



**2024**  
Rapport Annuel Intégré





**Hélène Vac**, «Jardin I»  
Acrylique sur toile 50 x 65 cm, 2022

---

— Partout dans le monde, les entreprises se transforment. La lame de fond de l'IA et des technologies de pointe ouvre un vaste champ d'opportunités, porteur de création de valeur et de résilience à long terme. [Capgemini est au cœur de cette nouvelle révolution technologique et accompagne ses clients de tous les secteurs](#) vers une transformation durable et à grande échelle.

Répartis dans plus de 50 pays, nos 340 000 collaborateurs œuvrent au sein des écosystèmes business et tech les plus divers, animés par une même raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable.

Favoriser l'agilité, la créativité et la compétitivité chez nos clients ; Capgemini est le partenaire de référence des entreprises et des organisations de demain, à leurs côtés pour [mettre à profit la puissance de la technologie qui déterminera leur réussite](#) dans les décennies à venir.

---

Trois membres de l'équipe Emirates Team New Zealand, victorieuse de la 37<sup>e</sup> édition de la Coupe de l'America, après avoir triomphé en 2017 aux Bermudes et en 2021 à Auckland.



Des fans regardent la 37<sup>e</sup> Coupe de l'America, diffusée avec la technologie WindSight IQ™ qui affiche les caractéristiques du vent en temps réel.



/ 37<sup>e</sup> Coupe de l'America

## Révéler l'invisible avec WindSight IQ™

— À Barcelone, America's Cup Media et Capgemini ont dévoilé la technologie de pointe WindSight IQ™. Une première mondiale qui permet aux fans et aux commentateurs de visualiser le vent et ses variations sur le plan d'eau en temps réel. Une innovation qui révolutionne l'expérience visuelle et vient concrètement illustrer le savoir-faire de Capgemini.



### 1 seconde

Fréquence d'actualisation de la cartographie des vents sur la zone de course pour une diffusion TV en direct.

« Tout au long des 173 ans d'histoire de la Coupe de l'America, la technologie a joué un rôle primordial, poussant toujours plus loin le curseur de l'innovation et de la précision. Nous avons d'abord tenté de nous atteler nous-mêmes aux défis de visualisation du vent et de simulation des bateaux, le tout pour une diffusion TV en direct. Devant la haute technicité de la tâche, nous avons rapidement compris qu'il nous fallait un partenaire de premier ordre. Nous avons alors fait appel à Capgemini, pour sa capacité à innover et à révolutionner l'expérience des fans. »

**Grant Dalton**  
Directeur général de l'événement de la Coupe de l'America





### Un parfait alliage de design, de technologie, d'ingénierie et d'analyse des données

— Innovation révolutionnaire, WindSight IQ™ transforme la diffusion de la plus prestigieuse compétition nautique. Grâce aux technologies de réalité augmentée et virtuelle, les caractéristiques du vent sont désormais visibles en temps réel ; l'expérience devient encore plus captivante pour des millions de téléspectateurs.

Une avancée qui répond aux nouvelles habitudes de consommation des spectateurs. Selon une étude du Capgemini Research Institute, 84 % des fans de sport considèrent que les technologies émergentes enrichissent leur expérience. De plus, 77 % de la génération Z et 75 % des milléniaux préfèrent regarder le sport en dehors des sites de compétition ; l'expérience proposée sur les écrans n'a jamais été aussi déterminante.

La technologie développée ici peut trouver des applications dans d'autres sports de haut niveau comme la course automobile, mais aussi dans la production d'énergie éolienne ou encore dans la sécurité aérienne, lorsque les conditions météorologiques sont difficiles.

### Un impact sans précédent

— Diffusée dans 209 pays auprès de 1,5 milliard de personnes, la 37<sup>e</sup> Coupe de l'America a touché un large public, dont 2,66 millions de spectateurs sur place à Barcelone. Avec 7,45 millions de vues, nos vidéos sur l'expérience WindSight IQ™ ont engendré un fort impact sur la visibilité de notre marque. À l'image de nos autres activités de sponsoring, pour la Coupe du Monde de Rugby, la Ryder Cup en golf ou encore Peugeot Sport, la 37<sup>e</sup> Coupe de l'America a constitué une plateforme idéale pour montrer comment nous transformons le sport, en libérant tout le potentiel de la technologie et de l'innovation. Enfin, partager notre passion pour la compétition et notre esprit d'innovation nous a permis de pleinement valoriser la marque employeur de Capgemini.



« En révélant les caractéristiques complexes du vent aux fans en temps réel, WindSight IQ™ leur permet de se projeter au cœur de la course et même de voir plus de données que les équipages à bord. Une innovation qui donne une nouvelle dimension à l'expérience spectateur. »

**Stephen Nuttall**  
Directeur de la diffusion TV pour  
America's Cup Media

Représentation virtuelle de la course en temps réel et des six bateaux de tête, dans la fan zone.



**Hélène Vac**, « Jardin II » (détail)  
Acrylique sur papier marouflé sur carton bois 50 x 64 cm, 2022

Lettre du Président	08
Message du Directeur général	10
Conseil d'Administration	12
Comité Exécutif	14
Temps forts 2024	16
Dans le monde entier	20
Chiffres clés 2024	22

## **PARTIE 1** Next is now

Tendances technologiques à suivre	28
Être à la pointe de l'IA et de l'IA générative	30
Amplifier l'impact des <i>Climate tech</i>	36
Innover en ingénierie	40
Notre écosystème d'innovation	44
Prendre de la hauteur	46
Faire croître les talents	48
Développer et renforcer les compétences	50

## **PARTIE 2** Make it real

Notre obsession chez Capgemini : créer de la valeur pour nos clients	54
<b>Sanofi</b> : réinventer les soins aux patients grâce au digital	56
<b>Farmers</b> : un engagement stratégique à 360°	58
<b>TE Connectivity</b> : maîtriser l'avalanche de données grâce à l'IA	60
Autres belles histoires clients	62
Un solide écosystème de partenaires	64
Un portefeuille d'offres de pointe	66

Notre modèle économique	70
Notre trajectoire ESG	72
Unis par notre raison d'être, notre éthique et nos valeurs	76
Là où chaque talent peut s'accomplir	77
Green Rising : un partenariat pour l'avenir	78
Notre gouvernance	80
Artiste invitée	86

**Découvrez nos success stories** : ABN AMRO, Airbus Helicopters, Ascendance, DARPA, Dimedia, Equigy, Henkel, Kyoto Group, L'Oréal, Network Rail, ShagowAskee, Siemens Corporate IT, SNCF, UNESCO/AWS, Wind Tre.

# Paul Hermelin

## Président du Conseil d'Administration



« Dans un monde en perpétuelle évolution, notre culture d'entreprise et notre esprit d'équipe restent nos plus grands atouts. »

Dans un environnement économique et géopolitique qui s'est progressivement dégradé, le groupe Capgemini a su s'adapter avec un chiffre d'affaires en légère décroissance et s'est concentré sur la démonstration de sa résilience. Dans un contexte comme celui-ci, la qualité du dialogue et la confiance entre le Directeur général, Aiman Ezzat, et le Conseil d'Administration ont été précieuses. Des échanges approfondis ont permis à votre Conseil de mesurer les incertitudes et d'intégrer des facteurs extérieurs au Groupe, comme le ralentissement enregistré chez plusieurs grands clients et le poids de notre mix géographique face aux évolutions divergentes de la demande.

Il vaut la peine de noter toutefois l'adaptation rapide de Capgemini dans ce marché incertain, qui a vu le Groupe préserver ses fondamentaux financiers, protéger son niveau de marge opérationnelle et sa rentabilité, et maintenir sa génération de *cash flow* au très bon niveau atteint l'année précédente. Ces résultats traduisent une gestion rigoureuse et l'implication des collaborateurs, emmenés par une équipe très mobilisée, pour ajuster en permanence les priorités et répondre aux défis du marché.

Au-delà de ces efforts d'adaptation, le Groupe a continué d'investir. Car comment évoquer 2024 sans parler d'intelligence artificielle ? Et ce n'est évidemment que le début. Votre Conseil a souhaité l'organisation d'une session de formation largement suivie et la mobilisation du Groupe a fait l'objet de discussions approfondies. L'appétit des clients dans ce domaine, au-delà de quelques expérimentations, a été analysé. L'adoption rapide de cette technologie a confirmé son potentiel à repenser les modèles économiques et les dynamiques industrielles. Comme toute avancée majeure, elle ouvre de nouvelles perspectives mais soulève également des enjeux qui exigent une approche réfléchie et responsable. Face à cette évolution, Capgemini a fait le choix d'un engagement stratégique affirmé qui l'a conduit à accélérer son programme de formation et le

développement de ses offres, dans le cadre de son plan d'investissement de 2 milliards d'euros. L'image du Groupe évolue en conséquence : il a été positionné comme l'un des leaders au plan mondial en matière d'IA.

Le Conseil porte une attention particulière à la performance et au développement du Groupe, en particulier en Amérique du Nord, qui est le premier marché des nouvelles technologies et celui où être à la pointe de l'innovation est une condition nécessaire. Il s'est dès lors réjoui de l'acquisition de la société Syniti qui consolide notre empreinte globale et qui renforce notre position outre-Atlantique.

Allier rigueur opérationnelle et ambition technologique nous semble à tous la combinaison gagnante. Ce cap est porté avec détermination par Aiman, qui démontre depuis plusieurs années une énergie tout à fait impressionnante, et je ressens autour de lui un véritable engagement collectif à tous les niveaux du Groupe pour atteindre ces objectifs. L'excellence opérationnelle, l'innovation et l'engagement ont toujours été et seront les moteurs de la dynamique qui restaurera la croissance. Dans un monde en perpétuelle évolution, notre culture d'entreprise et notre esprit d'équipe restent nos plus grands atouts. Comme dans un orchestre, où la force réside autant dans l'harmonie du collectif que dans l'expertise individuelle, notre succès repose sur notre capacité à travailler ensemble avec cohérence et précision. L'année 2024 a prouvé une nouvelle fois que ces valeurs sont profondément ancrées dans l'ADN de Capgemini.

Je tiens à vous remercier, chers actionnaires, pour votre confiance. L'année à venir s'annonce exigeante, mais notre Groupe a déjà démontré par le passé sa capacité à évoluer et à saisir les opportunités. Nous sommes entrés dans l'année 2025 avec lucidité et ambition et nous avons toutes les cartes en main pour transformer ces défis en opportunités concrètes.

**Paul Hermelin**  
Président du Conseil d'Administration



# Aiman Ezzat

## Directeur général

L'année 2024 a été riche d'enseignements pour notre Groupe. Dans un monde en perpétuelle évolution, marqué par de nouvelles tensions économiques et géopolitiques, les demandes de nos clients se sont particulièrement portées sur la recherche de productivité et de gestion de leurs coûts. Et dans ce contexte plus difficile, nous avons démontré notre solidité et la pertinence de notre positionnement. La confiance de nos clients s'est renforcée, portée par notre capacité à leur offrir les meilleures solutions stratégiques, par la puissance de notre écosystème de partenaires technologiques de premier plan et par notre obsession de toujours leur délivrer la plus forte valeur ajoutée. Si nous n'avons pas atteint le rythme de croissance auquel nous aspirions, nous avons cependant posé des bases solides pour l'avenir. L'environnement reste exigeant en 2025, et comme un navigateur face à des vents changeants, nous mettons tout en œuvre pour faire preuve d'agilité, de maîtrise et pour capter chaque opportunité qui se présente. Nous évoluons dans un monde où la technologie est omniprésente, transformant profondément la société, les entreprises et les organisations. Capgemini se trouve au cœur de cette révolution. Nos solutions *cloud*, *data* et IA nous placent en position de leader, et la reconnaissance que nous accordent nos clients, tout comme celle des analystes de référence sur notre secteur, en témoignent.

L'IA, l'IA générative et maintenant les agents d'IA ouvrent un champ d'opportunités inédit. Ils ne se limitent pas à une avancée technologique : ils redéfinissent les modèles économiques, les façons de travailler et la création de valeur. Capgemini est déjà reconnu comme un acteur clé de cette transformation. L'acquisition de Syniti aux États-Unis renforce notre expertise

digitale fondée sur les données et accélère notre capacité à mettre en œuvre des solutions innovantes et performantes. Avec aujourd'hui plus de 150 000 de nos collaborateurs formés à l'IA générative, nous avons l'expertise pour aider nos clients à franchir un cap décisif, en leur offrant l'agilité et la performance essentielles à leur succès futur.

Au Sommet pour l'Action sur l'IA à Paris début 2025, j'ai eu l'honneur d'intervenir et de souligner l'influence cruciale de l'IA dans la transformation des entreprises et de la société. Ces révolutions ne se font pas en un jour : elles demandent du temps, un cadre de gouvernance solide et un engagement à long terme. Et c'est précisément cette vision que nous portons. En 2024, nous avons connu des réussites importantes dans des domaines jusqu'alors inexplorés. Un exemple marquant : notre partenariat avec la 37<sup>e</sup> Coupe de l'America. Je suis particulièrement fier de la collaboration remarquable de nos experts en technologie, ingénierie, *data* et design qui a permis la création de WindSight IQ™, une solution révolutionnaire qui a offert aux fans la possibilité de voir les vents en direct sur leurs écrans, repoussant ainsi les frontières de l'expérience spectateur et de l'innovation.

2025 est une année de défis, mais aussi d'opportunités. Je tiens avant tout à remercier le Conseil d'Administration pour son appui sans faille et je crois fermement qu'avec la force du collectif de nos 340 000 collaborateurs et l'esprit de conquête de nos managers, nous pouvons aborder l'avenir avec confiance et énergie. Je suis convaincu que cette dynamique favorisera un retour à la croissance et la poursuite de l'amélioration de notre marge opérationnelle. Ensemble, unis par nos valeurs et notre vision, et conscients que l'avenir exige excellence et adaptation, nous avançons avec une ambition renouvelée : continuer à transformer les entreprises et organisations et les aider à sans cesse se réinventer.

**Aiman Ezzat**  
Directeur général



« Nous évoluons dans un monde où la technologie est omniprésente, transformant profondément la société, les entreprises et les organisations. Capgemini se trouve au cœur de cette révolution. »



# Conseil d'Administration

Au 31 mars 2025, **le Conseil d'Administration est composé de 14 membres**, dont 12 sont élus par l'Assemblée générale et deux sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. Parmi ses membres, il compte 82 % d'administrateurs indépendants, 45 % de femmes et 55 % d'hommes. Le large éventail de leurs expériences et expertises contribue à la qualité des débats et au bon fonctionnement du Conseil.



**Siân Herbert-Jones**



**Hervé Jeannin**



**Christophe Merveilleux du Vignaux**



**Paul Hermelin**  
Président du Conseil d'Administration



**Aiman Ezzat**  
Directeur général



**Megan Clarken**



**Belen Moscoso del Prado**



**Xavier Musca**



**Frédéric Oudéa**  
Administrateur Référent  
Vice-Président du Conseil d'Administration



**Ulrica Fearn**



**Maria Ferraro**



**Pierre Goulaieff**



**Patrick Pouyanné**



**Kurt Sievers**



# Comité Exécutif

Au 31 mars 2025, le **Comité Exécutif du Groupe comprend 35 membres, dont les 14 membres du Comité de Direction générale**, indiqués par **un astérisque (\*)**. Le Comité de Direction générale anime la conduite des opérations du Groupe. Le Comité exécutif l'aide à définir les principales orientations de Capgemini. Il fixe les priorités stratégiques et les plans d'action associés, puis s'assure de leur mise en œuvre et de leur exécution au sein des opérations. Quatre comités spécialisés assistent la Direction du Groupe : le Comité des Engagements, le Comité des Fusions/Acquisitions, le Comité d'Investissement et le Comité des Risques.

 <b>Aiman Ezzat*</b> Directeur général	 <b>Fernando Alvarez*</b> Stratégie, Développement et Alliances	 <b>Nive Bhagat*</b> Directrice Financière	 <b>Jean-Philippe Bol*</b> Transformation et industrialisation des opérations	 <b>Anirban Bose*</b> Amériques
 <b>Andrea Falleni*</b> Europe du Sud	 <b>Cyril Garcia*</b> Sustainability Services et RSE	 <b>Franck Greverie*</b> Technologie, Offres, Global Business Lines <sup>(1)</sup>	 <b>Roshan Gya*</b> Capgemini Invent	 <b>Anne Lebel*</b> Ressources humaines et Éthique
 <b>Kartik Ramakrishnan*</b> Services financiers	 <b>William Rozé*</b> Capgemini Engineering	 <b>Michael Schulte*</b> Europe du Nord	 <b>Jérôme Siméon*</b> Chief Revenue Officer & Secteurs	

(1) Insights & Data, Business Services, Cloud Infrastructure Services et Digital Customer Experience.



 <b>Pascal Brier</b> Innovation	 <b>Karine Brunet</b> Cloud Infrastructure Services	 <b>Inma Casero</b> Directrice adjointe ressources humaines	 <b>Steffen Elsaesser</b> Transformation
 <b>Patrick Ferraris</b> Sales, Europe du Sud	 <b>Olivier Lepick</b> Secrétaire général	 <b>Ted Levine</b> Directeur adjoint, Amériques	 <b>Karine Marchat</b> Directrice financière, Europe du Nord
 <b>Paul Margetts</b> Asie-Pacifique	 <b>Rainer Mehl</b> Clients stratégiques	 <b>Sarika Naik</b> RSE	 <b>Rajnish Nath</b> Industrie, Aéronautique, Spatial et Défense, Automobile et Sciences de la Vie, États-Unis
 <b>Niraj Parihar</b> Insights & Data	 <b>Maria Pernas</b> Directrice juridique et Commercial & Contract Management	 <b>Oliver Pfeil</b> Business Services	 <b>Virginie Regis</b> Marketing et Communication
 <b>Shin Tonomura</b> Directeur adjoint, Asie-Pacifique	 <b>Erwoan Touche</b> Production et Qualité	 <b>Volkmar Varnhagen</b> Opérations, Capgemini Engineering	 <b>Jeroen Versteeg</b> Ventes
 <b>Ashwin Yardi</b> Inde			

# Temps forts 2024

— Acquisitions clés, récompenses dans le domaine climatique et lancement de nouvelles offres d'IA générative : cette année a été à nouveau synonyme d'avancées majeures pour le Groupe. Voici une sélection de nos faits marquants.



Capgemini et Peugeot Sport se sont associés pour accélérer le développement de l'hypercar hybride 9X8, présentée à Davos en 2024.

