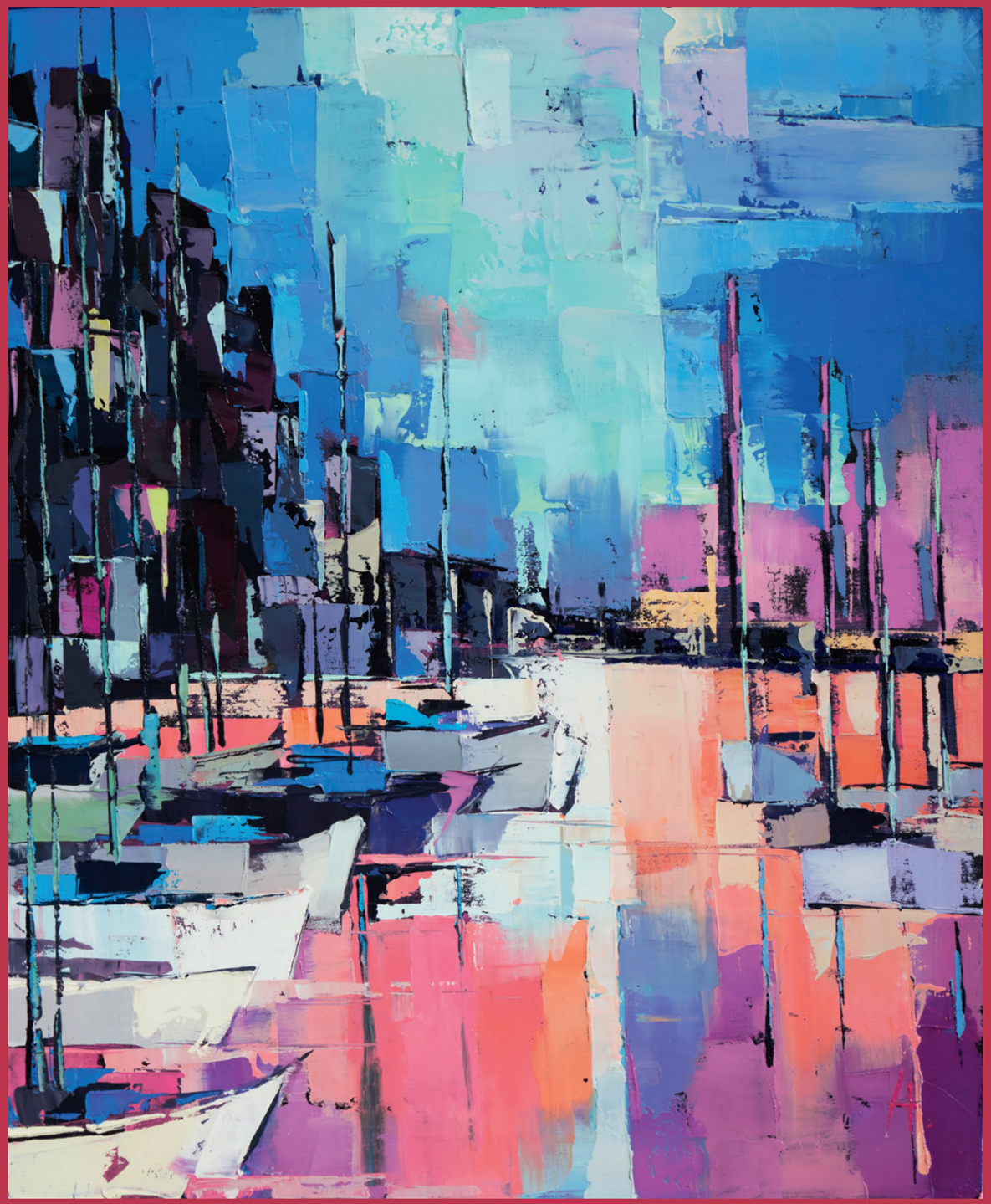


Katerina Nevolina, *Premiers rayons du soleil*

Proposer des offres et des solutions à l'échelle mondiale

Les bouleversements géopolitiques et économiques actuels propagent leurs ondes de choc dans les économies émergentes comme dans les pays développés. Alors que l'Asie devient un nouveau centre de gravité du pouvoir économique, les clients de Capgemini doivent s'adapter et définir où et comment se développer.

Depuis la création du Groupe, l'international est inscrit dans son ADN ; et dans le contexte d'aujourd'hui, Capgemini est, plus que jamais, déterminé à jouer « l'atout mondial », synonyme de compétitivité. D'une part, l'entreprise élargit son envergure géographique en se développant dans les régions les plus prometteuses et en consolidant ses forces de production, notamment en Inde. D'autre part, elle propose aux entreprises des offres et des services conçus pour être déployés à l'échelle mondiale.

Les clients sont au cœur de la stratégie internationale de Capgemini. C'est pourquoi le Groupe renforce sa proximité avec les grands comptes (Corporate Managed Accounts–CMAs), gérés par des comités de coordination commerciale dans ses principaux marchés (Country Boards), en s'appuyant sur une collaboration active entre toutes les entités opérationnelles. Capgemini a également lancé une démarche spécifique (Account Management Strategic Initiative–AMSI) pour piloter 11 de ses plus grands comptes, qui sont placés sous la responsabilité directe d'un membre du Comité exécutif.

