. À en juger par les nombreux postes à responsabilités occupés dans le Groupe par des collaborateurs qui y sont entrés par le biais de contrats d'externalisation, cette contre-partie est devenue une réalité pour nombre d'entre eux. C'est ce qu'exprimait encore récemment un collaborateur du Groupe qui l'a rejoint dans ces conditions en 1999 : « Capgemini a apporté à beaucoup d'entre nous une diversité à laquelle nous n'avions pas accès auparavant, tant en termes de clients que de technologies ».

### Le capital humain, l'actif le plus précieux de Capgemini

Capgemini comptait 59 324 collaborateurs dans le monde entier à la fin de 2004, ce qui représente à la fois des équipes jeunes, (quarante-cinq pour cent se situent dans la tranche d'âge 25-34 ans), et expérimentées, (près de la moitié travaille depuis au moins cinq ans dans le Groupe). La moyenne d'âge de ces collaborateurs s'établit à près de 37 ans avec soixante-quinze pour cent de cette population qui est masculine.

Les prestations de Capgemini – Conseil, Intégration de systèmes et applications informatiques, Infogérance, Services informatiques de proximité – reposent essentiellement sur ces collaborateurs dont le niveau de qualification se doit d'être élevé. La gestion du capital intellectuel et la motivation des femmes et des hommes constituent des facteurs déterminants de succès du Groupe. La diversité des expériences et le développement des compétences, associés à un mode de travail en coopération avec les différentes parties prenantes des métiers de Capgemini, constituent l'essence de sa démarche en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Pour ce faire, la politique mondiale de ressources humaines s'appuie notamment sur :

- Les fondamentaux qui fixent un certain nombre de principes liés à la nature de la relation que le Groupe souhaite construire avec ses collaborateurs.
- Une gestion des carrières personnalisées appuyée sur des modèles de compétences, sur des évaluations annuelles qui conduisent à des plans de développement personnel.
- La formation : Capgemini a établi une politique générale de formation qui dispose de moyens conséquents permettant d'anticiper les besoins d'évolution des compétences et de satisfaire aux plans d'évolution des collaborateurs, avec pour certains métiers un processus de certification, gage de qualité.
- La communication interne, moyen clé de diffusion de la connaissance et de l'information. Les nombreuses initiatives du Groupe et des entités sont destinées à favoriser l'échange au niveau du Groupe.



SAINT-TROPEZ, LA CHAPELLE SAINTE-ANNE PAUL AÏZPURI