## Partenaire stratégique à Davos

#WEF2025

Lors de la 55<sup>e</sup> édition du Forum économique mondial (WEF) de Davos en Suisse, des dirigeants de multiples secteurs se sont réunis pour aborder les grands défis du monde d'aujourd'hui. En tant que partenaire stratégique, Capgemini a activement participé à ces échanges, en associant le business et la technologie pour stimuler l'innovation. Le Pavillon Capgemini a accueilli des conférences passionnantes, réunissant clients et partenaires autour de thématiques telles que l'IA générative ou la convergence technologique.



## Renforcer notre présence aux États-Unis

#TransformationDigitale

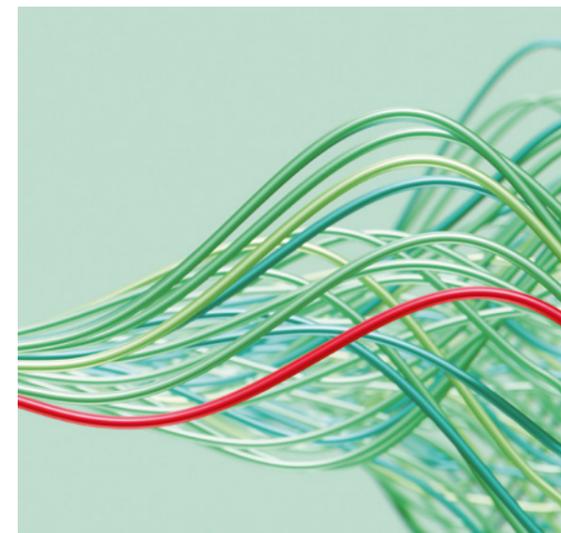
Deux acquisitions viennent consolider notre présence aux États-Unis. En février, nous avons approfondi notre alliance stratégique avec Unity en acquérant son activité de services aux entreprises spécialisée en jumeaux numériques, ce qui nous a permis de constituer l'une des plus grandes équipes de développeurs formés sur Unity dans le monde, et d'accélérer l'adoption de la visualisation 3D en temps réel pour des applications industrielles. En août, nous avons annoncé le rachat de Syniti, un leader des services et logiciels de gestion de données d'entreprise. Cette opération renforce nos capacités pour les projets de transformation à grande échelle basés sur SAP, permettant aux entreprises de mieux gérer les sujets complexes de qualité et de gouvernance des données.



## Capgemini sur la liste A du CDP

#EngagementClimat

Capgemini fait partie de la prestigieuse « liste A » du Carbon Disclosure Project (CDP) pour 2024. Cette réussite souligne notre leadership en matière de lutte contre le changement climatique et notre engagement en faveur de la transparence, et s'ajoute aux précédentes récompenses, dont la médaille Platinum décernée par EcoVadis, classant Capgemini dans le top 1 % des entreprises les plus performantes en matière de RSE.



## Capgemini, leader de l'IA

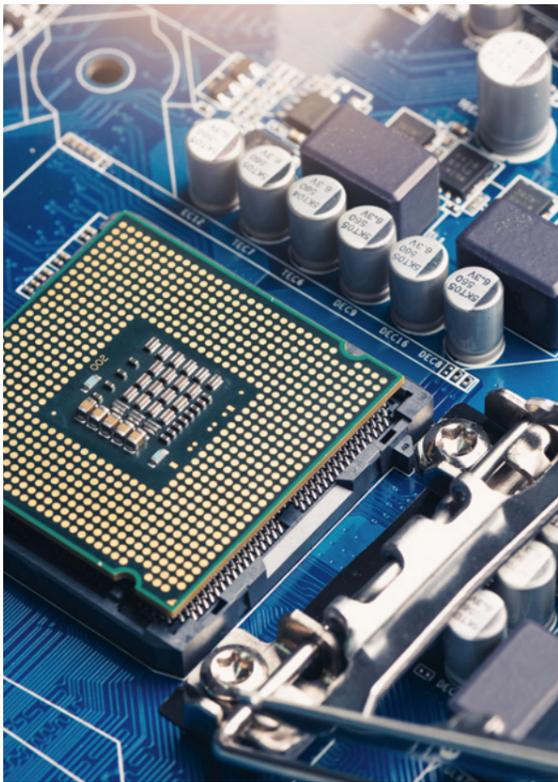
#ForresterWave

En mai, Capgemini a été reconnu comme un « Leader » par le rapport Forrester Wave™: AI Services du 2<sup>e</sup> trimestre 2024. Évalués selon 19 critères d'offre, de stratégie et de présence sur le marché, nous avons été crédités des meilleures notes en matière de vision, communauté et innovation. Ce succès souligne notre engagement à accompagner les organisations qui font le choix de l'IA. Des clients de référence ont salué notre leadership intellectuel. Enfin, le rapport met en avant notre approche intégrée de la gestion du changement, de l'éthique de nos pratiques d'IA et de notre gouvernance.

Source : The Forrester Wave™: AI Services, Q2 2024, 13 mai 2024<sup>(1)</sup>  
reprints2.forrester.com/#/assets/2/100/RES180736/report

(1) Forrester ne soutient aucune entreprise, aucun produit, aucune marque ni aucun service mentionné dans ses publications de recherche et n'invite personne à choisir les produits ou services d'une entreprise ou d'une marque sur la base des évaluations contenues dans ces publications. Les informations fournies reposent sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions présentées sont valables au moment de la publication du rapport et sont susceptibles d'évoluer. Pour plus d'informations sur la politique de Forrester en matière d'objectivité, rendez-vous ici : [www.forrester.com/about-us/objectivity/](http://www.forrester.com/about-us/objectivity/).





## Accroître nos forces dans l'*Intelligent Industry*

#Acquisitions

Notre offre de services *Intelligent Industry* s'est enrichie grâce à deux acquisitions. En juin d'abord, avec celle du cabinet de conseil australien D+I, un leader en conception et développement de produits, spécialisé dans l'ingénierie mécanique et les produits électroniques, notamment dans le domaine médical et celui du bien-être. En juillet ensuite, avec celle de Lösch & Partner, spécialiste munichois de la gestion du cycle de vie des applications et de l'ingénierie système pour l'industrie automobile, qui renforce notre capacité à mener la transformation numérique dans ce secteur.



## Capgemini reconnu leader des services cloud

#DistinctionCloud

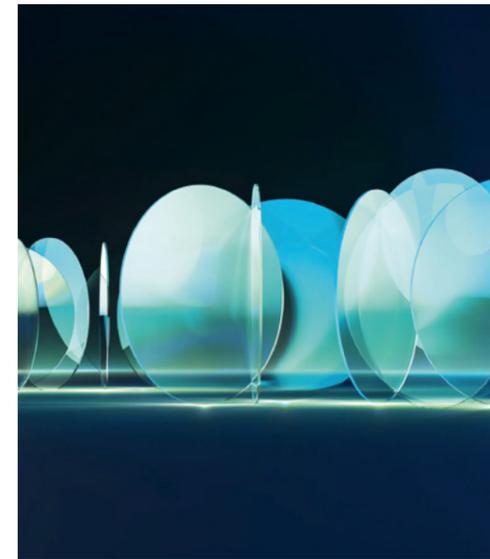
Capgemini se démarque comme l'un des leaders dans le classement *IDC MarketScape Worldwide Cloud Professional Services 2024 Vendor Assessment*<sup>(1)</sup>. Selon le rapport, la force de Capgemini réside dans sa capacité à livrer les projets, la communication autour de son offre, l'ampleur de son portefeuille ou encore, comme l'ont mentionné certains clients, sa capacité à déployer des ressources locales ou à innover, notamment en matière de solutions pour le transfert d'innovations.

## Engagés en faveur de l'inclusion pour tous

#AvenirInclusif

Seule entreprise technologique à obtenir les certifications *EDGEplus* et *EDGE Move* au niveau mondial, nous sommes fiers de promouvoir l'inclusion et l'égalité des genres sur le lieu de travail. Cette année, le Groupe a également été désigné comme l'une des entreprises les plus inclusives pour les personnes en situation de handicap par Disability:IN, une distinction qui reflète notre engagement à bâtir un environnement de travail plus inclusif.

(1) Source: *IDC MarketScape: Worldwide Cloud Professional Services 2024 Vendor Assessment*, Juin 2024, IDC #US51406224e [www.idcdocserv.com/US51406224e\\_Capgemini](http://www.idcdocserv.com/US51406224e_Capgemini)



## Lancement de nouvelles offres d'IA générative

#IngénierieAugmentée

En octobre, le Groupe a annoncé le lancement d'offres « d'ingénierie augmentée » utilisant l'IA générative, complétant notre portefeuille de services dédiés à l'ingénierie et à la R&D. Ces offres de pointe sont conçues pour accélérer l'innovation, fluidifier les processus d'ingénierie et faciliter de nouvelles découvertes tout au long du cycle de développement des produits.

## Accélérer l'adoption de l'IA générative

#IAGénération

En novembre, Capgemini a annoncé une extension de son *Intelligent App Factory* sur *Microsoft Azure*, en collaboration avec Mistral AI et Microsoft. Cette initiative vise à accélérer l'adoption des technologies d'IA générative, notamment au sein des organisations de secteurs fortement réglementés, qui requièrent un déploiement sur mesure. En combinant les modèles linguistiques avancés de Mistral AI avec Azure AI Foundry de Microsoft, Capgemini accompagne ses clients dans leur transformation avec une IA générative totalement optimisée.

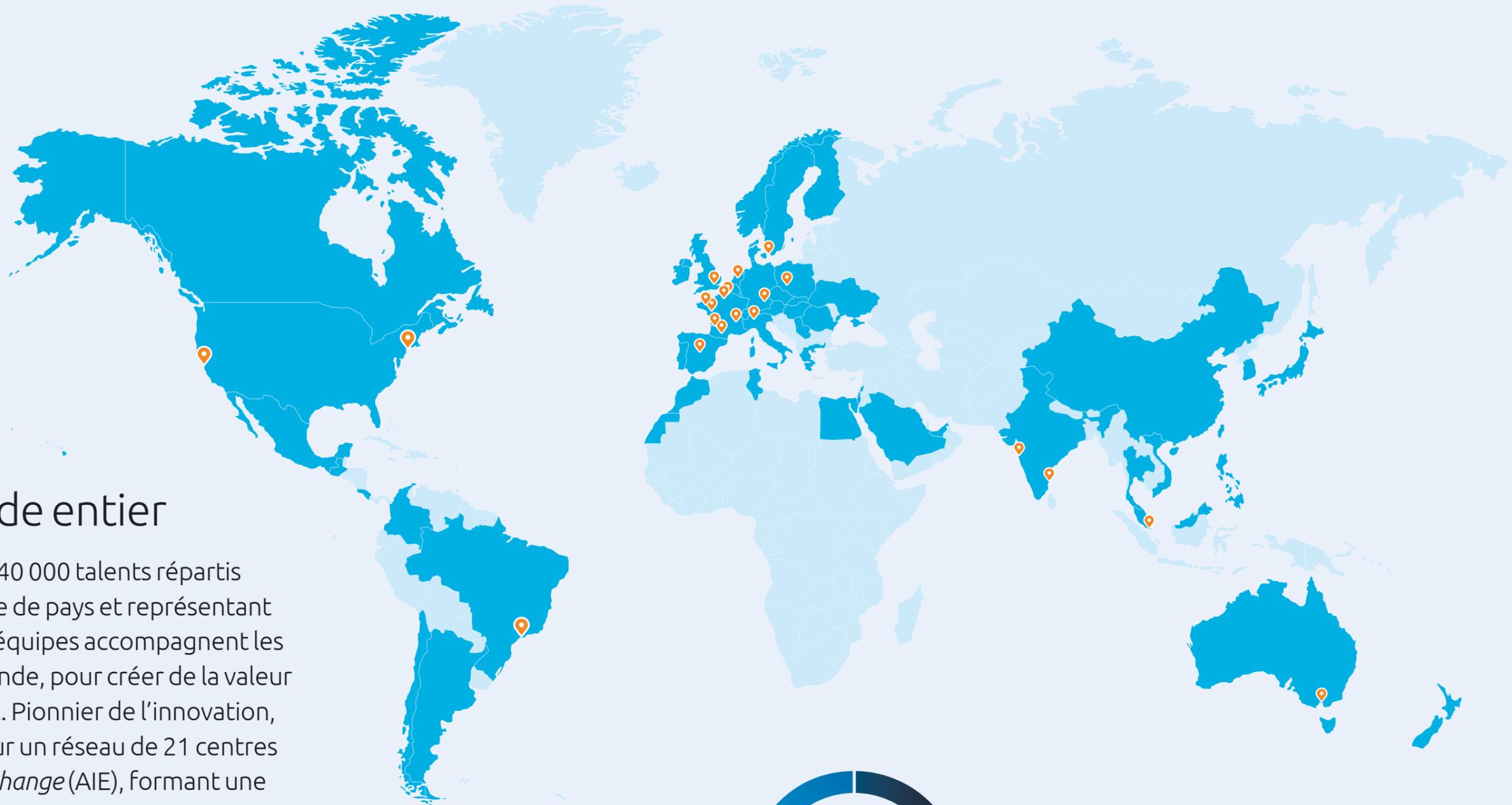


## Passion compétition

#Championne

Tandis que le monde entier avait les yeux rivés sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous avons eu l'immense fierté d'encourager l'une de nos consultantes, Camille Sénéclauze. Jeune paratriathlète de 26 ans, on lui a diagnostiqué une sclérose en plaques en 2019. Pour sa première compétition paralympique, Camille a terminé 4<sup>e</sup>, avant de remporter le bronze aux Championnats d'Europe puis l'argent aux Championnats du monde. « Capgemini me soutient depuis le début, en me laissant aménager mes horaires et télétravailler depuis l'étranger afin que je puisse participer aux compétitions », explique Camille. Quant aux Jeux Paralympiques de Los Angeles 2028 ? Elle s'entraîne déjà pour être sur la ligne de départ !





## Dans le monde entier

— Fortes de plus de 340 000 talents répartis dans une cinquantaine de pays et représentant 160 nationalités, nos équipes accompagnent les clients à travers le monde, pour créer de la valeur partout où ils opèrent. Pionnier de l'innovation, Capgemini s'appuie sur un réseau de 21 centres *Applied Innovation Exchange* (AIE), formant une communauté mondiale d'experts qui rassemble tout notre écosystème d'innovation autour de nos clients, pour donner corps aux idées nouvelles.



**21**

*Applied Innovation Exchange (AIE) Global Network (voir pages 44-45)*

Amériques

**30 000**  
salariés

Europe, Moyen-Orient et Afrique

**126 000**  
salariés

Asie-Pacifique

**184 000**  
salariés

**77,3**

nombre moyen d'heures de formation par salarié en 2024

Environ **8 %**

du capital est détenu par nos salariés

**États-Unis**  
New York  
San Francisco  
**Brésil**  
São Paulo  
**Royaume-Uni**  
Londres  
**Pays-Bas**  
Utrecht

**France**  
Bordeaux  
Grenoble  
Lille  
Paris  
Nantes  
Rennes  
Toulouse  
**Italie**  
Milan

**Pays scandinaves**  
Malmö  
**Espagne**  
Madrid  
**Allemagne**  
Munich  
**Pologne**  
Wrocław

**Inde**  
Hyderabad  
Mumbai  
**Singapour**  
**Australie**  
Melbourne



« Dans un environnement difficile, le Groupe a démontré une forte résilience en 2024, en maintenant sa marge opérationnelle et sa génération de *cash flow*, grâce à la croissance de ses offres à forte valeur ajoutée. »

**Nive Bhagat**  
Directrice Financière

## Chiffres clés 2024

— Dans un contexte économique moins favorable que prévu, Capgemini a démontré en 2024 la résilience de son modèle opérationnel et son leadership en matière d'IA. Les clients ont donné la priorité à l'amélioration de l'efficacité et de l'agilité opérationnelles et à l'optimisation des coûts, ce qui a alimenté une forte demande pour des programmes de transformation de *Cloud, Data & AI* et a contribué à l'évolution constante du mix des offres de Capgemini vers des services innovants et à forte valeur ajoutée.



**Chiffre d'affaires**  
en milliards d'euros

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22 096 millions d'euros, en baisse de 1,9 % par rapport à l'exercice 2023. La croissance à taux de change constants est de -2,0 %, soit le haut de la fourchette des objectifs ajustés en octobre 2024. La croissance organique (c'est-à-dire hors impact des effets de périmètre et des taux de change) s'élève à -2,4 %. Après avoir atteint un creux au 1<sup>er</sup> trimestre, les tendances se sont progressivement améliorées sur l'exercice avec une contraction du chiffre d'affaires limitée à -1,1 % à taux de change constant et -1,5 % en organique au 4<sup>e</sup> trimestre.



**Marge opérationnelle<sup>(1)</sup>**  
en millions d'euros

La marge opérationnelle est stable et atteint 13,3 % du chiffre d'affaires, soit 2 934 millions d'euros, en ligne avec l'objectif visé pour 2024.



**Free cash flow organique<sup>(2)</sup>**  
en millions d'euros

La génération de *free cash flow* organique s'élève à 1 961 millions d'euros, en ligne avec l'objectif fixé pour l'exercice et stable par rapport à 2023, en dépit de la baisse du chiffre d'affaires.



**Résultat normalisé par action**  
en euros

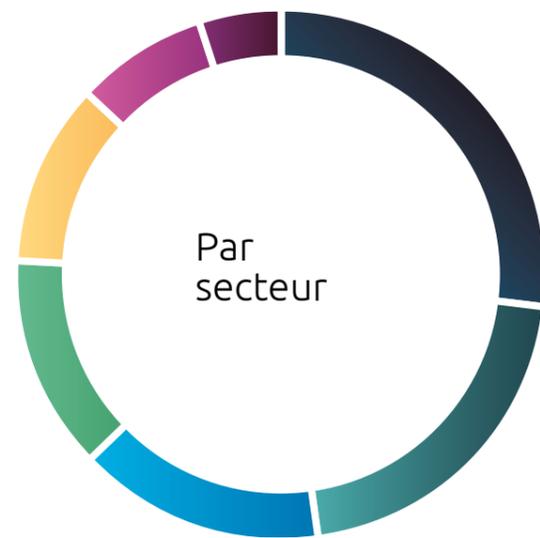
Le résultat net normalisé correspond au résultat net (part du Groupe) corrigé des impacts des éléments reconnus en « autres produits et charges opérationnels », net d'impôt calculé sur la base du taux effectif d'impôt. Le résultat normalisé par action est calculé comme un résultat de base par action, c'est-à-dire hors dilution.