Une expansion géographique dans les régions en croissance, servie par un dispositif mondial de production

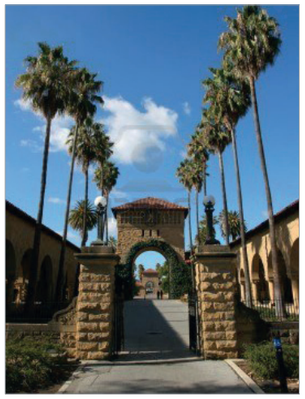
L'Amérique du Nord – le premier marché au monde pour les services informatiques –, le Brésil, la Chine et l'Australie représentent autant de régions où le potentiel de développement du Groupe est considérable en raison d'une demande locale en croissance rapide. Par ailleurs, Capgemini installe ses centres de production dans des pays qui permettent à ses clients d'améliorer encore leur compétitivité. Ainsi, l'Inde, la Chine, les Philippines, le Vietnam, la Pologne, le Guatemala, le Chili, l'Argentine ou le Maroc, par exemple, constituent des plateformes du dispositif Rightshore® qui combine la production offshore (dans des pays éloignés), nearshore (dans des pays plus proches) et onshore (sur place). Le Brésil est aussi une plateforme de production prometteuse, notamment pour les services de Business Process Outsourcing (BPO). Tandis qu'en Inde, une partie croissante des collaborateurs est désormais mobilisée pour servir un marché domestique en pleine expansion.

L'Amérique du Nord, l'un des tout premiers marchés de Capgemini

Le Groupe a réalisé, pour la deuxième année consécutive, une croissance à deux chiffres en Amérique du Nord avec une progression de 16,4 % en 2012. Désormais, cette région représente un peu plus de 20 % du chiffre d'affaires total de Capgemini. C'est aussi l'une des géographies les plus profitables pour le Groupe.

CAPGEMINI A MIS L'ACCENT, DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, SUR LE DÉVELOPPEMENT DE SES GRANDS COMPTES

Pour franchir ce cap décisif, Capgemini a mis l'accent, depuis plusieurs années, sur le développement de ses grands comptes, souvent installés outre-Atlantique, et sur les nouvelles solutions technologiques de ses grands partenaires. Le Groupe a aussi accentué ses efforts sur des secteurs porteurs comme les produits de consommation et le commerce de détail, les *utilities* et les services financiers. Face à une concurrence très rude, Capgemini a augmenté sa part de marché et signé de nouveaux contrats avec des marques prestigieuses bien connues comme American Greetings, SAB Miller, Brooks Brothers et Coca-Cola Refreshments.



Silicone Valley/Côte ouest des États-Unis : foyer d'innovation des nouvelles technologies.

Big Data, Cloud, mobilité, réseaux sociaux... les clients s'appuient de plus en plus sur les solutions SaaS (Software-as-a-Service) pour accélérer leur transformation numérique. Ainsi, aux États-Unis, la demande pour des solutions SAP Business-as-a-Service a bondi de 30 % en 2012. La plateforme d'agrégation COMPLETE *(Cloud Orchestration Management Platform End to End)* a été bien accueillie : elle ouvre aux clients une voie d'accès organisée aux nombreuses applications Cloud fournies par des partenaires comme Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure et Salesforce.

Une nouvelle étape en Amérique latine

L'acquisition, en 2010, de CPM Braxis, le quatrième acteur de services informatiques au Brésil, montrait clairement l'ambition du Groupe d'étendre sa présence dans une région du monde en forte croissance. Ce mouvement stratégique porte ses fruits et Capgemini s'est renforcé en 2012 en Amérique latine. Outre les 7 500 collaborateurs présents au sein de CPM Braxis, qui opère désormais sous la marque Capgemini, le Groupe en compte aujourd'hui près de 800 au Guatemala, 750 en Argentine, plus de 500 au Mexique, et plus de 400 travaillent sur des contrats d'outsourcing au Chili, sans oublier une présence en Colombie.

Au Brésil, un cap a été franchi en 2012 avec la signature d'un contrat majeur avec Caixa, le quatrième établissement financier du Brésil et la plus grande banque publique d'Amérique latine. Capgemini devient ainsi pour les dix prochaines années son prestataire de services informatiques privilégié. Avec 40 000 points de vente, 53 millions de clients et 85 000 salariés, la banque gère l'un des plus importants budgets informatiques du pays. Dans le même temps, Caixa est entrée à hauteur de 22 % dans le capital de CPM Braxis. Pour Paul Hermelin, président-directeur général de Capgemini, *« cet accord marque un tournant important dans notre stratégie de développement au Brésil et en Amérique latine. Nous nous réjouissons à la perspective d'accompagner cet établissement financier latino-américain de premier plan dans la modernisation de ses systèmes d'information, en tirant parti de notre position de leader mondial dans le secteur financier ».* Pour Jose Luiz Rossi, qui dirige Capgemini au Brésil, *« l'entrée de Caixa dans notre actionnariat crée une situation nouvelle et propice à une croissance rapide, à court et à long terme. Ce partenariat stratégique nous apporte, outre le volume et la masse critique, de nouvelles opportunités de développement sur le marché brésilien des services informatiques ».*

Extrait d'une fresque réalisée par l'artiste brésilien Eduardo Kobra et offerte par Capgemini à la ville de São Paulo.

Un nouveau centre de production situé à Blumenau (État de San Catarina), dans le sud du Brésil, accueille aujourd'hui 400 personnes – et pourra recevoir à terme 1 200 collaborateurs –, essentiellement au service des clients BPO du Groupe. Toujours au Brésil, en février 2013, le Groupe a annoncé l'extension de son alliance stratégique mondiale avec EMC, le leader mondial du stockage de données, avec la signature d'un nouvel accord de commercialisation. À travers ce partenariat, les deux entreprises proposent ensemble des solutions de pointe en mode Cloud à leurs clients brésiliens, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de la banque.