(1) La marge opérationnelle, un des principaux indicateurs de la performance du Groupe, est la différence entre le chiffre d'affaires et les charges opérationnelles. Elle est calculée avant les « autres produits et charges opérationnels ».

(2) Le *free cash flow* organique se définit comme le flux de trésorerie lié à l'activité, diminué des investissements en immobilisations incorporelles et corporelles (nets des cessions), des remboursements des dettes de loyers et ajusté des intérêts financiers payés et reçus.



## Répartition du chiffre d'affaires



- 27 % Industrie
- 21 % Services financiers
- 15 % Secteur public
- 13 % Biens de consommation & Commerce
- 11 % Télécommunications, Média & Technologie
- 8 % Énergie & Utilities
- 5 % Services



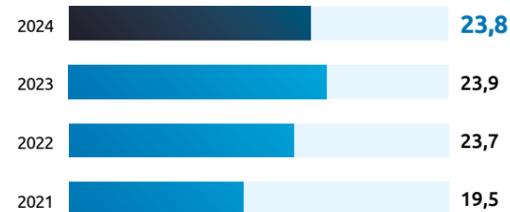
- 31 % Reste de l'Europe
- 28 % Amérique du Nord
- 20 % France
- 12 % Royaume-Uni & Irlande
- 9 % Asie-Pacifique & Amérique latine



- 62 % Applications & Technologie
- 29 % Opérations & Ingénierie
- 9 % Stratégie & Transformation

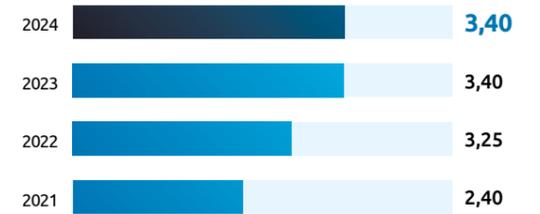
## Prises de commandes en milliards d'euros

Les prises de commandes se sont élevées à 23 821 millions d'euros en 2024, reflétant une dynamique commerciale soutenue en dépit de cycles de décision clients qui restent longs.



## Dividende par action en euros

Le Groupe a une politique historique de distribution de dividendes qui permet de garantir un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. En 2024, le Groupe a versé 580 millions d'euros de dividendes (correspondant à 3,40 euros par action) aux actionnaires de Capgemini SE et alloué 972 millions aux rachats d'actions: 498 millions d'euros dans le cadre du programme pluriannuel et 474 millions d'euros afin de neutraliser la dilution relative au 11<sup>e</sup> plan d'actionnariat salarié (ESOP). Ce plan ESOP, qui a rencontré un fort succès et a ainsi contribué à maintenir l'actionnariat salarié à environ 8 % du capital, a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant brut de 415 millions d'euros.



## Structure de l'actionnariat à fin 2024 (sur la base d'une enquête d'actionnariat)

- 71,0 % Investisseurs institutionnels internationaux
- 13,0 % Investisseurs institutionnels français
- 9,1 % Salariés du Groupe et administrateurs
- 6,2 % Actionnaires individuels
- 0,7 % Autodétention

## Cours de l'action Capgemini

en euros, comparé aux indices CAC 40 et STOXX Europe 600, du 31 décembre 2022 au 28 février 2025



## Information des actionnaires

Pour s'informer sur le Groupe, les actionnaires ont à leur disposition [N°Vert 0 800 20 30 40](tel:0800203040) et un site Internet dédié: [investors.capgemini.com/fr](https://investors.capgemini.com/fr). Ils peuvent aussi contacter le service Relations Investisseurs à l'adresse [actionnaires@capgemini.com](mailto:actionnaires@capgemini.com). Par ailleurs, chaque année après l'Assemblée générale, une lettre d'information est adressée aux actionnaires enregistrés au nominatif et mise en ligne sur le site Internet. Enfin, des rencontres avec les actionnaires sont organisées régulièrement.



**Hélène Vac**, « Andernos, mer orange, pins vêtus de bleu »  
Acrylique sur toile, 80 x 120 cm, 2023

## Next is now

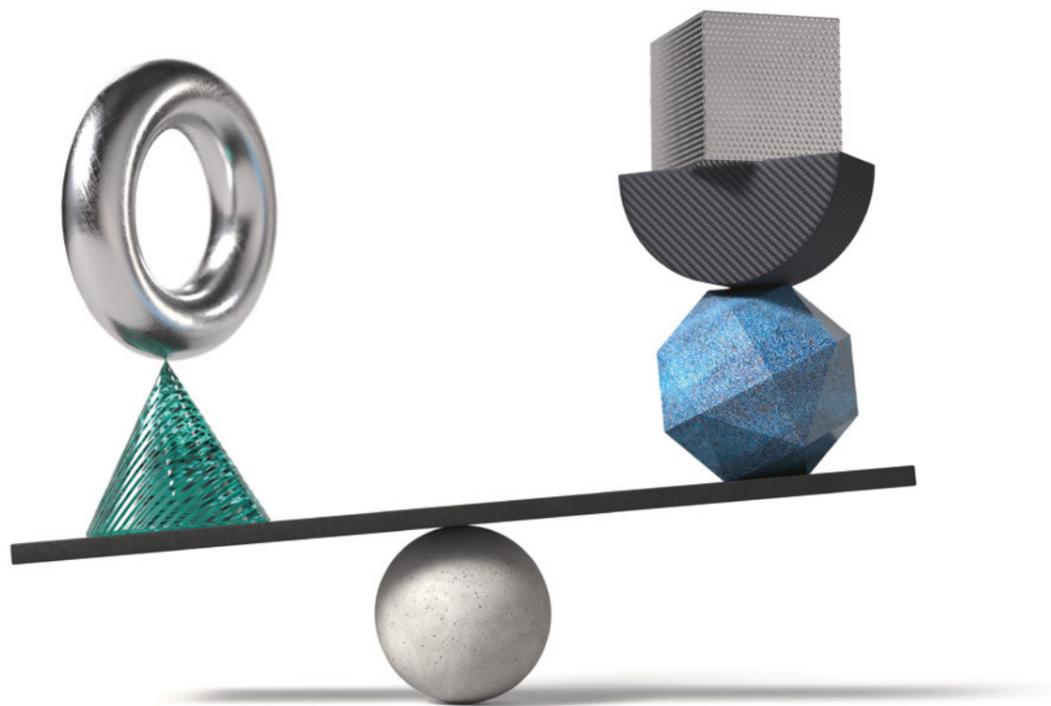
— Capgemini imagine et bâtit, aux côtés de ses clients, l'avenir qu'ils souhaitent, en transformant les idées en réalités tangibles. Guidés par l'IA, les technologies de pointe, des programmes de recherche riches et un écosystème d'innovation puissant, nos 340 000 collaborateurs déploient tout le potentiel du numérique pour faire évoluer les entreprises et créer des solutions visionnaires à forte valeur ajoutée. Ensemble, nous ouvrons la voie vers le futur.



/ Next is now

# Tendances technologiques à suivre

— Tous les ans, Capgemini identifie les cinq tendances technologiques clés pour l'année à venir, ainsi qu'une sélection de tendances émergentes. En anticipant celles qui vont changer le monde en 2025 et au-delà, nous aidons nos clients à se préparer et à s'adapter rapidement aux innovations futures. En 2025, l'intelligence artificielle (IA) continue d'avoir une influence majeure sur d'autres avancées technologiques, créant des opportunités dans tous les secteurs.



## Au-delà de 2025 : façonner l'avenir

Quatre autres tendances émergentes pourraient changer la donne dans de nombreux secteurs, dans les cinq ans à venir.

### Ingénierie biologique : des biosolutions pour relever les défis majeurs d'aujourd'hui

L'ingénierie biologique pourrait révolutionner l'industrie, de l'élaboration de traitements médicaux à la création de matériaux révolutionnaires. Même si ce potentiel a fait l'objet de nombreuses

discussions ces dernières années, son déploiement à grande échelle tarde à se concrétiser. Notre rapport *Top Tech Trends 2025* relève pourtant qu'une part croissante des dirigeants d'entreprise s'attend à ce que ces technologies atteignent leur maturité d'ici à 2030 – on peut penser aux vaccins à ARNm personnalisés ou

à l'utilisation de l'IA générative pour la modélisation de protéines.

### Informatique : au seuil du saut quantique

Les ordinateurs quantiques devraient largement surpasser les ordinateurs traditionnels les plus performants

## L'IA au centre du jeu en 2025

Le panorama technologique de 2025 sera largement façonné par ces cinq grandes tendances, dans lesquelles l'IA joue un rôle clé.

### 1. IA générative : de copilotes à agents d'IA capables de raisonnement

Les systèmes intelligents autonomes prennent leur essor. Affranchis de toute intervention humaine, ces agents d'IA dotés de facultés d'apprentissage et d'adaptation révolutionnent des domaines comme la relation client ou la santé. On verra bientôt l'apparition de « super agents », capables de coordonner une multiplicité de systèmes d'IA pour optimiser leur efficacité et stimuler l'innovation.

### 2. IA et cybersécurité : nouvelles défenses, nouvelles menaces

La rupture technologique de l'IA s'étend également aux capacités offensives et défensives de cybersécurité. Tandis que les défenses deviennent plus sophistiquées, l'IA générative engendre aussi des attaques inédites. Cette course aux armements met en relief l'importance des outils d'IA pour concevoir des systèmes de sécurité robustes, aptes à répondre à de nouvelles menaces. Une mutation profonde est en cours dans la manière dont les entreprises appréhendent la sécurité et dans la confiance qu'elles accordent aux systèmes de plus en plus autonomes.

en termes de puissance de calcul. L'étendue de leur application va de la cryptographie à la découverte des médicaments ou à la modélisation du climat. Encore à l'état embryonnaire, l'informatique quantique s'approche du point de bascule, qui promet de transformer de nombreux secteurs.

### Intelligence artificielle générale : *CogIto, ergo sum?*

Les capacités de raisonnement de l'IA ont accompli des progrès spectaculaires ces

dernières années, que certains décrivent comme l'avènement de l'intelligence artificielle générale (IAG). Pour 60 % des dirigeants et des professionnels du capital-risque interrogés dans notre rapport *Top Tech Trends 2025*, l'IAG sera techniquement et économiquement viable d'ici à 2030. Saura-t-elle si bien reproduire l'intelligence humaine que notre espèce en deviendrait superflue ? Si la question soulève quelques conjectures hasardeuses, le débat sur les limites ultimes de cette technologie reste ouvert.

### 3. Robotique pilotée par l'IA : estomper la frontière entre l'humain et la machine

Avec la convergence de l'IA et de la robotique, les secteurs manufacturier et tertiaire se transforment. Les robots collaboratifs (ou *cobots*), opérant en synergie avec les équipes humaines, apportent de réels gains de productivité et d'efficacité. Dotée de capacités d'apprentissage et d'adaptation, la prochaine génération de robots repoussera encore les limites de l'automatisation et de la sécurité.

### 4. Énergies propres : l'essor de l'IA ravive l'attractivité du nucléaire

Tiré par les besoins énergétiques de l'IA, le nucléaire revient en tête des priorités dans les énergies propres. Cette forte orientation d'investissement devrait stimuler l'innovation dans les petits réacteurs modulaires (PRM), qui présentent une alternative sûre, évolutive et économique aux réacteurs traditionnels.

### 5. Supply chains de nouvelle génération : plus d'IA, plus agiles et plus durables

Les chaînes d'approvisionnement mondiales sont confrontées à une complexité et à des perturbations croissantes. Grâce à l'IA, elles renforcent leur résilience, leur efficacité et leur durabilité. Le recours à l'IA pour l'analyse prédictive, l'allocation optimale des ressources et le suivi en temps réel leur assure davantage de transparence et de traçabilité, facilitant la maîtrise des coûts et la réactivité de la logistique face à l'évolution des marchés.

### Climate tech : des solutions innovantes pour un avenir plus durable

Encore balbutiantes, les *Climate tech* auront un rôle majeur à jouer pour répondre à la crise climatique. La réduction des émissions, l'adaptation au changement climatique et la transition vers un monde plus durable seront des vecteurs importants d'investissement et d'innovation.



/ Next is now

## L'IA et l'enjeu des données



« Si vos données ne sont pas prêtes pour l'IA, votre entreprise ne le sera pas non plus. »

**Franck Greverie**  
Directeur Technologie, Portefeuille et  
Global Business Lines<sup>(1)</sup> de Capgemini



« Il est essentiel de choisir un modèle d'IA robuste et de disposer de données de qualité. »

**Kevin Campbell**  
Directeur général de Syniti,  
part of Capgemini

(1) Insights & Data, Business Services, Cloud Infrastructure Services et Digital Customer Experience.

**Beaucoup d'expérimentations avec l'IA générative ou des agents d'IA tournent court. Comment l'expliquez-vous ?**

**Franck Greverie** — Selon notre rapport *Data Powered Enterprises*, 60 % des organisations ont lancé des expérimentations en matière d'IA et d'agents d'IA ; pourtant, 75 % des cadres interrogés estiment que le déploiement à grande échelle reste un défi majeur. Un facteur clé : seulement 42 % des entreprises détiennent le socle de données nécessaire pour en exploiter efficacement les modèles.

Trois obstacles entravent ces projets. Tout d'abord, des données d'entreprise de qualité insuffisante pour pouvoir adapter l'IA générative, mais aussi des lacunes au niveau des bases de données, de la gouvernance et des plateformes de gestion. Ensuite, les impératifs de confidentialité et de sécurité sont souvent traités trop tardivement, dans des projets qui ne présentent pas les garde-fous nécessaires pour être en conformité avec la réglementation. Enfin, les entreprises omettent souvent de transformer leur modèle opérationnel pour adapter les dernières solutions d'IA au fil de l'eau et accompagner le changement et la montée en compétences.

Pour véritablement tirer parti de l'IA, il est essentiel de s'appuyer sur des données de qualité dès le départ. Au final, si vos données ne sont pas prêtes pour l'IA, votre entreprise ne le sera pas non plus.

**Que peuvent faire les organisations pour optimiser la qualité de leurs données ?**

**Kevin Campbell** — La qualité des données est clé pour tout processus d'entreprise, car les modèles d'IA viennent amplifier les défauts. S'ils sont alimentés de données incorrectes, le résultat produit peut rapidement saper

— Si le potentiel de l'IA est quasiment illimité, de nombreuses entreprises peinent à développer leurs propres modèles. Entretien avec Franck Greverie, Directeur de la Technologie, du Portefeuille et de plusieurs Global Business Lines<sup>(1)</sup> chez Capgemini, et Kevin Campbell, Directeur général de Syniti, un leader des services et logiciels de migration et transformation de données, acquis par le Groupe fin 2024.

la confiance dans cette technologie. Il suffit d'une recommandation impropre pour que les utilisateurs se méfient de l'IA, plutôt que d'admettre des failles dans les données sous-jacentes. Beaucoup d'organisations ne font que superposer une couche d'IA à un système déjà criblé de données erronées. Les équipes doivent alors s'évertuer à corriger les erreurs pour assurer la continuité des opérations, ce qui les épuise, freine les opérations et finit par installer un cycle d'inefficacité dont il est difficile de s'extraire.

Les entreprises doivent choisir un modèle d'IA robuste et disposer de données de qualité si elles veulent déployer des assistants d'IA générative personnalisés ou des agents d'IA, capables de percevoir, de raisonner et d'agir en vue d'objectifs précis, avec une supervision humaine minimale. Le retour sur investissement est d'autant plus important lorsque ces assistants ou ces agents viennent démultiplier l'expertise et la performance des collaborateurs, ou lorsqu'ils réalisent des tâches en autonomie. Cela exige par ailleurs d'établir une gouvernance et une gestion des données solides, permettant la mise à jour en continu des solutions d'IA et le maintien de leur efficacité.

**Quelles sont les synergies et les nouvelles expertises que Syniti apporte à Capgemini ?**

**K.C.** — La qualité des données et la robustesse des pratiques de gestion sont clés.

C'est ce que fait Syniti en dotant les organisations des données dont elles ont besoin pour déployer des modèles d'IA générative et des agents d'IA, le moment venu. La gamme complète de nos produits intègre la qualité des données au processus de migration, ce qui permet une précision très élevée : un élément clé pour les clients qui attendent de l'IA des retombées concrètes. La singularité de Syniti repose sur son accompagnement non seulement technique, mais aussi sur les processus préalables clés, dont la préparation, le nettoyage et la cartographie des données.

**Selon vous, quelles sont les tendances en matière d'IA à moyen terme ?**

**F.G.** — Les innovations se succèdent à une vitesse sidérante. D'ici cinq ans, l'IA sera omniprésente. L'IA générative et les agents d'IA personnalisés connaîtront des avancées majeures, gagnant encore en autonomie, en adaptabilité, en conscience des objectifs, du contexte et du langage, en proactivité et en réactivité. Les cas d'usage vont aussi largement se diversifier, avec par exemple l'hyper-automatisation de l'informatique, des opérations, du service client, mais aussi l'ingénierie de produits et de logiciels, les robots humanoïdes et les *cobots* (robots collaboratifs), les avatars 2D et 3D ou encore les accessoires connectés intelligents.



/ Next is now

# Révéler le potentiel de transformation de l'IA

— En tant que partenaire de la transformation business et technologique de nos clients, nous tirons parti de l'IA et de la data pour créer de nouvelles manières de travailler, d'interagir et d'opérer, plus efficaces et plus innovantes, à grande échelle. Nous sommes convaincus que le potentiel de transformation de l'IA peut nous aider à accélérer la transition vers un monde plus digital et plus durable dès lors qu'il est utilisé de manière éthique.

## Les agents du changement

Les agents d'IA – des systèmes intelligents qui perçoivent, raisonnent et agissent en autonomie – constituent une avancée majeure en matière d'intelligence artificielle. Ils poursuivent des objectifs, s'adaptent, sont proactifs ou réactifs, ont conscience du contexte et du langage, ce qui leur permet d'évoluer de manière autonome dans des environnements dynamiques. Les risques associés aux comportements autonomes sont compensés par des garde-fous et des systèmes de contrôle. Dans le domaine de la santé, les agents d'IA facilitent le suivi et le diagnostic automatisés des patients. Dans l'éducation, ils viennent personnaliser les expériences d'apprentissage en les adaptant aux besoins de chaque étudiant. Dans la finance, ils peuvent optimiser l'évaluation des risques et la détection des fraudes. Grâce aux agents d'IA, Capgemini peut aider ses clients dans tous les secteurs à stimuler l'innovation, améliorer leur efficacité opérationnelle et proposer des services plus réactifs.

### Small is beautiful

Parallèlement au progrès des *Large Language models* (LLM), les solutions d'IA plus petites, économiques et spécialisées sont plébiscitées. Actuellement appliquées dans la finance, la santé, le service client, entre autres, elles peuvent fonctionner sur des systèmes de traitement limités, comme les équipements périphériques. En 2024, nous avons signé un nouveau partenariat avec Mistral AI pour accélérer la transition vers un déploiement de l'IA générative à grande échelle à la fois plus accessible, plus polyvalent et moins coûteux.

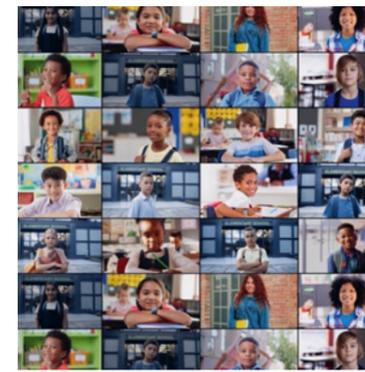
### La convergence, c'est maintenant

De plus en plus, la convergence technologique est considérée comme essentielle à la réussite des organisations ; plus de 76 % des cadres dirigeants en font un investissement prioritaire en 2025, selon un rapport de Capgemini. Clé de voûte de cette convergence, l'IA

agit comme un catalyseur des synergies entre les technologies, dont elle maximise l'impact.

- **IA + expérience client** : en fusionnant IA et réalité augmentée, les applications statiques se transforment en interfaces contextuelles, qui apparaissent quand c'est nécessaire, avec le contenu nécessaire ;
- **IA + jumeaux numériques** : l'IA transforme la représentation actuelle des corps physiques en véritables humains numériques pour améliorer les simulations médicales et la relation client ;
- **IA + robotique** : transformer des machines programmées en partenaires humanoïdes capable d'appréhender leur environnement ;
- **IA + IoT** : faire des capteurs des nœuds capables de penser et d'agir, plutôt que simples collecteurs de données ;
- **IA + quantique** : accélérer la transition du potentiel théorique de l'informatique quantique vers la résolution de problèmes concrets pour la science des matériaux, le développement de médicaments et la sécurité.

[Continuer la lecture page 34](#) →



## Des agents d'IA en soutien aux politiques éducatives

Capgemini s'est associé à l'UNESCO et à AWS pour la 7<sup>e</sup> édition du **Global Data Science Challenge (GDSC)**. Objectif pour les milliers de participants cette année : utiliser l'IA pour transformer des données issues d'évaluations pédagogiques complexes en informations exploitables. L'équipe gagnante, insAightED, a développé un outil « expert en politiques éducatives » capable d'analyser plus de 30 millions de points de données sur les compétences en lecture

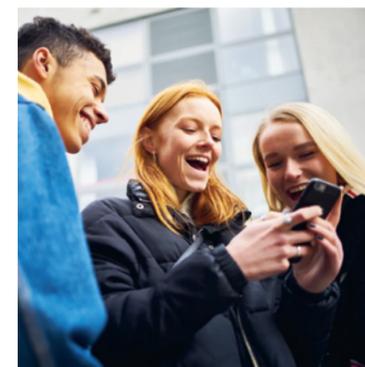
d'élèves de niveau CM1. Ergonomique, facilitant la visualisation de données, la solution permet d'identifier les tendances clés selon les régions ou les systèmes éducatifs. « Ce projet montre comment l'IA peut bâtir un pont entre des données brutes et des politiques éducatives à impact », explique Gwang-Chol Chang, Chef de la Section de la politique éducative au sein de l'UNESCO.



## Accélérer le diagnostic de l'endométriose avec l'IA

Le projet **Dimedia de Capgemini s'attaque aux défis majeurs de la santé physique et mentale des femmes**, en tirant parti du digital et de l'IA pour améliorer le diagnostic, le suivi des patientes, les soins et les résultats. Docteure en sciences de la santé chez Capgemini Engineering, Charlotte Alliod a décidé d'appliquer cette technologie pour accélérer le diagnostic de l'endométriose, qui prend aujourd'hui entre 5 et 10 ans

en moyenne, alors que cette maladie invalidante touche environ 10 % des femmes à l'échelle mondiale. En collaborant avec les Hospices Civils de Lyon, l'équipe a conçu Endopaths, une IA qui analyse de vastes ensembles de données pour réduire le délai à 2 ans maximum. En cours de test, Endopaths devrait être mis en service en 2026 aux Hospices Civils de Lyon.



## Une relation client personnalisée à grande échelle

**Entreprise de télécommunications italienne, Wind Tre a amorcé une transformation numérique** visant à renforcer l'engagement client et la réactivité dans ses processus de vente, de marketing et de service client. En partenariat avec Capgemini, l'opérateur a adopté une stratégie reposant sur des solutions telles que le Customer Decision Hub de Pega, Adobe Experience Cloud et Google Cloud. Wind Tre a ainsi multiplié sa capacité à traiter des interactions

clients personnalisées, soit plus de 1 000 événements par seconde et 100 millions de décisions par jour sur les différents canaux. S'éloignant des tactiques marketing classiques, le projet a mis l'accent sur une communication sur mesure, en temps réel. Wind Tre profite désormais de communications optimisées, et d'un système résilient et évolutif, devenant ainsi plus agile et plus compétitif sur son marché.



## Développer une IA durable

L'adoption de l'IA générative se généralise en même temps que la prise de conscience de ses effets sur l'environnement. Selon une récente étude de Capgemini, près de la moitié des cadres estiment que leur usage de l'IA générative conduit à une hausse des émissions de gaz à effet de serre. Malheureusement, seuls 12 % d'entre eux mesurent activement leur impact, principalement du fait d'un manque de transparence des fournisseurs, et seulement 31 % ont pris des mesures pour minimiser l'empreinte environnementale tout au long du cycle de vie de l'IA. Pour y remédier et définir des normes en la matière, les entreprises doivent collaborer avec leurs partenaires technologiques.

Capgemini accompagne ses clients pour un recours à l'IA responsable, en évaluant les impacts financiers et environnementaux. Le Groupe a également développé plusieurs outils pour garantir un usage efficace des modèles, et aider ses clients à comprendre et atténuer l'empreinte environnementale en termes d'énergie, d'émissions carbone et d'eau, en phase d'entraînement comme d'inférence.

En partenariat avec l'Institut IA & Société et l'École normale supérieure, Capgemini a lancé un Observatoire mondial dédié à l'analyse des impacts environnementaux de l'IA à toutes les étapes de son cycle de vie, avec l'ambition d'établir une méthodologie d'évaluation solide.

### Faire de l'IA un partenaire de réflexion

Beaucoup considèrent les agents et assistants d'IA générative comme des outils qui peuvent nous aider à rédiger des e-mails ou synthétiser des documents, voire réaliser certaines tâches entièrement à notre place. En fait, ils ont le potentiel d'être un partenaire de réflexion, épaulant les managers dans la résolution de problèmes, la prise de décision, voire leur réflexion stratégique et le développement de leur leadership. Telles sont les thématiques qu'explore le *HBR Guide to Generative AI for Managers*, publié par la Harvard Business Review et rédigé par des experts de Capgemini. Ce guide constitue une ressource à destination des cadres désireux de tirer parti de l'IA générative pour transformer leurs pratiques managériales, et ainsi garder une longueur d'avance dans un monde du travail en pleine mutation. Il

contient des pistes pour s'épanouir dans un environnement reposant sur l'IA et les encourage à imaginer comment ces technologies peuvent réinventer leur rôle. À l'aide d'exemples pratiques, le guide détaille des approches concrètes pour incorporer l'IA au quotidien du management, montrant comment interagir avec l'IA générative pour en faire non seulement un assistant, mais aussi un partenaire de réflexion. Les managers ont l'opportunité de devenir des pionniers de l'IA générative, à même d'inspirer leurs équipes et leurs collègues.

### L'intelligence humaine à l'ère de l'IA

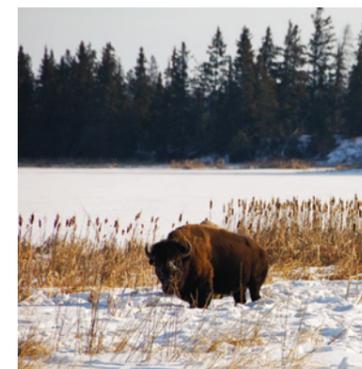
La collaboration entre les capacités humaines et celles de l'IA invite à repenser les rôles de chacun et les modèles opérationnels des entreprises, alors que les humains se concentrent sur la supervision stratégique, les considérations éthiques et les activités créatives. Ils vont désormais s'appuyer sur l'IA pour prendre des décisions et résoudre des problèmes, valorisant un travail d'équipe qui combine la puissance analytique de l'IA et les capacités singulières des femmes et des hommes, pour déployer l'innovation au bénéfice de tous.



## Une banque adaptée à l'ère digitale grâce à l'IA générative

**Troisième banque des Pays-Bas**, ABN AMRO gère plus de 5 millions de titulaires de compte, 365 000 clients commerciaux et plus de 9 000 entreprises dans 15 pays. Pour préparer l'avenir, ABN AMRO accompagne la transition durable de ses clients et leur propose une expérience 100 % digitale, étoffée de services premium. ABN AMRO et Capgemini se sont associés pour accélérer l'intégration de l'IA générative aux canaux d'interaction client. Résultat : une stratégie de

transformation complète, incluant une transition vers Microsoft Copilot, répondant aux attentes opérationnelles et de sécurité, et permettant de mieux déployer les assistants d'IA. Dans le cadre d'un nouveau modèle de service, ABN AMRO a aussi inauguré Rikkie, un chatbot d'IA générative, proposant une interaction digitale directe et personnalisée à ses clients. Ce déploiement initial a servi de base d'apprentissage aux applications d'IA générative d'ABN AMRO.



## Quand l'IA et les savoirs ancestraux s'allient pour protéger les bisons

**ShagowAskee, un groupe d'ainés, de gardiens du savoir et de trappeurs autochtones du nord de l'Alberta, au Canada**, s'est engagé à protéger un troupeau de bisons des bois, espèce génétiquement unique mais menacée, et revêtant une grande importance culturelle. Grâce à Capgemini, ShagowAskee a mis en œuvre une solution combinant les données satellitaires et l'IA pour surveiller l'impact de l'exploitation forestière et des incendies sur les écosystèmes

locaux. Grâce à l'historique des données, ceux-ci ont pu tracer les changements dans ces vastes paysages depuis les années 1980 et contribuer ainsi aux politiques de protection de l'environnement. L'association explore un nouveau mode de gestion environnementale, veillant à la fois au respect des savoirs ancestraux et à la sauvegarde de la biodiversité, au moyen de solutions contemporaines.



## L'IA pour renforcer la sécurité des passagers

**Network Rail, propriétaire et opérateur de l'infrastructure ferroviaire britannique**, cherchait à améliorer la conformité de ses communications de sécurité sensibles. L'entreprise s'est tournée vers Capgemini pour étudier la faisabilité d'une solution d'audit par l'IA, capable d'analyser des milliers d'échanges quotidiens entre ingénieurs. Capgemini a développé une expérimentation à partir de modèles avancés de traitement du langage naturel et de transcription

de la voix pour évaluer les appels selon des paramètres tels que la clarté, l'exhaustivité ou la conformité aux standards. Après trois mois d'essais, les résultats ont souligné l'efficacité de l'IA dans l'identification d'informations non conformes ou manquantes, et dans la recommandation de formations. Le projet a préparé le terrain à une solution à grande échelle, renforçant la sécurité des passagers et l'efficacité opérationnelle.



/ Next is now

## Les *cleantech* comme moteur de croissance

— Quelles perspectives les *Climate tech* ouvrent-elles? Nous abordons ces questions avec Diego Pavia, Directeur général d'InnoEnergy, et Cyril Garcia, Responsable mondial des offres *Sustainability* et de la RSE de Capgemini. InnoEnergy est une organisation européenne qui structure le plus vaste écosystème mondial d'innovation en matière d'énergies durables, proposant un accompagnement stratégique, technique et financier aux start-up.



« Décarbonation et innovation sont indissociables. »

**Diego Pavia**  
Directeur général d'InnoEnergy

**Inno**

**Comment voyez-vous évoluer les *Climate tech* et comment l'Europe se positionne-t-elle dans ce domaine?**

**Diego Pavia** — La Commission européenne considère les énergies propres et la transition industrielle comme vitales pour la prospérité du continent. À travers son Pacte pour une industrie propre, elle vise à faire de la décarbonation un vecteur de croissance et d'emploi, en faisant baisser le prix de l'énergie et en établissant un environnement favorable aux champions européens des *cleantech*.

Les *cleantech* ont accompagné avec succès le plan de décarbonation de l'Europe, mais aussi ses objectifs d'innovation et de compétitivité : décarbonation et innovation sont indissociables. Par ailleurs, la dynamique a faibli aux États-Unis et la demande chinoise reste en deçà des attentes, ce qui entraîne une offre excédentaire. Le marché unique européen, lui, soutient fortement la demande en énergie propre, propulsé par son avance technologique et les promesses de simplification réglementaire de la nouvelle Commission.

Cependant, pour concrétiser pleinement ses ambitions, l'Europe doit combler son retard en capital-développement, estimé à 800 milliards d'euros par an.

**Qu'est-ce qui a conduit InnoEnergy et Capgemini à devenir partenaires?**

**Cyril Garcia** — Dans le contexte décrit par Diego, InnoEnergy est le moteur européen de l'innovation dans les énergies durables. Chez Capgemini, nous considérons qu'il y a aujourd'hui une

« Notre partenariat promet un avenir durable, reposant sur des solutions énergétiques innovantes, créatrices de valeur, d'emplois et de synergies. »

**Cyril Garcia**  
Responsable mondial des offres *Sustainability* et de la RSE de Capgemini



bataille majeure pour la domination énergétique dans le monde, et avec l'IA générative, l'énergie est le nouveau terrain de jeu stratégique.

Notre partenariat promet un avenir durable, reposant sur des solutions énergétiques innovantes, créatrices de valeur, d'emplois et de synergies entre start-up et entreprises, afin de réduire les risques et stimuler le déploiement des *Climate tech*. Notre expertise sectorielle et nos capacités dans l'*Intelligent Industry* viennent accélérer la croissance de ces start-up.

**Sur quelles technologies miseriez-vous en matière de *Climate tech*?**

**D.P.** — Aucune solution ne suffira à elle seule. Nous devons considérer l'ensemble de la chaîne de valeur, car la concurrence peut profiter du moindre maillon faible. Si je devais faire un pari, je choisirais une solution de stockage couplée avec des énergies renouvelables. L'Europe utilise chaque année 13 000 TWh d'énergie, qui seront ramenés, avec l'électrification de l'économie, à 9 000 TWh par an en 2040, à empreinte

constante – soit une demande équivalente mais bien plus efficace.

Les énergies renouvelables sont intermittentes, mais une fois combinées avec un stockage distribué, elles peuvent couvrir 70 % de la demande européenne, le reste étant assuré par le parc hydraulique installé et quelques centrales nucléaires supplémentaires. D'ici 2040, l'Europe aura franchi le point de bascule et notre économie aura atteint l'indépendance énergétique : un monde transformé, dont l'Europe sera l'un des leaders, forte de son énergie bon marché, verte et abondante.

**Dans quel état d'esprit se trouvent vos clients vis-à-vis des *Climate tech*?**

**C.G.** — Ils cherchent à accélérer le passage à l'échelle des solutions innovantes encore en phase initiale. Les modèles d'IA générative vont aussi stimuler l'innovation dans les domaines clés. De nombreuses solutions *Climate tech* existent aujourd'hui, mais il est difficile de les déployer à grande échelle du fait du contexte technique et économique. Notre partenariat avec InnoEnergy, qui donne véritablement le pouls en temps réel de l'innovation dans les énergies propres, vise à dynamiser leur production et leur déploiement à une échelle industrielle. Le succès des *Climate tech* repose sur la coopération des acteurs de toute la chaîne de valeur grâce à des partenariats mondiaux, de la conception du matériel au développement des logiciels et des applications d'IA.



/ Next is now

# Accélérer le déploiement des *Climate tech*

— Le marché des *Climate tech* devrait peser plus de 2 000 milliards de dollars d'ici à 2035, alors que les entreprises accélèrent leur transformation pour atteindre leurs objectifs environnementaux. Expert dans les domaines de la technologie, du conseil et de l'ingénierie, Capgemini est le partenaire idéal des entreprises pour les aider à saisir tout le potentiel de l'économie décarbonée.

## Accompagner le business et l'innovation vers la durabilité

Selon notre dernière étude, 75 % des cadres estiment les *Climate tech* indispensables pour atteindre leurs objectifs de décarbonation. En plus de réduire les émissions de carbone, les *Climate tech* stimulent la compétitivité et l'innovation. Selon nos travaux de recherche, 62 % des entreprises prévoient d'accélérer leurs investissements dans la durabilité en 2025. Les *Climate tech* sont en haut des priorités, et notamment les batteries et l'énergie solaire. L'année 2025 marque un tournant dans le déploiement de ces technologies, soulignant leur importance stratégique croissante dans la recherche de durabilité et la réussite des entreprises.

### Quand durabilité, numérique et ingénierie convergent

Les *Climate tech* impliquent des enjeux à la fois d'équipements et de logiciels, et Capgemini opère ainsi à trois niveaux. À l'échelle matérielle, il s'agit principalement de concevoir l'infrastructure et l'équipement requis. À cet égard, Capgemini accompagne des acteurs de premier plan tels que Verkor et ACC Automotive Cells dans le lancement industriel d'une gigafactory, ainsi que de nombreuses autres entreprises du renouvelable, dans la fabrication de panneaux solaires et le transfert de technologie qui y est associé, ou dans le déploiement d'un réseau de bornes de recharge pour véhicules électriques. Deuxième niveau : celui du protocole, qui porte sur le déploiement des systèmes et solutions digitales permettant le contrôle, l'interaction et

l'optimisation des infrastructures et des produits des *Climate tech*. Nous avons travaillé aux côtés d'entreprises de l'énergie, de constructeurs automobiles et de fabricants de batteries, afin de déployer et d'optimiser des plateformes de données et de concevoir des systèmes d'IA pour adapter les réseaux électriques à la demande. Enfin, nous élaborons et déployons des applications et des services avec de nombreux clients et partenaires, pour mettre en œuvre des modèles économiques adaptés à toutes les technologies et organisations. À chaque étape du développement et du déploiement des *Climate tech*, Capgemini mobilise son expertise et son réseau. Nous rassemblons les principaux acteurs du secteur pour développer les solutions qui propulseront le monde de demain.