Expert Connect

DENIS LAFONT-TREVISAN, APPLICATION SERVICES TWO, FRANCE

« Expert en solutions numériques, je propose à mes clients les meilleures technologies leur permettant d'accroître rapidement leur chiffre d'affaires grâce au e-commerce. Je m'appuie pour cela sur des nouvelles solutions comme l'open source. »

Profil Expert Connect :
http://www.capgemini.com/experts/web-and-digital-business-solutions/denis-lafont-trevisan

L'Inde, moteur de la production globale et foyer d'innovation

L'Inde est un centre essentiel de la production de Capgemini : 41 000 collaborateurs – un tiers des ressources du Groupe – y sont au service de ses plus grands clients internationaux tout comme des clients régionaux tels que the State of Maharashtra, Gujarat Mineral Development Corporation, Dubai Customs and Sony India Software Center. Après les clients anglo-saxons et d'Europe du Nord, de nombreuses entreprises d'Europe continentale font désormais appel aux plateformes de production indiennes du Groupe – Nordea Bank AB, Deutsche Telekom, Schneider, Bayer et Volvo Cars...

Les opérations en Inde donnent à Capgemini la possibilité de proposer des prestations complètes : les équipes commerciales indiennes travaillent de plus en plus étroitement avec toutes les équipes du Groupe en contact avec le client. En outre, la forte composante offshore de l'offre Capgemini a permis d'obtenir plusieurs des contrats majeurs de 2012 – comme Unilever, Bayer et ANZ. Ainsi, pour le contrat Bayer, 530 salariés de Bayer India ont rejoint le site opérationnel de Capgemini à Mumbai. De même, pour le contrat ANZ, 360 salariés indiens du client ont été transférés au sein de Capgemini.

PLUSIEURS CONTRATS MAJEURS DE 2012 REMPORTÉS GRÂCE À LA QUALITÉ DES RESSOURCES OFFSHORE

De son côté, l'activité BPO (Business Process Outsourcing) emploie plus de 6 500 collaborateurs (un effectif en croissance de 20 % en 2012) dans les centres de Bangalore, Chennai, Kolkata, Gurgaon, Mumbai, Salem et Trichy. Ceux-ci fournissent à plus de 25 grands groupes internationaux des services BPO dans les domaines de la finance et de la comptabilité, de l'assurance, de l'ingénierie, de la gestion de contenu, des achats, des ressources humaines...

Pour Hubert Giraud, qui pilote l'activité BPO au niveau mondial, *« nos ressources en Inde contribuent de façon significative à notre activité mondiale. Elles jouent un rôle primordial pour apporter à nos clients internationaux la valeur ajoutée et les résultats qu'ils attendent. Cette puissante capacité de production, fondée sur notre connaissance approfondie de la finance et de la comptabilité, et associée à une offre de services unique dans le domaine des achats et de la chaîne d'approvisionnement, nous confère un clair avantage compétitif ».*

L'Inde est aussi source d'innovation au travers des centres d'excellence *(Centers of Excellence, CoE).* En créant des offres, des accélérateurs de croissance et des solutions pour répondre aux besoins spécifiques des métiers du Groupe, ces centres jouent un rôle essentiel pour lui permettre d'accentuer sa différence sur le marché. Parmi les CoE indiens, citons CALORIE (énergie et *utilities),* CRESCENT (produits de consommation et commerce de détail), CHROME (industrie et automobile), CHIME (médias et divertissement), CELLS (sciences de la vie), CARES (fiscalité et protection sociale) et COMMS (télécommunications).

Ces CoE ont lancé en 2012 de nombreuses solutions innovantes. Pour le commerce de détail et les produits de consommation, CRESCENT a créé un cadre – le Demand Driven Enterprise Framework – qui propose aux clients une chaîne d'approvisionnement pilotée à la demande et totalement intégrée. Les solutions « Expérience client multicanal » de CRESCENT les aident également à évoluer vers tous les canaux disponibles.

Autre exemple : la structure de transformation numérique des *utilities* lancée par CALORIE. Cette offre donne aux *utilities* les moyens de se « réinventer » et d'adopter les technologies dites « de rupture » en limitant les coûts d'investissement ; elle leur fournit des infrastructures et des services qui les aident à effectuer la transition énergétique vers une économie durable bas carbone.

Expert Connect

ADITYA BHAGAT, APPLICATION SERVICES ONE, INDE

« Expert en Business Cloud, j'aide nos clients à comprendre les opportunités gigantesques que le Cloud offre aux organisations de toutes tailles : économies d'échelle, accélération des déploiements et retour sur investissement rapide. »

Profil Expert Connect :
http://www.capgemini.com/experts/business-cloud/aditya-bhagat

Des offres innovantes à l'échelle mondiale

« Face à l'accélération des cycles technologique, Capgemini a décidé depuis plusieurs années de proposer à ses clients des offres mondiales. La stratégie du Groupe est de se concentrer sur les segments de marché les plus prometteurs », explique Salil Parekh, en charge de la Strategic Business Unit Application Services One. Dès 2009, la première ligne de services mondiale autour de la gestion des informations (Business Information Management, BIM) a été lancée. Cette offre aide les entreprises à exploiter la richesse que représentent les données dont elles disposent. Depuis, d'autres lignes de services mondiales ont été mises sur le marché, notamment dans le domaine du test logiciel (Testing) et de la gestion des processus métier (Business Process Management, BPM). En matière de BPM, une enquête mondiale menée en 2012 auprès des directions métier et systèmes d'information d'entreprises du monde entier démontre que les dirigeants prennent de plus en plus conscience de l'importance de disposer de processus métiers efficaces, cohérents et sous contrôle à travers toute l'entreprise et non plus seulement au sein de chaque direction métier.