DARPA

## Améliorer le captage du carbone avec le quantique

Capgemini collabore avec la DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), l'Agence américaine pour les projets de recherche avancée de défense, autour du potentiel de l'informatique quantique pour améliorer le captage du carbone. Repoussant les limites technologiques, le projet recourt aux algorithmes et simulations quantiques pour mieux comprendre les caractéristiques prédictives des matériaux. Les données sont ensuite exploitées pour la

modélisation d'applications de captage et de stockage du carbone. Réunissant des expertises de pointe en chimie quantique et informatique, le *Quantum Lab* de Capgemini joue un rôle clé dans l'exploration de ces technologies complexes. Cette collaboration promet de renforcer nos connaissances des structures organométalliques et d'améliorer ainsi la diversité, la flexibilité et l'optimisation des solutions de captage et de stockage du carbone.



KYOTO

## Orchestrer la supply chain dans les *Climate tech*

Capgemini a travaillé avec Kyoto Group, une start-up spécialisée dans les technologies de batterie thermique et leurs applications industrielles, dans le but de décarboner des processus qui requièrent des températures jusqu'à 400 °C. La technologie avait fait ses preuves lors de la phase de test commercial, pourtant Kyoto Group peinait à déployer son modèle à l'échelle, tout en gérant sa chaîne d'approvisionnement et l'exécution du projet, sans

recrutements significatifs. Au cours d'un « sprint » de sept semaines, Capgemini a élaboré une stratégie complète, comprenant la vision digitale de l'entreprise, une priorisation des cas d'usage et une évaluation des besoins en architecture IT/OT. Kyoto Group a ainsi pu rationaliser ses démarches d'optimisation et fournir un effort minimal pour un maximum de résultats.



EQUIGY

## Une gestion intelligente des réseaux électriques européens

En juin 2024, nous avons signé un accord à long terme avec Equigy, plateforme regroupant 6 gestionnaires de réseau européens, pour développer un système énergétique décentralisé, permettant de gérer plus efficacement l'offre et la demande d'électricité dans toute l'Europe. En permettant d'exploiter par exemple les véhicules électriques et les batteries domestiques comme petites sources d'énergie distribuées, cette solution innovante soutient la transition vers une

économie bas carbone. L'initiative porte principalement sur la mise en place d'une plateforme d'équilibrage qui sert d'interface d'agrégation de données. Les parties prenantes participent ainsi à l'équilibrage et à l'efficacité du réseau, tout en réduisant la dépendance aux centrales électriques traditionnelles et les coûts associés à la production en période de pointe.



/ Next is now

# Les nouvelles frontières de l'ingénierie



« Au-delà de mettre au point la dernière technologie révolutionnaire, l'enjeu est qu'elle soit viable sur le plan économique, et c'est là que Capgemini apporte son savoir-faire. »

**Keith Williams**  
Directeur Technologie de Capgemini Engineering

« La convergence technologique amplifie la portée d'innovations isolées, démultipliant ainsi les opportunités. »

**Pascal Brier**  
Directeur de l'Innovation de Capgemini

**Pascal, quelles sont les tendances clés de l'innovation en matière d'ingénierie ?**

**Pascal Brier** — J'en vois trois principales aujourd'hui. Tout d'abord l'omniprésence de l'IA, dont les progrès et le déploiement fulgurants touchent tous les domaines : équipements et robotique, modélisation, nouveaux matériaux, *supply chain*... Les deux à trois prochaines années vont être très riches en matière d'innovation.

La deuxième tendance, c'est la convergence des technologies. Nous avons besoin d'associer plusieurs technologies pour résoudre des problèmes aujourd'hui très complexes, ce qui nécessite un vaste champ de connaissances et une approche transversale de la recherche et de l'innovation.

Mon troisième et dernier point tient à la durabilité. C'est une priorité pour les entreprises de nombreux secteurs, mais aussi un fort vecteur d'innovation. Là aussi, concevoir des solutions demande d'appréhender de multiples secteurs et technologies de façon globale.

Peu d'entreprises disposent d'une palette d'expertises aussi vaste que Capgemini, et d'une compréhension aussi fine des synergies technologiques indispensables pour relever des défis d'une telle complexité.

**Keith, dans quels domaines de l'ingénierie peut-on observer un point d'inflexion ?**

**Keith Williams** — D'abord, il est essentiel d'élaborer un modèle économique solide. Contrairement aux innovations numériques, qui sont le plus souvent déployables à peu de frais, en ingénierie, les innovations peuvent demander des dépenses d'investissement massives, pour construire l'infrastructure ou les usines nécessaires à leur

— Les entreprises qui réunissent le monde physique et le digital seront les grands gagnants de l'ingénierie. Pascal Brier, Directeur de l'Innovation Groupe, et Keith Williams, Directeur Technologie de Capgemini Engineering, nous expliquent pourquoi.

commercialisation. Au-delà de mettre au point la dernière technologie révolutionnaire, l'enjeu est qu'elle soit viable sur le plan économique, et c'est là que Capgemini apporte son savoir-faire.

La robotique nous offre un parfait exemple de point d'inflexion. En constant progrès depuis les années 1950, elle se nourrit d'innovations en matière de mécanique, d'électronique, de capteurs, d'IA ou encore de batteries. Pour franchir un vrai palier, tous ces domaines doivent converger et atteindre simultanément un degré de maturité supérieur. Aujourd'hui, la robotique semble réunir les conditions pour passer un nouveau cap.

La durabilité prend aussi plus d'importance en ingénierie, du fait de la convergence des enjeux environnementaux et économiques (utiliser moins de matériaux fait baisser les coûts) et des multiples avancées technologiques dans des domaines tels que l'électrification et l'IA. Au final, les produits créés deviennent non seulement plus durables, mais aussi plus désirables et plus rentables.

**Pascal, que signifie la convergence technologique pour notre futur, en entreprise comme en société ?**

**P.B.** — La convergence technologique amplifie la portée d'innovations isolées, démultipliant ainsi les opportunités. Par exemple, l'association de l'IA, de la robotique et de l'Internet des objets (IoT) a

permis de grandes avancées dans l'autonomisation de la chaîne logistique, l'industrie manufacturière ou même la médecine, avec l'apparition de robots chirurgiens pilotés par l'IA.

La convergence fait aussi émerger des modèles économiques inédits, comme les écosystèmes de plateformes reposant sur l'IA et le *cloud*. Les entreprises cessent de fonctionner en vase clos pour opérer en réseaux interconnectés, où la valeur est co-créée par de multiples acteurs. Cette interdépendance comporte aussi certains risques pour les organisations : elles doivent rester agiles et résilientes pour évoluer dans ce futur interconnecté.

**Keith, où peut-on voir ces tendances à l'œuvre ?**

**K.W.** — Notre partenariat autour des matériaux innovants avec l'Université de Californie, à Berkeley, est une bonne illustration. En conjuguant ordinateurs surpuissants, IA et lasers à grande vitesse, nous avons considérablement réduit le délai de développement de matériaux nouveaux, de dix ans environ à trois ou quatre.

Cette collaboration avec Berkeley vise à créer de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils pour découvrir les propriétés de surface de ces matériaux, concevoir des processus de fabrication durables et accélérer leur mise sur le marché.



/ Next is now

# L'ingénierie à la vitesse du digital

— L'avenir de l'ingénierie appartient aux entreprises capables de faire converger les mondes du physique et du digital pour libérer le potentiel de l'innovation. Expert à la fois dans les domaines de l'ingénierie et du digital, Capgemini est le partenaire privilégié pour guider les clients dans cette nouvelle ère.

## Redessiner les frontières

Les nouvelles technologies redéfinissent continuellement le champ des possibles en matière d'ingénierie, et des opportunités inédites voient le jour dans quatre domaines clés.

Tout d'abord, celui de l'accélération de la création de valeur. Intégrer des outils digitaux à l'ingénierie physique permet de transformer le processus de développement produit, d'en accélérer les cycles, d'améliorer l'assurance qualité et de créer des solutions intelligentes, plus abouties et plus adaptées aux besoins des clients.

Il s'agit ensuite de renforcer les entreprises dans leur cœur de métier, c'est-à-dire gagner en efficacité pour réduire les coûts tout en maintenant la qualité, grâce à la convergence du physique et du digital.

Autre domaine essentiel : l'agilité de l'ingénierie. Dans un monde qui change

à grande vitesse, les entreprises doivent se doter d'une organisation et d'un vivier de talents à la fois réactifs et adaptables, tout en optimisant les coûts. En synthèse, s'adapter en gardant le cap, sans jamais ni ralentir ni s'arrêter.

Enfin, les entreprises s'efforcent d'intégrer les enjeux de durabilité et d'opérer la transition vers de nouveaux produits durables, ce qui implique de transformer leurs opérations. Cela vient bouleverser le *statu quo*, et fait émerger de nouveaux leaders et certains acteurs jusque-là secondaires.

Tous ces domaines offrent de nouvelles perspectives prometteuses en matière d'innovation et de croissance, dont Capgemini, aux côtés de ses clients, cherche les applications les plus efficaces et utiles, pour une ingénierie plus efficiente et plus productive.

## Un leader reconnu en R&D en matière d'ingénierie

Capgemini jouit d'une réputation mondiale en Recherche et Développement en matière d'ingénierie (ER&D). Le Groupe a de nouveau été classé parmi les leaders mondiaux des services d'ER&D dans le palmarès Zinnov Zones 2024<sup>(1)</sup>. Notre expertise a été récompensée dans des domaines variés de l'ingénierie : le digital, la *data*, l'IA et l'IA générative. L'étude relève également l'étendue de notre leadership, qui couvre de nombreux secteurs dont l'aéronautique, l'automobile et les équipements médicaux, en plus de notre expertise dans l'accompagnement des transitions digitales.



ascendance

## Vers une aviation décarbonée

Capgemini a étendu sa collaboration avec Ascendance, une start-up spécialisée dans l'aviation durable, qui a développé deux innovations révolutionnaires à propulsion hybride électrique : STERNA, un système de propulsion hybride modulaire, permettant l'utilisation simultanée de plusieurs sources d'énergie, et ATEA, un aéronef nouvelle génération à décollage et atterrissage vertical (VTOL), propulsé par STERNA. Le premier vol du prototype ATEA est prévu dans l'année ;

une grande étape illustrant le potentiel des technologies aéronautiques durables. Capgemini accompagne la transition vers le déploiement industriel à grande échelle, en mettant à disposition son expertise dans les domaines de l'ingénierie, des batteries électriques et de l'industrialisation, pour mieux soutenir la mission d'Ascendance : faire avancer l'aviation décarbonée et redéfinir les standards du secteur.



Capgemini

## Leadership en ingénierie biologique

Capgemini a récemment dévoilé une nouvelle méthodologie révolutionnaire basée sur l'IA générative, permettant d'accélérer l'émergence de la bioéconomie. Cette approche innovante s'appuie sur un grand modèle de langage dédié aux protéines (pLLM) pour en identifier les variantes les plus efficaces, tout en réduisant de 99 % les besoins en données par rapport aux méthodes classiques.

Les applications pratiques sont déjà impressionnantes, dont l'amélioration d'une enzyme qui augmente de 60 % sa capacité à dégrader le plastique PET. Plus largement, cette innovation vient renforcer le leadership de Capgemini en ingénierie biologique et aide les clients à relever de grands défis dans des secteurs tels que la santé, l'agriculture et les sciences de l'environnement.



SNCF

## Revitaliser la mobilité régionale et durable avec la SNCF

Représentant un tiers du réseau français, les petites lignes ferroviaires sont essentielles à la mobilité décarbonée en zones périurbaines et rurales. La SNCF, Capgemini et neuf autres partenaires se sont ainsi associés pour créer TELLi, un train léger décarboné fonctionnant à partir de sources d'énergie alternatives. Ce projet vient offrir une alternative économique et durable aux transports régionaux traditionnels, tout en favorisant la connectivité des

territoires. Capgemini y contribue notamment en développant des jumeaux numériques collaboratifs pour simuler les innovations avant les tests physiques, afin d'assurer une intégration optimale des nouvelles technologies. En rationalisant les opérations et en améliorant l'accessibilité des usagers, TELLi compte renouveler l'expérience des passagers sur les petites lignes ferroviaires françaises, tout en décarbonant la mobilité.

(1) Source : Zinnov Zones 2024 Ratings, novembre 2024.



# Quand les idées prennent vie : notre écosystème d'innovation



## Imaginer les technologies de demain

Nos équipes de recherche appliquée aident nos clients à s'y retrouver dans le foisonnement des innovations et à se concentrer sur ce qui fera concrètement avancer leur business. Parmi les technologies clés d'aujourd'hui, l'IA est bien sûr une révolution, mais surtout un catalyseur d'action et la clé de voûte de la convergence technologique. Capgemini ne se contente pas de déceler les opportunités naissant d'une économie des données en pleine évolution : nous aidons nos clients à les saisir et à en tirer de la valeur, en intégrant à leurs stratégies de nouvelles technologies puissantes, telles que l'IA, l'IA générative, les agents d'IA, des technologies quantiques ou climatiques, afin de générer une croissance à la fois durable et rentable.

## Transformer la vision en valeur

Fort d'un réseau de plus de 90 laboratoires de recherche et de partenariats avec des établissements académiques de premier plan tels que Berkeley, le MIT ou l'Université d'Oxford, nous aidons nos clients à déployer les technologies de manière à transformer non seulement leur business, mais aussi leur secteur d'activité. Chaque année, nous procédons à une évaluation rigoureuse de plus de 1 000 technologies émergentes, afin d'identifier les grandes tendances, leurs incidences potentielles et leurs applications concrètes pour nos clients. Cette analyse unique, présentée dans notre guide TechnoVision, place Capgemini aux avant-postes de l'innovation. Les équipes dédiées de nos *Quantum Lab*, *AI Futures Lab* et *AI Robotics & Experiences Lab*, nous permettent par exemple d'explorer de

— Le monde fourmille de bonnes idées ; le défi, c'est de parvenir à les concrétiser comme on l'entend. Chez Capgemini, l'innovation est une question de mise en œuvre, mobilisant notre expertise en matière de technologie, de logiciels, de stratégie, de design, d'ingénierie et d'applications sectorielles. Grâce à notre réseau interne de chercheurs, de Labs dédiés aux technologies émergentes, et de centres d'innovation, auquel nous associons nos partenaires technologiques, universitaires, de recherche et des start-up, nous transformons les idées en applications pertinentes et créatrices de valeur pour nos clients.

nouveaux cas d'usage liés à chacune de ces technologies spécifiques, adaptés aux besoins des clients.

Transformer une vision en solutions concrètes, tel est le cœur de notre approche. Nos 21 centres *Applied Innovation Exchange* (AIE) (voir pages 20-21) sont des pôles de collaboration, offrant des environnements immersifs et propices à l'innovation. Là, nos clients et nos équipes peuvent concevoir des solutions pratiques à leurs défis spécifiques, du concept à la commercialisation, en s'appuyant sur des technologies de pointe. Nos outils agiles, nos équipes pluridisciplinaires et notre culture de l'expérimentation sont garantes d'une innovation créatrice de valeur, qui est source d'efficacité et répond à des besoins réels.

## L'innovation en action

Chez Capgemini, l'innovation est une question d'impact. Nous savons rêver, construire et déployer à l'échelle, pour obtenir des résultats concrets. Nos programmes de recherche universitaire et notre vaste écosystème de start-up partenaires nous permettent de calibrer les technologies sur les besoins spécifiques de nos clients. Nos alliances avec des acteurs technologiques et industriels de premier plan, notamment dans le cadre de coentreprises, témoignent de notre volonté de répondre de manière innovante et proactive aux défis actuels. Et nous ne nous limitons pas aux concepts. Notre

expertise unique en ingénierie nous permet de faire converger les mondes du digital et du physique, pour à terme transformer les idées nouvelles en innovations tangibles. Le travail de recherche, de développement et de mise en œuvre de la technologie brevetée WindSight IQ™ (voir pages 2 à 5) illustre parfaitement nos capacités d'innovation de bout en bout.

## Porter l'innovation durable dans tous les domaines

La capacité de Capgemini à innover à grande échelle permet aux clients du monde entier d'entreprendre des transformations créatrices de valeur. Grâce à nos quelque 150 centres d'excellence répartis autour du globe, nous déployons des technologies et des solutions nouvelles, adaptées aux besoins locaux et accessibles au plus grand nombre. Nous mobilisons notre vaste réseau international d'infrastructures et de centres de production, ainsi que nos communautés mondiales d'experts, pour adapter rapidement et efficacement les innovations. Nous nous appuyons sur l'analyse de données et les retours de nos clients pour constamment parfaire notre offre et créer de la valeur durable – une stratégie d'innovation responsable, bénéfique à la société et à l'environnement.

## Saut quantique

Le *Quantum Lab* de Capgemini est pionnier dans l'exploration et le progrès des technologies quantiques. L'année dernière, notre équipe de chercheurs a collaboré avec celles de nos clients et des acteurs de pointe tels qu'IBM pour trouver de nouvelles applications de cette technologie émergente. Ces recherches se sont principalement concentrées sur deux domaines. Le premier, la cryptographie post-quantique, a suscité l'intérêt particulier du secteur des services financiers, dont il pourrait transformer certains processus de *trading* ou de gestion des risques, tout en résolvant des enjeux clés de cybersécurité. Quant au second, la chimie quantique, nous codéveloppons des cas d'usage avec des entreprises de premier plan dans les secteurs des biens de consommation, de l'aérospatial, de l'énergie et des *utilities*, afin de répondre à des questions de durée de conservation des produits, de captage de CO<sub>2</sub> ou de corrosion. Notre priorité est d'identifier dès aujourd'hui les bonnes applications des technologies de demain.



# Prendre de la hauteur

## Le Capgemini Research Institute : notre think tank interne

Le Capgemini Research Institute publie des rapports et des études thématiques pour aider nos clients à analyser les grandes tendances du marché, interpréter l'impact des nouvelles technologies sur leurs activités et anticiper les défis. En 2024, 24 études ont ainsi vu le jour, sur des sujets aussi divers que l'IA et l'IA générative, la cybersécurité, la durabilité ou encore la santé connectée. Trois exemples ci-après.



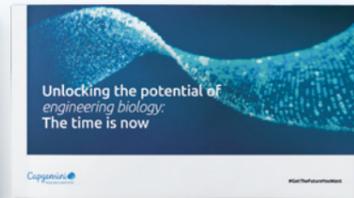
### Entrer dans l'ère éco-digitale

Dans ce rapport, développé avec le *Digital Value Lab* du *Digital Data Design Institute* de Harvard, nous explorons comment l'économie numérique, en plus de ses avantages pour les entreprises, peut générer de la valeur environnementale et sociale : une double transition vers le digital et le durable, le premier soutenant le second. Nous analysons comment les organisations peuvent tirer parti de l'économie éco-digitale émergente, en tenant compte de leur stratégie numérique, de la cybersécurité, de la durabilité et plus encore.



### Créer de la valeur avec l'IA générative

Les organisations adoptent rapidement l'IA générative, un phénomène soutenu par une hausse des investissements et par le potentiel de cette technologie. Les premiers utilisateurs ont constaté qu'elle permet une plus grande efficacité opérationnelle et une amélioration de l'expérience client. Au cours de l'année, l'IA générative a permis, en moyenne, une hausse de 7,8 % de la productivité et de 6,7 % de l'engagement et de la satisfaction client. Le rapport montre également que la courbe d'adoption de l'IA générative continue de progresser dans tous les domaines. La quasi-totalité des entreprises (82 %) prévoit d'adopter d'ici un à trois ans des agents d'IA, une évolution technologique majeure.



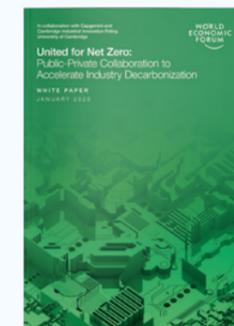
### Exploiter toute la puissance de l'ingénierie biologique

Les organisations de tous secteurs se préparent aux changements promis par l'ingénierie biologique, notamment pour accélérer en matière de durabilité ou améliorer la performance des produits. Selon notre rapport, presque tous les dirigeants interrogés reconnaissent que les biosolutions vont bouleverser leur secteur d'activité. La moitié d'entre eux prévoient cette disruption dans les cinq prochaines années, tandis que d'autres l'envisagent sur une période de cinq à dix ans, voire plus. Presque la moitié (46 %) des organisations travaille déjà sur les biosolutions, et 56 % d'entre elles ont lancé des projets pilotes ou des déploiements échelonnés.

— Tout au long de l'année, Capgemini réalise des rapports incontournables sur des sujets clés pour l'avenir des entreprises et de la société. Le Capgemini Research Institute (CRI), notre think tank interne, publie depuis de nombreuses années des recherches sur les transformations du digital et des entreprises. En 2024, nous avons renforcé notre partenariat stratégique avec le Forum économique mondial (WEF), en co-publiant des rapports sur les grands défis du monde actuel.

## Collaborations multipartites avec le Forum économique mondial

En tant que partenaire stratégique du Forum économique mondial (WEF), nous recherchons ensemble des solutions pour relever les grands défis du monde actuel. Nos initiatives structurées et pluriannuelles s'appuient sur des collaborations privées, publiques et multipartites pour relever ces défis de grande envergure. Elles offrent un espace d'échange, de partage de connaissances et d'idées sur les enjeux en cours. Nos rapports et réflexions communes influencent ainsi le débat public, contribuant à créer des avancées industrielles et des solutions économiques, aux côtés de dirigeants et d'experts de premier plan. Nous partageons avec eux un même objectif : améliorer l'état du monde. Voici deux exemples de rapports récents.



### Agir ensemble pour le net zéro

Ce livre blanc présente une initiative visant à accélérer la décarbonation de l'industrie à travers des collaborations public-privé. Elle est codirigée par Capgemini, le WEF, Siemens, Schneider Electric, Rockwell Automation et le *Cambridge Institute for Manufacturing* de l'Université de Cambridge. Elle porte notamment sur l'urgence de réduire les émissions de gaz à effet de serre par le secteur manufacturier, qui contribue à presque 30 % des émissions mondiales. Le document analyse les politiques actuelles en matière de décarbonation et identifie des opportunités pour les dirigeants du secteur de s'impliquer dans la formulation de politiques et dans des partenariats public-privé, notamment afin de soutenir la demande de matériaux écologiques et la décarbonation des fournisseurs.



### Accélérer les technologies soutenant la bioéconomie

Pour répondre au besoin urgent des biosolutions, ce rapport examine comment l'ingénierie biologique peut résoudre certains des problèmes les plus pressants d'aujourd'hui. Les biosolutions offrent des options pour transformer les chaînes d'approvisionnement et repenser certains secteurs, mais elles ne sont pas encore utilisées largement. Le rapport analyse les stratégies pour surmonter les obstacles à la commercialisation, par exemple des solutions pour un déploiement rentable ou la clarification de la réglementation. Il explore également la manière dont l'adoption à grande échelle variera en fonction des particularités et priorités géographiques.



« En investissant dans la formation, le développement et la gestion de nos talents, ainsi que dans l'expérience collaborateur, nous donnons à nos équipes les moyens d'innover et d'inventer l'avenir ensemble. »

**Anne Lebel**

Directrice des Ressources Humaines et Responsable de l'Éthique du Groupe



/ Next is now

## Faire croître les talents

— Chez Capgemini, nos talents sont notre plus bel atout. Chacun œuvre à remplir notre rôle de partenaire de la transformation business et technologique de nos clients, dans le monde entier. Pour préparer nos collaborateurs au monde de demain, nous leur offrons une grande diversité d'expériences, du recrutement jusqu'au développement de compétences, et ce tout au long de leur carrière.

### + 1 million

de commentaires recueillis, en 2024, via Pulse, notre outil d'enquête interne

#### Une stratégie ambitieuse pour nos talents

Pour aider ses clients à se réinventer, Capgemini attire, fidélise et fait grandir ses talents, en les dotant des compétences adaptées à un environnement business et technologique en constante évolution. Le Groupe accueille des dizaines de milliers de nouvelles recrues chaque année, les mobilisant sur des projets stratégiques de transformation numérique et durable, au service des plus grandes marques. Fortement attachés à la formation continue, nous avons permis à nos collaborateurs de bénéficier de plus de 25,7 millions d'heures de formation en 2024 via l'Université Capgemini.

Capgemini continue de viser l'excellence managériale pour davantage de proximité et de soutien personnalisé auprès des équipes tout au long de leur carrière. En cohérence avec la vision du Groupe, nous tenons à développer chez chacun de fortes qualités de leadership, et une culture de responsabilisation qui encourage l'acquisition de ces compétences indispensables dans un environnement en constante évolution.

#### Offrir des parcours professionnels stimulants

Chez Capgemini, nos talents et leurs expériences façonnent notre marque employeur, qui est clé pour attirer de futures recrues. Organisée autour de « temps forts », notre approche de l'expérience collaborateur constitue le socle de toute trajectoire au sein du Groupe. Notre nouveau parcours d'intégration, qui s'étend sur plusieurs mois, est un véritable levier d'immersion dans notre culture d'entreprise et nos valeurs. À travers la plateforme GetONBOARD, nous proposons aux nouveaux arrivants un programme à la fois cohérent et engageant,

comprenant des parcours de formation, un dispositif de parrainage ou encore l'accès à des événements en ligne. Capgemini s'engage par ailleurs en faveur de l'équilibre de vie et la flexibilité. Depuis 2021, notre modèle de travail hybride permet aux collaborateurs de travailler à distance jusqu'à 70 % du temps, selon les régions. Le Groupe prolonge cette approche avec sa politique Flex Abroad, qui donne la liberté de travailler depuis un autre pays jusqu'à 45 jours par an – un dispositif dont 4 000 talents ont bénéficié en 2024.

En reconnaissance de cela, Capgemini a été certifié par le Top Employers Institute en janvier 2025, à l'issue d'un audit mené dans huit pays : Allemagne, Belgique, France, Inde, Italie, Maroc, Pologne et Portugal. Le Groupe a également été certifié *Top Employer* en Europe.

#### Valoriser la performance et faire grandir les talents

Chez Capgemini, le pilotage de la performance a évolué pour encourager les retours constructifs et le développement des compétences. Depuis 2023, le

dispositif GetSUCCESS intègre la définition d'objectifs évolutifs, des points de suivi réguliers et des boucles de feedback, afin de mieux reconnaître les succès et soutenir la progression.

Autre pilier : l'écoute des collaborateurs. Chaque mois, notre enquête interne Pulse recueille des commentaires anonymes dans l'ensemble du Groupe. Elle permet aux managers et aux dirigeants de rester connectés aux équipes, et à Capgemini d'améliorer continuellement l'expérience collaborateur.

Au cours des cinq dernières années, Pulse a par exemple permis la création de multiples reconnaissances, telles que le programme GetCELEBRATING au niveau Groupe, ou certains prix spécifiques en Inde (*Excellence in People Leadership Awards*).

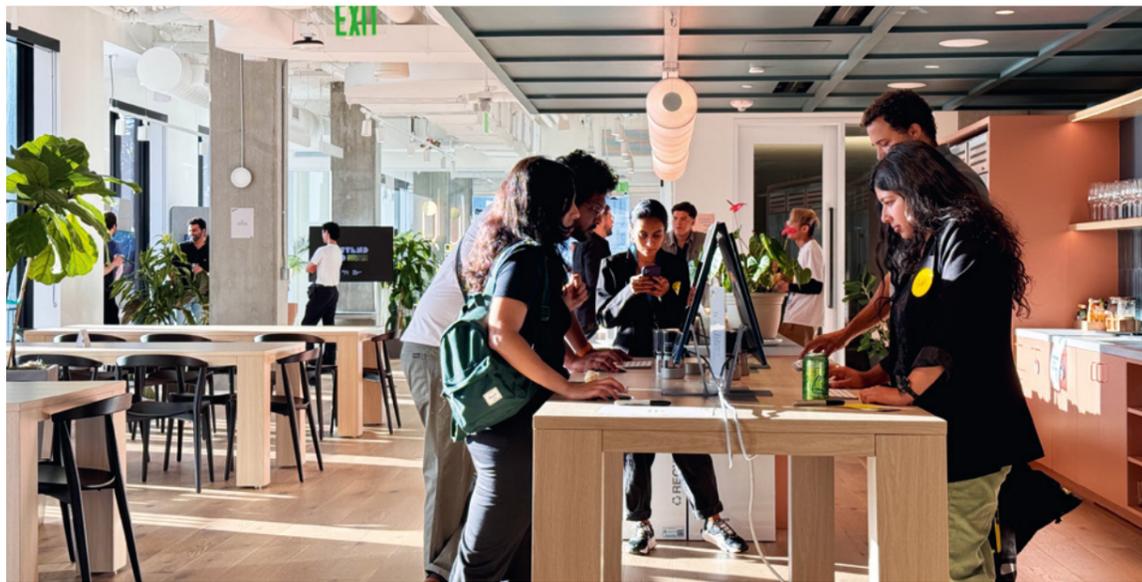
Centrée sur l'humain et alignée avec les attentes des collaborateurs, cette stratégie permet au Groupe de maintenir sa compétitivité.



/ Next is now

# Développer et renforcer les compétences

— En proposant à nos collaborateurs, au moment opportun, des formations adaptées pour approfondir leurs compétences, nous leur donnons tous les moyens pour se perfectionner. Grâce à cet apprentissage en continu, le Groupe investit dans le potentiel de ses équipes, et développe leur capacité à innover et à anticiper les besoins des clients. Au cœur de cette mission, l'Université Capgemini constitue un véritable pôle de formation au service de nos 340 000 collaborateurs.



## La formation continue avec l'Université Capgemini

L'Université Capgemini propose de nombreux programmes pour approfondir les savoir-faire et savoir-être de chacun et soutient ainsi la vision du Groupe pour développer ses talents. Ses campus en ligne sont spécialisés et ses formations sont accessibles à toute heure et en tout lieu, afin que chacun puisse se doter de compétences indispensables pour réussir dans un environnement en constante évolution.

# 77,3

nombre moyen d'heures de formation par collaborateur en 2024

## Un campus consacré à l'IA générative

Pour répondre à l'essor de l'IA générative et s'assurer que nos collaborateurs en adoptent les outils au quotidien, Capgemini a créé le *Gen AI Campus*. L'objectif : leur donner toutes les clés de compréhension de l'IA générative et leur apprendre à en avoir un usage responsable. Depuis son lancement en octobre 2023, le *Gen AI Campus* a formé plus de 150 000 personnes aux outils d'IA générative. Chaque formation est interactive et adaptée à tous les niveaux de compétences. Cette initiative souligne la détermination de Capgemini de rester à la pointe de l'innovation.

## Faire de la conscience écologique un impératif

Capgemini a créé le *Sustainability Campus* en réponse aux besoins urgents des entreprises en matière de durabilité. Lancé en juin 2022, il sensibilise et forme nos collaborateurs aux enjeux environnementaux. Depuis août 2024, tous doivent obligatoirement valider le module de sensibilisation, en accord avec l'engagement du Groupe d'intégrer la durabilité au cœur de ses propres pratiques. De nouveaux modules viennent régulièrement étoffer l'offre du *Sustainability Campus*.

## Des formations pointues, adaptées aux spécificités de chaque secteur

L'*Industry Campus* propose aux collaborateurs de compléter leurs connaissances autour de 10 secteurs d'activité, afin de mieux appréhender les défis et opportunités des clients. Le parcours *Life Sciences* fournit, par exemple, des contenus pédagogiques élaborés par Capgemini et ses partenaires sur le sujet. Une opportunité inédite pour nos talents de se spécialiser sur les dernières avancées en la matière.



Le Capgemini Women in Rugby Leadership Programme offre coaching et masterclasses à des dirigeantes du rugby.

## Cultiver le leadership

Conçu pour encourager le leadership à tous les niveaux, le nouveau *Leadership Campus* de Capgemini donne à chacun les moyens de développer concrètement ses aptitudes en la matière, quel que soit son poste ou ses fonctions. Grâce à des programmes et des évaluations sur mesure ciblant les compétences prioritaires pour le Groupe, ce campus a pour vocation d'insuffler notre vision du leadership.

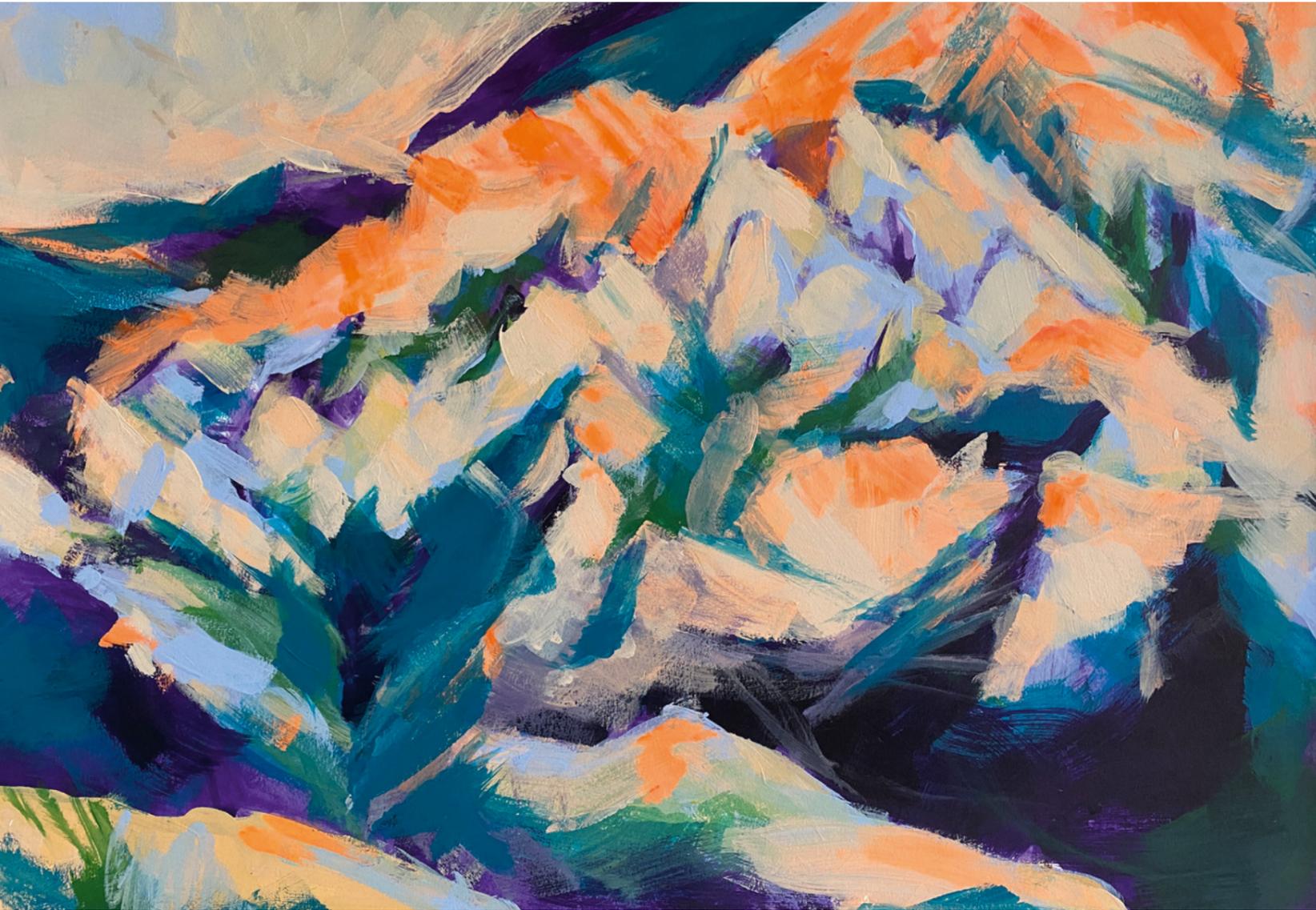
Le *Leadership Campus* s'appuie également sur l'expérience du *Capgemini Women in Rugby Leadership Programme*, mené en partenariat avec *World Rugby*. Afin d'accroître le nombre de femmes aux postes de direction dans le rugby, Capgemini offre à 25 lauréates des sessions de coaching personnalisées, l'accès à des *masterclasses* ainsi qu'à des formations en ligne. Beatriz Futuro Muhlbauer, joueuse brésilienne et lauréate du programme en 2023, témoigne : « ce programme m'a aidée à me concentrer sur les sujets auxquels je pouvais apporter le plus d'impact, et à canaliser mon énergie au service de ma réussite ».