Depuis 2012, une nouvelle ligne de services mondiale baptisée Mobile Solutions aide les clients à concevoir et mettre en œuvre une stratégie mobile efficace. Une enquête mondiale publiée récemment par le cabinet d'analyse de marché Gartner révèle que les technologies mobiles sont la deuxième priorité des directeurs des systèmes d'information (derrière l'analyse des données). C'est pourquoi la mobilité est devenue l'un des segments du marché des services informatiques où la croissance est la plus rapide. Selon les prévisions d'un autre cabinet d'analyse, Forrester, ce marché pourrait représenter plus de 17 milliards de dollars à l'horizon 2015.

L'ensemble des offres du Groupe s'adresse à des secteurs très variés gérés au niveau mondial. Pour chaque secteur, Capgemini a des équipes d'experts, 100 % dédiés à résoudre les problématiques et à anticiper les évolutions technologiques et commerciales des entreprises. Le Groupe est présent dans six secteurs : le secteur public, en contribuant aux programmes de modernisation ; le secteur Énergie, *Utilities* et Chimie en aidant à relever le double défi d'une réglementation en constante évolution et de normes environnementales toujours plus exigeantes ; les services financiers, où la rationalisation et l'innovation, notamment en termes de mobilité, sont essentielles ; l'Industrie, qui doit constamment améliorer sa compétitivité ; le secteur Commerce, Distribution et Transport, confronté à des contraintes de productivité analogues ; et les Télécommunications, Médias et Divertissement, où les contenus numériques prennent une place de plus en plus importante.

Syngeta : accompagner la croissance à l'international d'une grande entreprise

Le partenariat de Capgemini avec Syngenta, un des leaders de l'industrie agroalimentaire, ne cesse de se développer. Plus de 700 collaborateurs BPO travaillent aujourd'hui pour ce client. Pour Syngenta Business Services – le back-office de l'entreprise, qui sert plus de 50 pays dans le monde –, le Groupe a créé un centre de compétence spécifique et mondial. La transformation en cours a permis à Syngenta de réduire ses coûts et d'améliorer les contrôles et la conformité à tous les stades de sa production. Grâce au Global Process Model® (GPM®) et à son réseau intégré de centres de production, le Groupe lui fournit des services standardisés de qualité. Au-delà de la réduction de ses dépenses, ce partenariat a permis à Syngenta de se développer rapidement sur les marchés à forte croissance, dont le marché brésilien depuis peu.

Les services financiers face à une mutation radicale

Depuis le début de la crise financière en 2007, le secteur bancaire mondial connaît un bouleversement sans précédent. Face aux exigences de régulation de plus en plus strictes, comme les directives européennes Bâle III et Solvabilité II, son modèle économique est en pleine évolution. Les établissements financiers doivent renforcer leurs bilans, réduire leurs coûts, développer leurs relations avec leurs clients. La technologie – notamment les médias sociaux et les terminaux mobiles – joue un rôle clé pour atteindre ces objectifs.

Capgemini propose une large gamme de services aux établissements financiers, dans toutes les régions du monde, avec des centres de production en Asie (Inde, Chine, Philippines et Vietnam), en Europe, en Amérique latine et en Afrique du Nord. Les grandes institutions financières sont de plus en plus intéressées par cette capacité à fournir des offres à l'échelle mondiale. Elles peuvent ainsi opérer d'où qu'elles soient (Royaume-Uni, États-Unis, Singapour…) en ayant recours à des services en provenance de centres différents, tout en traitant avec un seul interlocuteur qui leur garantit une même qualité de prestations partout dans le monde.

Avec plus de 25 000 collaborateurs dédiés au secteur financier, le Groupe aide ses clients à innover et à renforcer leur compétitivité, en leur proposant, dans plus de 40 pays et sur les cinq continents, des services de consulting, de développement et maintenance applicative, d'infrastructure et de BPO. Il les soutient dans la transformation de leur modèle économique, dans des domaines comme la mobilité, les Big Data et le Cloud.

« Si Capgemini est leur partenaire stratégique et industriel à l'échelle mondiale, c'est grâce à une combinaison d'atouts : large gamme d'offres, implantation mondiale, puissant dispositif de production, souligne Thierry Delaporte, directeur de l'entité opérationnelle Services financiers de Capgemini. *C'est aussi grâce à une forte expertise dans des domaines aussi variés que les cartes de crédit, le traitement des sinistres assurance, les services bancaires, les paiements, la gestion des risques et de la conformité. »*

Transparence et régulation : une offre mondiale pour aider les entreprises

Face à l'explosion des données, les entreprises et organisations où qu'elles se trouvent dans le monde doivent faire face à une demande croissante de transparence, ainsi qu'à de nouveaux enjeux en matière de régulation, de législation et de sécurité.
En 2012, l'entité mondiale en charge du BPO a lancé le service Risque de gouvernance et conformité *(Governance Risk and Compliance, GRC)* – la première offre BPO dans ce domaine pour aider les entreprises à gérer et limiter leurs risques en matière de finance et comptabilité, d'opérations, et de conformité législative et règlementaire. Ces services GRC sont fondés sur la méthode Global Process Model® de Capgemini, et mettent en œuvre la plateforme d'intégration de services BPOpen™. Ils sont délivrés dans plus de 40 pays par un réseau Rightshore® de plus de 500 auditeurs qualifiés – *Certified Public Auditors et Certified Information Systems Auditors* –, avec le soutien de centres d'excellence en Asie, en Amérique et en Europe.

Expert Connect

CHARLOTTE MATTSSON, BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO), SUÈDE

« Experte en approvisionnement/Cloud IBX, je collabore avec nos clients pour transformer leurs fonctions externalisation, approvisionnement et paiement, à l'aide des technologies du Cloud. »

Profil Expert Connect :
http://www.capgemini.com/experts/procurement-business-cloud/charlotte-mattsson

Test : des solutions, partout et toujours

« Dans la plupart des organisations, la fiabilité et la cohérence des applications informatiques sont devenues critiques pour la vie des entreprises, explique Michel de Meijer, responsable de l'offre mondiale de testing. *Les entreprises internationales doivent pouvoir garantir un accès continu, partout et à tout moment, souvent à des milliers de salariés et parfois à des millions de clients, à travers plusieurs types de terminaux mobiles. C'est un véritable défi à relever. »*

De plus en plus, les clients souhaitent disposer d'une gamme complète de tests pour leurs applications mobiles. En réponse à cette demande, Capgemini a ouvert en Inde en 2012 le centre d'excellence Mobile Testing. Ce centre figure parmi les pionniers du Cloud dans le Groupe, en proposant le testing sous la forme de Testing-as-a-Service (TaaS) et de Testing-Platform-as-a-Service (TPaaS). Une large gamme d'outils de test est mise en œuvre, comme Perfecto Mobile, NeoLoad et Robotium, associés à une solution propriétaire qui permet de réaliser les tests à partir de n'importe quel site du Groupe. Implanté à Mumbai, ce centre héberge une plateforme Cloud à la pointe de l'innovation. Elle utilise une technologie développée par des fournisseurs spécialisés en tests de fonctionnalité, d'ergonomie, de compatibilité, de performance et de sécurité.

À titre d'exemple, Capgemini et sa filiale Sogeti ont été choisis par Everything Everywhere, le plus important opérateur de téléphonie mobile anglais, comme l'unique partenaire en matière de testing. Le Groupe compte plus de 11 000 spécialistes des tests, répartis à travers toutes les Strategic Business Unit (SBU) dans 33 pays, au service des clients d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie-Pacifique. Capgemini est reconnu comme l'un des leaders sur le marché du test par des cabinets d'analyse de marchés comme l'américain IDC et les britanniques NelsonHall et Ovum – classé par ce dernier « choix n° 1 pour les services de test externalisés ».

La communauté professionnelle mondiale des testeurs

La 4e Rencontre de la communauté mondiale des testeurs Capgemini s'est tenue à Mumbai, en Inde, du 5 au 7 mars 2012. Durant ces trois jours, les participants ont pu mettre en commun leur expérience de production et de commercialisation, et s'informer sur les perspectives de la ligne de services mondiale Testing Services. Afin de toujours mieux servir les clients, le thème de cet événement portait sur l'Innovation et l'Industrialisation.

Pour Aruna Jayanthi, à la tête de Capgemini en Inde, *« la communauté des testeurs est un véritable modèle de référence pour l'engagement et la motivation d'une équipe qui est transversale, largement dispersée entre sites géographiques et entités opérationnelles ».*

INTERVIEW DE PASCAL MATZKE, VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR DES ÉTUDES CHEZ FORRESTER RESEARCH

Pascal Matzke est un expert des nouvelles dynamiques technologiques qui sont en train de remodeler le marché des services informatiques. Pour les acteurs de ce domaine, quel est l'impact de la mondialisation et comment peuvent-ils aider leurs clients à gérer les ruptures technologiques majeures qui modifient en profondeur leurs modèles économiques ? Pascal Matzke nous apporte ses réponses.

***FORRESTER RESEARCH** EST UNE ENTREPRISE INDÉPENDANTE QUI FOURNIT À SES CLIENTS DES ÉTUDES DE MARCHÉ SUR L'IMPACT DES TECHNOLOGIES DANS LE MONDE DES AFFAIRES. FORRESTER RESEARCH DISPOSE DE 19 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES À TRAVERS LE MONDE, DONT HUIT CENTRES DE RECHERCHE.*

Quels sont les principaux défis technologiques et commerciaux auxquels se trouvent confrontés aujourd'hui les clients des prestataires de services informatiques ?

Historiquement, le secteur de la technologie a connu une série de transformations, qui sont la conséquence d'innovations « en rupture ». Jusqu'à présent, ces transformations se succédaient, ce qui laissait aux acteurs le temps de s'adapter. Mais aujourd'hui, plusieurs ruptures technologiques majeures apparaissent simultanément, et impactent à la fois les modèles économiques et l'organisation interne. Les entreprises et les organisations doivent gérer la mobilité, le Cloud, le Big Data et les réseaux sociaux, afin d'en tirer profit pour leurs activités. Par ailleurs, en ce qui concerne les dépenses informatiques, on constate clairement une évolution : les systèmes classiques – les infrastructures centrales et les progiciels ERP (Enterprise Resource Planning) qui traitaient uniquement les transactions – font place aujourd'hui à de nouveaux systèmes, que je qualifierais de « systèmes relationnels », mettant l'accent sur l'interaction avec les clients, les fournisseurs et les partenaires. Bien entendu, les entreprises continuent d'investir dans leurs systèmes centraux, notamment pour consolider leurs environnements applicatifs et leurs infrastructures informatiques. Mais parallèlement, elles investissent plus massivement dans ces nouveaux systèmes relationnels qui concernent la gestion de la relation client, la chaîne d'approvisionnement ou les outils collaboratifs et communicants. Les prestataires de services informatiques doivent donc aider leurs clients à gérer ces deux aspects : la rationalisation de leurs systèmes transactionnels traditionnels et la construction de leurs nouveaux systèmes relationnels.

Comment le passage à ces systèmes relationnels modifie-t-il la relation entre les prestataires informatiques mondiaux et leurs clients ?