## Renforcer les compétences dans les technologies clés

L'Université Capgemini abrite également trois campus technologiques essentiels : le *Cloud Campus*, le *Data & AI Campus*, et le *Cybersecurity Campus*. Les collaborateurs y acquièrent des compétences indispensables pour appréhender les dernières avancées technologiques, afin d'être toujours en mesure de répondre avec agilité aux besoins spécifiques des clients.

La démarche multidimensionnelle de l'Université Capgemini atteste de la force de notre engagement en faveur de la montée en compétences et du développement professionnel. Chacun de nos campus propose des formations et ressources de grande valeur pour renforcer ses compétences et accroître son expertise pour l'entreprise. En donnant la priorité à la formation continue, nous fournissons à nos équipes les moyens de relever les défis présents, tout en préparant leurs succès futurs et l'épanouissement professionnel de chacun.





**Hélène Vac**, «Hornocal 3»  
Acrylique sur papier marouflé sur carton bois, 50 x 64 cm, 2021

## Make it real

— Nous révélons tout le potentiel de l'innovation technologique et créons de la valeur avec et pour nos clients en conjuguant nos expertises en stratégie, technologie, design et ingénierie. Nos équipes déploient des solutions intégrées qui apportent des réponses concrètes aux enjeux business les plus complexes, permettant ainsi avantages concurrentiels décisifs et transformations durables. Ensemble, nous dessinons l'avenir auquel nos clients aspirent et nous lui donnons vie.



/ Make it real

# Notre obsession chez Capgemini : créer de la valeur pour nos clients

— Directeur général de Capgemini Invent, Roshan Gya nous dévoile ce qu'implique d'apporter de la valeur au client : un mélange d'expertise sectorielle, de confiance et d'engagement mutuels au service de la transformation.

## Quelle est votre conception de la création de valeur pour le client et en quoi est-ce la pierre angulaire de la réussite pour Capgemini ?

**Roshan Gya** — Chez Capgemini, nous aidons nos clients à façonner l'avenir qu'ils désirent. Bien au-delà d'une relation transactionnelle, nous créons de la valeur avec eux, en nous intégrant pleinement à leur écosystème, et construisons ainsi des liens durables. Nous sommes le partenaire de confiance de leur transformation business et technologique, avec une priorité absolue : obtenir des résultats concrets. *Data, IA, cloud* : en libérant le potentiel des nouvelles technologies, nous permettons à nos clients de se

transformer en profondeur, d'accélérer l'innovation et d'anticiper l'avenir, au-delà des effets de mode.

Grâce à nos solutions complètes en matière de Stratégie & Transformation, d'Applications & Technologie, d'Ingénierie et d'Opérations, nous sommes en mesure d'accompagner le développement de nos clients, de leurs propres clients et de leurs collaborateurs, vers un futur à la fois rentable et durable.

## Comment être sûr de saisir pleinement les défis et objectifs de vos clients ?

**R. G.** — Nous faisons des recherches minutieuses pour tout connaître de nos clients : leurs priorités, leurs défis, leurs aspirations, mais aussi leurs processus et leur manière de travailler. Nous recrutons également des talents forts d'expériences pertinentes, que nous immergeons dans

des équipes expertes en stratégie d'entreprise, en technologie, en digital et en ingénierie, pour créer des propositions de valeur parfaitement sur mesure. L'étendue de notre expertise nous permet de dépasser les stratégies conventionnelles, en anticipant l'impact des tendances structurelles et des crises conjoncturelles. Dans un monde toujours en mouvement, où nos clients ne peuvent plus faire de plans sur trois ans, nous identifions un repère, une « étoile du Nord », pour les guider et aligner leurs objectifs.

## Qu'est-ce qui fait l'excellence d'une prestation ?

**R. G.** — Pour atteindre l'excellence, il faut repousser les limites du possible, sans compromis. Tel est notre état d'esprit, qui conduit nos clients à nous choisir et à nous renouveler régulièrement leur confiance. Il ne s'agit pas pour nous de simplement proposer les ressources les plus qualifiées, nous partageons véritablement l'esprit entrepreneurial de nos clients, de sorte que leurs succès sont les nôtres. Ainsi, ils savent que nous leur proposons ce qu'il y a de mieux pour eux et pas juste ce qu'ils ont envie d'entendre. Notre excellence est assurée par notre

« Notre réussite se mesure à l'aune de celle de nos clients : nous sommes à ce niveau de proximité. »

**Roshan Gya**  
Directeur général de  
Capgemini Invent



maîtrise des technologies de pointe, notre expertise sectorielle et la relation de proximité que nous avons établie avec nos clients. Quand on s'engage, on le fait entièrement ; c'est ce qui nous distingue. Nous ne nous arrêtons pas à donner des conseils. Nous sommes là pour créer des solutions modulables, sécurisées, fiables et adoptées par les utilisateurs. La flexibilité et la transparence de notre modèle de prix en attestent. Nos contrats et même certains de nos honoraires sont indexés sur les bénéfices business concrets de nos clients. Notre réussite se mesure à l'aune de celle de nos clients : nous sommes à ce niveau de proximité.

## Quel rôle joue l'innovation dans la création de valeur pour le client ?

**R. G.** — Nos services doivent évoluer de manière aussi dynamique que les besoins de nos clients et le paysage

économique. L'innovation fait partie intégrante de notre structure et de notre offre, et nos capacités en R&D nous confèrent un avantage dans le déploiement de solutions d'avant-garde. Nous aidons ainsi nos clients à faire de l'innovation une réalité, dans les domaines scientifique, technique ou en lien avec leur propre business.

L'innovation est à l'œuvre d'abord du fait de la convergence entre les secteurs. Pour en saisir le potentiel, il faut des voix puissantes, des marques audacieuses, prêtes à remettre en question les stéréotypes et le *statu quo*.

En définitive, pour prendre la mesure de ce que nous apportons aux clients, il faut considérer leur réussite et leur capacité à initier de nouvelles approches, sources de valeur pour tout leur écosystème.



# sanofi

## Réinventer les soins aux patients grâce au digital



— Depuis plus de dix ans, Capgemini et Sanofi unissent leurs forces pour améliorer la vie des patients. En 2024, Capgemini a été choisi comme l'un des partenaires clés de ce leader mondial de la santé en matière de R&D, de fabrication et de *supply chain*. Pius S. Hornstein, PhD, Head of Digital Global Business Units de Sanofi, explique comment la technologie repousse les limites des sciences de la vie.

**Pius S. Hornstein**  
PhD, Head of Digital Global Business Units de Sanofi

### Pourquoi le digital et l'IA sont-ils devenus essentiels à la croissance et au développement de Sanofi?

**Pius S. Hornstein** — Le digital est un pilier central de l'ambition de Sanofi pour révolutionner la pratique de la médecine. En intégrant l'IA et l'analyse des données, Sanofi accélère l'accès des patients à de nouveaux traitements. Son Directeur général, Paul Hudson, aspire à faire de l'entreprise la première société pharmaceutique s'appuyant sur l'IA à grande échelle. En rendant l'IA accessible à ses équipes, Sanofi optimise la prise de décision et dynamise sa croissance.

### Quel est l'impact potentiel de l'IA et de l'IA générative sur votre secteur?

**P. S. H.** — L'IA générative révolutionne déjà les sciences de la vie en accélérant la découverte de médicaments et en

améliorant les diagnostics, pour une prise en charge toujours plus personnalisée. Elle facilite les essais cliniques à l'échelle mondiale et accélère le développement des traitements. Tirer des informations pertinentes de vastes volumes de données est un défi complexe, mais grâce à l'IA, la *data* et les agents intelligents offrent de nouvelles opportunités pour anticiper l'efficacité des médicaments et leur sécurité, ou encore optimiser leur conception.

### Parlez-nous de l'événement annuel *Accelerate Together* organisé avec Capgemini.

**P. S. H.** — L'événement *Accelerate Together* se tient chaque année à Future4Care, une initiative lancée en 2021 par Capgemini, Sanofi, Orange et Generali. À chaque édition, Capgemini organise des ateliers interactifs avec des experts pour répondre aux grands défis de Sanofi et collabore avec nos différentes divisions pour encourager l'apprentissage croisé, et mettre l'accent sur les projets et les cas d'usage

les plus innovants. L'édition 2024 s'est penchée sur la réinvention des soins de santé grâce à l'IA et à la technologie. Elle a réuni plus de 225 participants autour d'un « carrousel d'innovations » présentant les six domaines de collaboration entre Capgemini et Sanofi.

### Quels projets concrets pour Sanofi ont émergé des éditions précédentes de cet événement?

**P. S. H.** — Elles ont été déterminantes pour favoriser la collaboration et faciliter des échanges clés entre les parties prenantes, menant au développement de projets concrets dans les domaines de la fabrication, de la *supply chain*, de la R&D mais aussi de la durabilité. Notre partenariat avec Capgemini illustre comment l'innovation digitale et la collaboration peuvent conduire à des avancées importantes dans les sciences de la vie, au profit des patients du monde entier.





## Un engagement stratégique à 360° avec Farmers



**Paul Wilson**  
Directeur des Opérations, Farmers

— Capgemini est récemment devenu le principal fournisseur de services informatiques stratégiques de Farmers, l'un des dix premiers groupes d'assurance dommages aux États-Unis. Nous avons demandé à Paul Wilson, Directeur des Opérations chez Farmers, les raisons qui ont conduit à consolider cette relation, qui dure depuis 35 ans.

### Pourquoi avoir choisi de n'avoir plus qu'un seul fournisseur stratégique de prestations informatiques?

**Paul Wilson** — Au départ, nous souhaitions améliorer la gestion de nos applications et données informatiques, mais nous avons rapidement compris qu'il nous fallait un fournisseur qui soit aussi capable d'apporter une valeur ajoutée stratégique et de collaborer étroitement au déploiement de l'un des pans majeurs de notre feuille de route.

Cette décision est notamment le fruit de la confiance établie au fil des années avec Capgemini, et du haut niveau d'implication de ses équipes, depuis le responsable client jusqu'au Directeur général du Groupe. La migration, dont les bénéfices sont déjà substantiels, a été rapide et sans heurt pour les opérations comme pour les initiatives en cours.

### À quels défis faisiez-vous face et comment Capgemini vous a aidés à les relever?

**P. W.** — L'assurance est un secteur très concurrentiel. Pour rester en position de force sur le marché, il faut optimiser ses dépenses pour proposer des produits compétitifs et innovants, et embarquer les meilleurs talents. Notre alliance avec Capgemini nous a permis de répondre à cette double priorité. Nous pouvons compter sur un fournisseur stratégique tel que Capgemini pour appréhender les défis et opportunités d'aujourd'hui et de demain.

### Comment l'expertise technologique de Capgemini a-t-elle pesé dans la décision de Farmers?

**P. W.** — Capgemini dispose d'une forte expertise dans la mise en œuvre des technologies les plus avancées et les plus adaptées à nos besoins. Notre collaboration nous a permis de migrer nos applications et données vers le *cloud* sur trois plateformes majeures, en tirant parti de leurs partenariats avec des *hyperscalers* et certaines des plus grandes entreprises

de la tech. L'expertise technologique globale de Capgemini nous a conforté dans notre décision.

### Quelles nouvelles technologies déployez-vous chez Farmers pour préparer l'avenir (automatisation, sécurité, *cloud*, IA générative)?

**P. W.** — Farmers investit dans des solutions d'IA, notamment l'automatisation et la production de recommandations pour nos clients, nos agents et nos collaborateurs. Expérience riche et positive chez Farmers, vaste réseau partenaire, expertise dans l'IA... Capgemini détient tous les atouts pour nous accompagner sur de nombreux plans, du déploiement de solutions impliquant ses meilleurs talents, à la montée en compétences de nos propres collaborateurs. De plus, grâce aux liens forts de Capgemini avec les plus grandes plateformes technologiques et fournisseurs de logiciels, Farmers continue à développer ses solutions différenciantes à destination de tous ses clients, agents et collaborateurs.

Un des quatre sites ouverts par Farmers pour soutenir ses clients dans le besoin lors des incendies de Los Angeles en janvier 2025.





## Maîtriser l'avalanche de données grâce à l'IA



**Phil Gilchrist**  
Directeur de la Transformation de  
TE Connectivity

### Quel était l'enjeu pour TE Connectivity avant d'initier le projet TELme avec Capgemini?

**Phil Gilchrist** — Le défi était d'accéder à notre vaste répertoire de données d'ingénierie pour pouvoir l'utiliser. Avec 75 millions de documents répartis dans 66 bases de données différentes, la recherche d'informations était devenue très chronophage pour nos équipes de R&D. On leur demandait de trouver une aiguille dans 66 bottes de foin, ce qui entravait la collaboration, freinait le développement produit et engendrait de l'inefficacité dans toute l'entreprise. Le fait que les équipes ne puissent pas partager les connaissances clés avec les ingénieurs successifs devenait un vrai problème.

— Cumulant des millions de documents répartis dans des dizaines de bases de données, TE Connectivity se retrouvait face à un défi de gestion des connaissances. Phil Gilchrist, Directeur de la Transformation, nous parle du partenariat avec Capgemini et AWS pour créer TELme, une interface conversationnelle basée sur l'IA générative.

### Quelle est la solution que vous avez conçue et comment vous a-t-elle aidés?

**P. G.** — Aux côtés de Capgemini et d'AWS, nous avons développé TELme, une plateforme d'IA générative qui regroupe toute notre documentation interne dans un outil unique et intuitif, organisant ce vaste ensemble de données pour simplifier la recherche et l'extraction d'informations. Grâce à son interface conversationnelle ergonomique, la plateforme permet aux ingénieurs d'accéder rapidement et efficacement aux données dont ils ont besoin. TELme répond également aux enjeux de transmission des connaissances en facilitant le partage de nos données au sein de l'organisation, indépendamment de la rotation des collaborateurs.

### Pourquoi avez-vous choisi Capgemini pour cette mission?

**P. G.** — Capgemini s'est démarqué par sa compréhension complète de nos problématiques et par sa capacité à proposer une solution holistique. Outre les aspects techniques de l'intégration de données, ils se sont aussi préoccupés

des incidences plus larges en matière de gestion des connaissances et de travail en équipe. Leur approche collaborative, combinée à leur expertise en IA et au partenariat avec AWS, a permis le développement d'une plateforme sûre, évolutive et simple d'utilisation, parfaitement adaptée à nos besoins.

### Quels gains de productivité avez-vous observés depuis le déploiement de TELme et comment voyez-vous l'avenir de cette plateforme?

**P. G.** — Nos ingénieurs ont désormais cinq à dix fois plus de temps à consacrer à la R&D. Ce gain d'efficacité vient accélérer les cycles de développement produit et permet à nos équipes de se concentrer sur l'innovation. À l'avenir, nous prévoyons d'étendre les fonctionnalités de TELme à d'autres services afin de favoriser la collaboration et d'optimiser nos processus. TELme a vocation à devenir le carrefour central de notre gestion des connaissances, et servira, à terme, d'assistant d'IA pour chacun de nos salariés.



# Autres belles histoires clients



L'ORÉAL GROUPE

## De nouveaux standards en matière de recherche et d'innovations durables

### En partenariat avec Capgemini, l'équipe Recherche et Innovation (R&I) de L'Oréal

a mis en place un centre à la pointe de la technologie, le R&I Global Delivery Center, composé de trois plateformes.

- **e-Beauty Product**, consacré à la transformation digitale du développement produit, pour plus d'efficacité et d'innovation.
- **e-Discovery**, qui tire parti des données et de l'IA pour accélérer la découverte d'ingrédients et de formulations.
- **e-Excellence**, pour optimiser l'excellence opérationnelle et veiller au respect des normes les plus élevées dans les processus de recherche.

64 % des projets du centre reposent sur les « sciences vertes », conformément au manifeste « L'Oréal pour le Futur ». L'approche de Capgemini en matière d'industrialisation des processus produit déjà un impact fort sur la productivité, la rapidité et la qualité. La création du R&I Global Delivery Center marque une grande étape dans le partenariat entre Capgemini et L'Oréal. Elle vient illustrer la portée d'une collaboration stratégique en termes d'innovation, de productivité et de durabilité. Ensemble, nous continuons à repousser les limites de la R&I pour établir de nouveaux standards d'excellence dans le secteur de la beauté.

## Compétitivité et excellence industrielle à long terme

Pour augmenter sa production de pièces en matériaux composites, Airbus Helicopters avait besoin de moderniser son site allemand de Donauwörth. Confrontée à des structures de production complexes et des systèmes obsolètes, l'entreprise cherchait des solutions pour accroître son efficacité et son périmètre opérationnel. En partenariat avec Capgemini, Airbus Helicopters a lancé le projet Composites Revolution 4.0 (CoRe 4.0) pour déployer une stratégie holistique centrée sur les équipes, la réalité virtuelle et les méthodes digitales avancées. Résultat : une production 35 % plus efficace et 10 % d'économie de matériaux, grâce à des techniques de fabrication actualisées, une logistique améliorée et des environnements de travail ergonomiques. Airbus Helicopters a ainsi préservé son avantage concurrentiel en améliorant la qualité de ses produits et la satisfaction client, ainsi que la flexibilité de sa production et des technologies - tout en adoptant les principes de l'Industrie 4.0.



AIRBUS HELICOPTERS

## Une plateforme pour une empreinte carbone transparente

### Capgemini s'est associé à Henkel Adhesive Technologies

pour lancer HEART (Henkel Environmental Assessment Reporting Tool), une solution digitale conçue pour mesurer l'empreinte carbone des produits Henkel. Cette plateforme innovante permet aux plus de 100 000 clients de consulter une information complète en matière de durabilité sur environ 70 000 produits de la marque. L'outil concourt ainsi à l'objectif que s'est fixé Henkel d'atteindre une transparence totale et de bout en bout sur la durabilité de ses produits d'ici à 2030. HEART calcule les émissions tout au long du cycle de vie, des matières premières à la production et au conditionnement, jusqu'à la logistique. En automatisant la collecte de données, l'outil remplace des processus manuels chronophages, permet au client final de prendre des décisions éclairées et de contribuer à la réduction des émissions, et à Henkel d'élargir sa gamme de produits écologiques.