Aujourd'hui, les prestataires de services doivent bâtir des relations de confiance dans la durée, au sein des entreprises, avec de nombreuses parties prenantes, qui vont bien au-delà des traditionnelles directions informatiques. En effet, les opérationnels et les dirigeants interviennent désormais de plus en plus dans les décisions concernant les investissements et les services informatiques. C'est le cas notamment pour les services et solutions qui concernent les nouveaux systèmes relationnels impliquant les clients, les partenaires et même les salariés. Des évolutions comme le BYOD (« apportez vos appareils personnels ») ou la consumérisation (l'adoption des technologies grand public dans les entreprises) font pénétrer ces solutions d'un nouveau type dans des domaines comme la collaboration et la productivité de l'utilisateur. Comme les décisions se prennent désormais dans tous les départements d'une entreprise, les achats en matière de technologies sont de plus en plus atomisés.

Cela signifie-t-il que les prestataires informatiques aident leurs clients à combler le fossé culturel qui sépare l'informatique et l'entreprise dans son ensemble ?

Exactement. Depuis des dizaines d'années, le secteur de l'informatique entretenait avec ses clients une relation de type linéaire, entre, d'un côté, les ingénieurs des prestataires et, de l'autre, les experts en technologie des entreprises. Mais aujourd'hui, cette relation linéaire a volé en éclat, pour deux raisons : d'une part, les stratégies informatiques doivent se mettre en phase avec les stratégies commerciales et les cycles économiques ; et d'autre part, de nouveaux intervenants viennent influer sur les comportements d'achat. Cela signifie que, dans certains cas, des entreprises comme Capgemini n'interviennent plus en tant que simple prestataire, mais se positionnent en véritable orchestrateur de technologies issues d'autres fournisseurs. Étant donné que les nouveaux systèmes relationnels exploitent souvent les technologies du Cloud et des réseaux sociaux, les partenariats de distribution traditionnels évoluent eux aussi. Ainsi par exemple, certains clients vont s'adresser directement à un fournisseur de logiciels comme Salesforce.com.

Quel rôle joue le Cloud dans ces nouveaux mécanismes de production ?

Le Cloud est, au fond, un vecteur clé pour s'affranchir de la doctrine traditionnelle du fournisseur informatique qui vend des actifs amortissables, des services ou des capacités, à un certain prix. De plus en plus, seuls les coûts courants seront proposés aux clients sous la forme de services facturés à l'usage. Les contrats de services deviennent plus clairement liés aux résultats de l'entreprise, de sorte que les clients peuvent mesurer la valeur des services rendus. Au lieu d'être dépendants des cycles des technologies clés, qui accélèrent de toute façon, les clients peuvent réellement se concentrer sur la valeur ajoutée apportée par la solution. Le Cloud est devenu un facteur de changement, car il donne la possibilité de fournir bon nombre de ces technologies directement à l'utilisateur final qui lui-même achète de plus en plus avec une carte de crédit d'où un cycle de vente plus court. C'est là un autre facteur de profonde transformation que les groupes comme Capgemini doivent prendre en compte dans leur écosystème de partenaires et leur stratégie d'offres. Ils peuvent le faire en se positionnant non plus comme un simple fournisseur de services, mais plutôt comme un agrégateur de services et un orchestrateur ; ils se présentent alors comme un interlocuteur unique et responsable globalement envers ses clients, qu'ils guident dans un monde où les options technologiques sont de plus en plus diverses et fragmentées. La collaboration de Capgemini avec l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile est un bon exemple de cette nouvelle forme de relation entre fournisseur et client. Cette entreprise souhaitait mettre en place Google mail afin de favoriser la collaboration, aussi bien en interne qu'avec ses partenaires et ses fournisseurs. À travers cet outil, l'entreprise cherchait en réalité à insuffler une nouvelle culture organisationnelle. Capgemini est intervenu comme intégrateur de la solution, tout en jouant le rôle de revendeur de la technologie Google. À cette occasion, Capgemini a donc joué différents rôles, bien au-delà des relations commerciales linéaires traditionnelles. Agrégateur et orchestrateur de cette nouvelle technologie, il a également aidé son client à gérer le changement et à accomplir sa transformation à travers cette technologie.

> **« Des entreprises comme Capgemini se positionnent en véritables orchestrateurs de technologies issues d'autres fournisseurs. »**

À la lumière de ce qui précède, où voyez-vous les plus fortes opportunités de croissance, au niveau mondial, pour les prestataires de services informatiques ?

Leurs clients veulent continuer à opérer sur leurs marchés traditionnels ; mais ils cherchent également des prestataires capables de les aider à développer une vision plus large. Paradoxalement, ce sont, à mon avis, les marchés traditionnels, en Amérique du Nord et en Europe, qui recèlent les plus grandes opportunités. Dans ces régions, les entreprises doivent accomplir leur évolution vers des systèmes relationnels, tout en rationalisant et simplifiant leurs infrastructures et environnements applicatifs existants. Par exemple, nombre d'entre elles exploitent des environnements ERP de SAP excessivement complexes. Il faut les alléger et installer de nouvelles plateformes/architectures afin d'accompagner l'élaboration de nouveaux systèmes relationnels, ainsi que l'intégration de ces derniers avec des systèmes classiques.
On parle toujours de la rationalisation des applications comme d'une sorte d'Armageddon qui toucherait des centaines, voire des milliers d'applications en place : il faudrait

non seulement les renouveler ou les mettre à jour, mais également les remplacer par des formes d'architectures applicatives plus légères et plus rigoureuses, capables d'accompagner la croissance et l'intégration de ces nouveaux systèmes relationnels. Voilà une belle opportunité pour les prestataires de services informatiques. Ceci est également vrai des infrastructures informatiques, car elles comptent actuellement beaucoup trop de silos et de centres de données à vocation unique. Les prestataires doivent adopter une démarche industrielle et permettre à leurs clients de recourir à l'infrastructure selon leurs besoins. Ils peuvent aussi les aider à virtualiser leur infrastructure existante, ce qui les rendra plus agiles, légers et flexibles, donc plus capables d'intégrer les nouvelles technologies.
Il existe aussi, bien évidemment, d'immenses débouchés

« Nous assistons à l'émergence d'un modèle de production mondialisé, dans lequel de nouveaux systèmes relationnels sont mis en œuvre plus rapidement et à moindre coût, pour offrir aux clients les services évolutifs et flexibles qu'ils attendent. »

en Asie, en Amérique du Sud et dans d'autres économies émergentes où les prestataires de services mondiaux peuvent développer leur présence. Ceux-ci peuvent également tirer parti des nombreuses opportunités intéressantes, en exploitant ces nouveaux espaces que sont, par exemple, la Chine, l'Inde et le Brésil. Ces pays pourront même être un modèle pour les entreprises des pays développés.

Dans le marché actuel des services informatiques, comment caractériseriez-vous un modèle de production équilibré ?

Dans un modèle de production mondialisé, la valeur sous-jacente proposée au client a changé. Il y a quelques années, priorité était donnée à la main-d'œuvre à faible coût. Puis c'est l'excellence des processus qui a été considérée comme un élément clé dans la proposition de valeur. Aujourd'hui, le modèle de production mondialisé répond encore plus directement aux besoins des clients, mais aussi à ceux des prestataires de services informatiques, dans leurs efforts pour intégrer les systèmes de technologies relationnels évoqués précédemment.
Pratiquement toutes les grandes entreprises de services informatiques voient leurs fonctions de production mondiales comme des centres de compétences internationaux qui doivent accumuler les connaissances et les expertises autour de solutions packagées. Ces centres ne sont plus simplement bâtis autour de technologies : ils sont fondés sur de nouvelles formes de relations et de processus commerciaux. Les centres de compétences permettent aux prestataires de constituer et de gérer des actifs de propriété intellectuelle. Ils exploitent ces actifs en mettant à profit les technologies du Cloud, pour les mécanismes de production « à la demande », mais aussi pour développer et gérer leurs nouveaux portefeuilles d'offres.
Des entreprises comme Capgemini s'éloignent de l'ancienne chaîne de valeur du prestataire de services – planifier, bâtir et gérer – pour en adopter une autre, qui s'attache plutôt à évaluer, composer et orchestrer. Le portefeuille d'offres devient plus évolutif – cherchant plus à fournir des solutions client récurrentes plutôt qu'à « réinventer la roue » à chaque fois –, ce qui évite de consacrer beaucoup de temps et de ressources à personnaliser les services pour chaque client. L'émergence de ce modèle permet de mettre en œuvre de façon plus rapide et économique de nouveaux systèmes informatiques relationnels. Le modèle de l'approche uniforme ne fonctionne plus.

D'après vous, cette inflexion marquante du modèle économique annonce-t-elle une nouvelle ère pour les services informatiques ?

Absolument. Et ce changement concerne pratiquement tous les départements des entreprises de services informatiques. Nous avons évoqué les portefeuilles d'offres et le fait que les prestataires doivent évoluer de la vente de simples capacités à la vente et à la revente de solutions IP (intégrant la propriété intellectuelle) et de solutions standardisées. Nous avons mentionné l'intégration grandissante des écosystèmes de partenaires dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des services ; nous avons montré comment les capacités d'orchestration et d'agrégation deviennent un élément fondamental de l'activité de tout prestataire de services. Nous avons vu que l'approche commerciale doit complètement évoluer, notamment en récompensant l'apport de valeur additionnelle plutôt que la valeur ponctuelle d'un contrat. Par conséquent, nous sommes bien en présence d'un changement radical de paradigme, pour les prestataires de services informatiques et leurs modèles économiques.

Alain Charles Richer, *Seul face à l'infini*

Décryptage : études et points de vue

Chaque année, Capgemini publie des études mondiales sur des thèmes variés autour des grandes ruptures technologiques ainsi que sur l'évolution de certains grands secteurs économiques. Rapide panorama des principales publications 2012, consultables sur le site www.fr.capgemini.com

The Digital Advantage: how digital leaders outperform their peers in every industry

(L'avantage numérique : comment des leaders numériques surpassent leurs pairs dans tous les secteurs). Publiée par Capgemini Consulting/MIT Center for Digital Business, cette étude mondiale montre comment les sociétés utilisent les technologies numériques comme les médias sociaux, les terminaux mobiles, l'analyse des données et les systèmes et capteurs embarqués pour accroître leurs performances et développer leurs activités. L'étude révèle que les entreprises ayant la plus grande maturité numérique ont une rentabilité supérieure de 26 % à la moyenne de celles de leurs concurrents.

The Deciding Factor: Big Data & decision making

(Le facteur décisif : les Big Data et la prise de décisions). Cette étude, réalisée pour Capgemini par The Economist Intelligence Unit, bureau d'études du groupe de presse The Economist, a confirmé l'intérêt croissant des entreprises pour l'analyse des données ; elle montre que les entreprises qui fondent leurs décisions sur l'analyse des données bénéficient d'un avantage compétitif.

Business Cloud: the state of play shifts rapidly

(Business Cloud : état des lieux d'une technologie en pleine mutation). Une étude a été menée par le cabinet d'études britannique Coleman Parkes Research pour Capgemini à partir d'une enquête mondiale auprès de 460 dirigeants. Conclusion : le Cloud ne peut plus désormais être considéré comme une simple plateforme pour les systèmes d'information ; totalement intégré dans le mode de fonctionnement des entreprises, il est devenu un véritable accélérateur du business : les entreprises et les administrations gagnent en agilité, en adaptabilité, en simplicité et en flexibilité. Une publication Capgemini « le Business Cloud. Tout simplement » précise comment le Groupe aborde son rôle d'orchestrateur du Cloud.

World Wealth Report 2012

(Rapport sur la richesse mondiale 2012). Ce rapport, publié avec le gestionnaire de fortune canadien RBC (Royal Bank of Canada) Wealth Management, montre que la population d'individus fortunés (dont la fortune excède 1 million d'euros) a crû de 0,8 % en 2011 – à 11 millions de personnes – tandis que, globalement, le patrimoine individuel mondial a diminué de 1,7 % – à 42 000 milliards de dollars.

Asia-Pacific Wealth Report 2012

(Rapport sur la richesse en Asie-Pacifique 2012). Ce rapport, publié avec RBC (Royal Bank of Canada) Wealth Management, constate le fait que désormais, la région Asie-Pacifique compte davantage de grandes fortunes que l'Amérique du Nord : le nombre de personnes y disposant d'un patrimoine disponible compris entre 1 et 5 millions de dollars a crû en 2011 de 1,9 %, pour atteindre 3,08 millions. Tandis que, dans le monde, les plus riches peinaient à maintenir le niveau de leur patrimoine, l'Asie-Pacifique s'affirme comme un centre de plus en plus important pour la gestion patrimoniale.

European Energy Markets Observatory 2012

(Observatoire européen des marchés de l'énergie 2012). Cette étude annuelle qui fait l'objet d'une publication de Capgemini, portant sur les 27 pays de l'Union européenne (+ la Norvège et la Suisse), a pour objectif de mesurer les progrès dans l'établissement d'un marché ouvert et concurrentiel, ainsi que dans la lutte contre le changement climatique pour atteindre les objectifs européens de 2020. L'étude démontre que, dans une période d'incertitude économique, les gouvernements et les régulateurs augmentent la pression sur les *utilities,* compromettant ainsi non seulement leur rentabilité future, mais également les investissements indispensables dans les infrastructures énergétiques.

Cars Online 2012–2013

(Rapport sur l'industrie automobile dans le monde). Ce rapport, réalisé par Capgemini auprès de 8 000 consommateurs au Brésil, en Chine, en France, en Allemagne, en Inde, en Russie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, fournit une analyse mondiale et détaillée dans de nombreux domaines : les comportements d'achat, les profils de consommateurs, l'utilisation des réseaux sociaux, l'achat en ligne, les véhicules écologiques, les applications des smartphones, les services de bord connectés et le service après-vente dans l'industrie automobile. Il montre que l'usage d'internet dans le secteur automobile ne cesse de s'étendre, de l'achat à l'ensemble du cycle de vie du véhicule, au fur et à mesure que les consommateurs adaptent leurs comportements aux nouvelles technologies.

World Quality Report 2012–2013

(Rapport annuel mondial consacré à la qualité dans les entreprises). La quatrième édition de ce rapport publié conjointement par Capgemini et sa filiale Sogeti en collaboration avec HP, acteur important des technologies de l'information, est fondée sur des interviews téléphoniques réalisées dans 25 pays. Elle montre que la plupart des entreprises rencontrent des difficultés à entrer dans l'ère de « l'accès à toute l'information, partout, et le plus vite possible ». Plus des deux tiers d'entre elles ne parviennent pas à tester correctement leurs applications mobiles et moins d'une sur cinq se concentre sur la sécurité.

Digital Shopper Relevancy

(Étude sur la préférence des acheteurs numériques). Cette étude met en évidence le fait que les consommateurs du monde entier, et particulièrement ceux des pays développés, souhaitent effectuer leurs achats en utilisant de façon transparente et « sans couture » tous les canaux disponibles – achats en ligne, via les médias sociaux, les terminaux mobiles, ou dans des centres commerciaux. Bernard Helders, responsable du secteur mondial produits de consommation et vente de détail dans le Groupe, explique : *« Aujourd'hui, sur un marché complexe, c'est le client qui est aux commandes. Le commerce de détail doit proposer aux consommateurs "numériques" une expérience client exploitant toutes les technologies désormais disponibles. »*

La communauté professionnelle mondiale des architectes

À l'occasion de la Semaine de l'architecture (Architecture Week) 2012, 3 000 architectes, souvent des jeunes talents de Capgemini issus de 15 pays dans le monde, ont eu l'opportunité de partager leurs compétences et leur expertise avec les clients internationaux du Groupe, ainsi que de constituer ou développer des réseaux à l'échelle locale ou internationale.

Le thème de cette édition était « L'innovation technologique créatrice de valeur ». Un millier de personnes a participé en ligne à ces journées. L'événement a créé un buzz important sur Twitter, Facebook, Yammer, LinkedIn et Viadeo, au point de générer plus de 25 000 podcasts et de nombreux téléchargements YouTube.

Des clients comme Adecco, Airbus, EDF et Alcatel Lucent ont noué des contacts non seulement avec cette communauté professionnelle mais également entre eux. Plusieurs nouveaux projets ont été initiés par Capgemini. Par exemple, Adecco a décidé la mise en place d'une nouvelle architecture pour ses opérations en Europe et aux États-Unis. De même, les participants d'Airbus ont eu des discussions approfondies avec Capgemini sur des projets innovants dans le *business process management (BPM).* EDF a lancé un projet d'agilité et de mobilité. Enfin, Alcatel Lucent a initié l'étude d'un projet de management du cycle de vie de ses produits aux États-Unis et en France.

L'édition de 2013 rassemblera toutes les forces technologiques du Groupe – architectes, ingénieurs logiciel et infrastructure.