HENKEL



SIEMENS CORPORATE IT

## Diminuer les émissions des data centers

Afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2030, Siemens Corporate IT collabore avec Capgemini pour développer un cadre rationalisé de collecte et d'analyse des données d'émissions de CO<sub>2</sub> de ses data centers internes, hyperscalers et fournisseurs externes. Siemens cherchait à gagner en transparence et réduire les émissions de ses propres data centers. L'entreprise souhaitait également automatiser la gestion de ses données de durabilité pour alléger la charge de travail manuel. Détaillée et évolutive, la solution issue de ce partenariat collecte des informations sur les émissions de CO<sub>2</sub> et l'efficacité énergétique, permettant d'optimiser les opérations et d'assurer la conformité réglementaire. Le projet incluait une méthodologie pour standardiser les données de consommation énergétique et d'émissions de CO<sub>2</sub> et favorisait un processus d'achat responsable du matériel informatique. Cette collaboration fait office de plateforme d'innovation, encourageant les meilleures pratiques et l'amélioration continue.



— Fernando Alvarez, Directeur Stratégie, Développement et Alliances, nous explique l'approche de Capgemini en matière de partenariats, qui repose sur l'animation d'un écosystème dynamique. Le Groupe rassemble des *hyperscalers*, des éditeurs de logiciels indépendants et des start-up, pour nourrir l'innovation en continu et créer de la valeur. Au fil des collaborations, ses services s'enrichissent de nouvelles compétences clés, d'expertises sectorielles et de grandes innovations.

## S'appuyer sur un solide écosystème de partenaires



### Pourquoi les partenariats avec de grands acteurs technologiques sont-ils clés pour Capgemini ?

**Fernando Alvarez** — En collaborant avec des leaders tels que SAP, Microsoft, AWS, Google, Salesforce, ServiceNow et de nouveaux entrants comme Liquid AI ou Mistral AI, nous intégrons les technologies de pointe dans nos offres, nous permettant d'être aux avant-postes de l'innovation. C'est ainsi que nous gardons notre avantage compétitif, tout en garantissant le meilleur choix pour nos clients. De plus, en tissant des liens étroits au fil des décennies avec des acteurs

tels que Microsoft, SAP, Google, AWS et Oracle, nous avons pu accéder à de nouvelles technologies mais également réduire les risques projet et partager les meilleures pratiques. Ainsi, nos équipes sont formées aux dernières innovations, ce qui garantit une longueur d'avance à nos clients.

### Quels ont été les temps forts de 2024 en matière de partenariats ?

**F. A.** — Nous avons franchi de grandes étapes. Forts d'une longue collaboration avec AWS, nous avons accéléré l'adoption de l'IA générative, développé nos Centres d'excellence et formé 30 000 collaborateurs. En partenariat avec Mistral AI et Microsoft, nous avons travaillé à des solutions d'IA générative plus accessibles et plus économiques, tout en complétant notre *Intelligent*

*App Factory* à destination des secteurs réglementés. Par ailleurs, Google nous a décerné le prix du *Gen AI Partner of the Year*, en récompense de nos collaborations autour de secteurs comme les services financiers et la distribution. Nous avons aussi approfondi nos partenariats avec Sustaira et Sweep en matière de durabilité, et avec C3 AI autour de l'efficacité des entreprises.

Nous consolidons également notre leadership dans les services financiers aux côtés d'acteurs clés tels que Guidewire ou Temenos, et Microsoft nous a désignés *Financial Services Partner of the Year*.

### Sur quels partenaires s'appuie Capgemini pour enrichir son portefeuille d'offres en ingénierie ?

**F. A.** — Grâce à nos compétences en ingénierie, nos partenariats apportent

« Notre approche va au-delà de la simple collaboration avec nos partenaires, c'est de la co-crédation. Cela nous positionne comme un catalyseur de l'innovation au service du succès de nos clients. »

#### Fernando Alvarez

Directeur Stratégie, Développement et Alliances du Groupe

### Comment ces nouveaux écosystèmes de partenaires accélèrent-ils l'innovation ?

**F. A.** — Notre écosystème, qui associe de manière transparente *hyperscalers*, éditeurs de logiciels et acteurs spécialisés, crée de la valeur grâce à un modèle de collaboration adaptable, axé sur l'expertise et la production de résultats sur mesure.

Nous nous distinguons par notre capacité à cimenter ces écosystèmes, en favorisant la proximité, la confiance et l'innovation, et en associant des technologies variées au cœur de stratégies collectives, centrées sur le client. En atteste notre initiative avec SAP et Microsoft pour l'industrie, permettant aux entreprises d'anticiper les tendances du marché, d'améliorer la rentabilité et de valoriser la durabilité.

Notre approche va au-delà de la simple collaboration avec nos partenaires, c'est de la co-crédation. Cela nous positionne comme un catalyseur de l'innovation au service du succès de nos clients.

encore plus d'impact. Avec Dassault Systèmes, nous aidons les clients à concevoir des produits plus sophistiqués, à les fabriquer plus efficacement et à les commercialiser plus rapidement. Aux côtés de Siemens, il s'agit d'interopérabilité des données et du déploiement à l'échelle, dans des domaines allant de l'ingénierie à la fabrication. Avec NVIDIA, c'est la transformation des technologies d'IA en business concret. Nous combinons également ces approches avec des *hyperscalers* pour assurer l'intégration de processus à grande échelle.

Nos clients peuvent créer des jumeaux numériques ou des visualisations 3D en temps réel dans l'automobile ou la construction, via l'activité de services de Unity, acquise en février 2024. Et le partenariat avec Schneider Electric sur l'*Energy Command Center*<sup>(1)</sup> se concentre sur l'efficacité énergétique de nos clients.

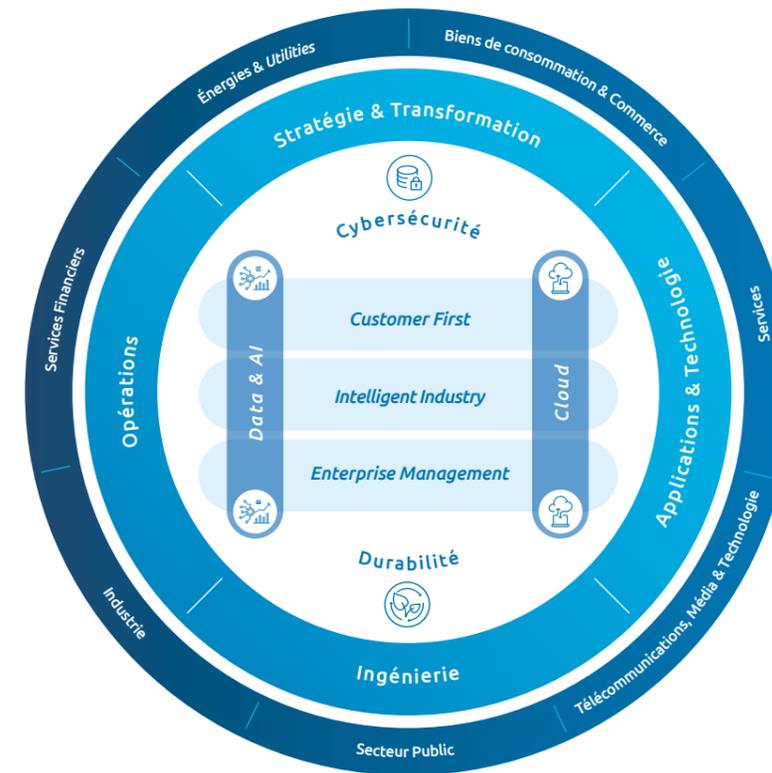
(1) Une plateforme de gestion intelligente, permettant aux organisations de suivre et d'optimiser la performance énergétique de leurs infrastructures.

### Partenaires



# Un portefeuille d'offres de pointe

— Nous accompagnons la transformation et la réussite des entreprises en les aidant à gérer leur longueur d'avance sur leurs concurrents et à façonner l'avenir. Transformation, solutions, optimisation, notre portefeuille est pensé pour être vecteur de valeur, avec à la clé des résultats tangibles sur les plans opérationnel et commercial. Grâce à notre maîtrise des technologies et à notre compréhension des secteurs et des défis majeurs de nos clients, nous avons construit un portefeuille d'offres sectorisées, adaptées à chaque fonction de l'entreprise et aux besoins spécifiques de chaque client.



## Customer First

Les consommateurs sont attirés par des marques durables, animées par une raison d'être et tournées vers l'innovation. Nous transformons l'expérience que nos clients offrent à leurs consommateurs, y compris la valeur de leurs produits et services et la qualité de chaque interaction client. Nous concevons des expériences qui touchent les consommateurs et impactent les marchés. Nous créons et gérons des parcours et expériences client omnicanaux, et nous déployons des solutions et opérations basées sur les données pour les Directeurs Marketing, les Directeurs des Ventes et les Directeurs du Digital. Lorsqu'un nouvel entrant sur le marché ou une demande changeante menace l'activité principale d'une entreprise, les investissements dans l'expérience client ne peuvent fonctionner que si l'entreprise réinvente sa proposition de valeur. Telle est la promesse derrière notre offre continue de réinvention commerciale.

## Intelligent Industry

Aujourd'hui, le mot d'ordre de l'industrie est l'intelligence. De fait, le secteur est porté par l'essor sans précédent du digital, de la *data*, de l'IA, du *cloud* ainsi que des technologies d'ingénierie – matériaux innovants, nanotechnologies, biotechnologies, informatique quantique... Nous aidons les responsables produit et les ingénieurs, qui doivent répondre aux nouvelles exigences de leurs clients, à développer des logiciels et des produits intelligents et connectés. Aux côtés des équipes responsables de la production, de la chaîne logistique et des opérations, nous concevons des solutions et transformons les modèles d'exploitation et les opérations. À la clé : plus d'agilité, d'efficacité et de résilience, et la capacité à offrir une meilleure expérience client avec une empreinte carbone réduite.

## Enterprise Management

Concurrence accrue, cadence effrénée des nouvelles technologies, importance critique du développement durable... Il n'a jamais été aussi nécessaire d'adapter les fondamentaux des entreprises pour transformer leur fonctionnement de bout en bout. Capgemini accompagne les directions informatiques, les fonctions support et opérationnelles et les ressources humaines dans la transformation de leurs processus et de leurs modes de fonctionnement, avec des solutions transversales qui renforcent l'agilité, l'efficacité opérationnelle et la durabilité des entreprises tout en proposant une expérience collaborateur personnalisée. Dans le cadre de projets pilotes au niveau sectoriel, nous déployons de nouveaux systèmes transversaux au service de la transformation, que ce soit à l'interface avec le client final (*Customer First*) ou en interne avec la R&D, la chaîne d'approvisionnement, la production et les services (*Intelligent Industry*).

## Data & Artificial Intelligence (AI) Cloud

Omniprésentes dans nos offres, la *data* et l'IA – *machine learning*, IA générative et IA agentique – sont au cœur des stratégies et des feuilles de route conçues avec nos clients, leur permettant ainsi de proposer des expériences client exceptionnelles ainsi que des produits, processus de fabrication et solutions de chaîne d'approvisionnement à la fois intelligents et durables. Nos équipes *Data & AI* conçoivent, déploient et administrent, à l'échelle, des solutions de gestion de données, des plateformes de données et des solutions d'IA personnalisées avec les données propriétaires de l'entreprise. Elles intègrent la confidentialité, la sécurité et des garde-fous pour créer de nouvelles sources de revenus et générer des gains d'efficacité opérationnelle mesurables. Nous nous engageons à utiliser la *data* et l'IA pour contribuer à la construction d'avenir positifs, inclusifs et durables, au bénéfice de la planète, des populations et de la société.

Sources d'innovation pour tous les métiers de l'entreprise, nos offres *Cloud* sont des leviers de transformation des systèmes IT et de sécurité. Nous concevons et développons des applications *cloud native* et des API métier adaptées aux spécificités sectorielles, en tirant parti de méthodologies agiles et de chaînes DevSecOps utilisées par l'IA. Dans le métier de l'ingénierie logicielle, nous proposons à nos clients une nouvelle approche de *Software House*, dans laquelle nous partageons les mêmes *KPIs* de transformation. Nous proposons également des infrastructures orientées produit et des systèmes de sécurité. Nous les accompagnons dans leurs projets de migration applicatives et *datavers le cloud*, dans la rationalisation de leurs processus et dans l'hyper-automatisation avec l'IA de leurs opérations. Nos clients ont ainsi les clés pour exploiter les dernières technologies *cloud* et lancer des produits et services intelligents, innovants et créateurs de valeur.

## Cybersécurité

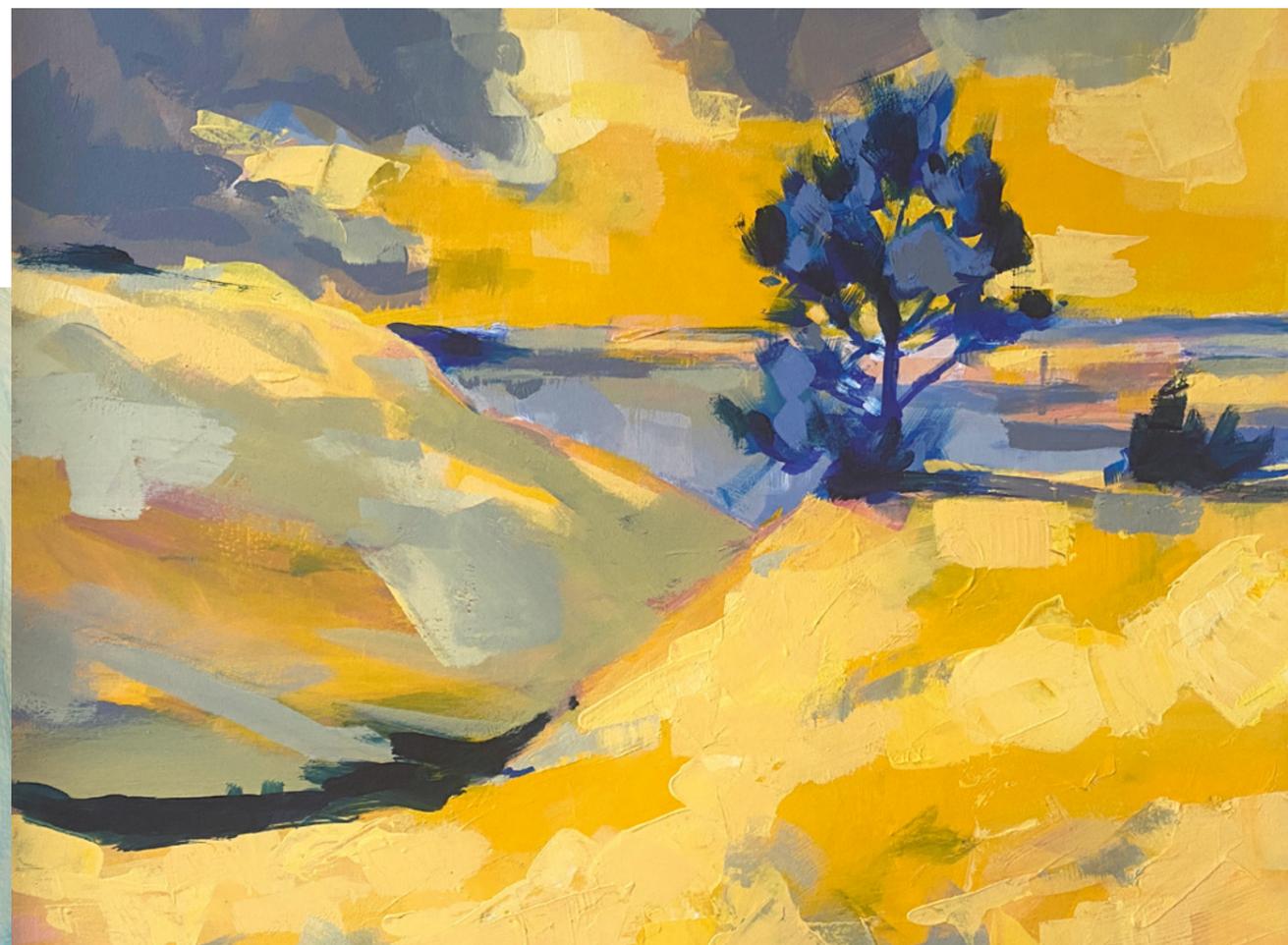
La cybersécurité est au cœur de toutes nos offres. Nous aidons les équipes informatiques et sécurité à renforcer la sécurité de l'entreprise : identifier et évaluer les risques de sécurité et les points faibles, établir des plans d'atténuation des risques, mettre en place les processus, les architectures de sécurité et les moyens de détection et de réaction face aux cyberattaques. Nous déployons des solutions de protection – sécurité des *data centers* et du *cloud*, des applications, des points terminaux, gestion des identités et des accès, sécurité des données – visant à éviter les cyberattaques et les violations de données et à réduire les menaces. En détectant et en répondant activement aux cyberattaques, nos Centres opérationnels de sécurité (*Security Operation Centres* ou SOC), outillés avec des technologies d'automatisation et d'IA, permettent d'en minimiser l'impact et d'assurer une continuité opérationnelle.

## Durabilité

Toutes nos offres intègrent une dimension de durabilité. Nous travaillons avec les équipes dirigeantes de nos clients pour faire face à l'urgence climatique et les aider à atteindre plus rapidement la neutralité carbone. Avec les responsables des opérations, notre mission est de décarboner les chaînes de valeur, de la production à la distribution. Nous les aidons à traiter de nombreuses problématiques clés : écoconception, suivi des émissions du scope 3, conformité réglementaire ou encore réutilisation des déchets dans un schéma d'économie circulaire. Le développement durable et le respect de la planète sont au cœur de leurs préoccupations et de leurs décisions.



**Hélène Vac**, «Andernos, étude 6»  
Acrylique et pigments sur papier 30 x 40 cm, 2023



**Hélène Vac**, «Dune jaune»  
Acrylique sur papier marouflé sur carton bois, 50 x 64 cm, 2022



## Nos ressources

### Humaines

- 341 118 collaborateurs dans plus de 50 pays
- Une diversité de compétences et de profils

### Industrielles

- Des savoir-faire industriels et technologiques reconnus
- La gestion de projets complexes
- 8 *Security Operations Centers*
- 73 centres de production

### Intellectuelles

- Un investissement continu en R&D
- Le Capgemini Research Institute, centre de recherche plusieurs fois primé
- TechnoVision, un rapport phare pour décoder et déployer les avancées technologiques majeures
- Des partenariats stratégiques avec des leaders technologiques et business
- Des alliances avec des universités, des écoles, des centres de recherche, des start-up et des experts reconnus
- Capgemini, une marque internationalement reconnue

### Financières

- Un bilan solide, avec des fonds propres totaux de 11,8 Md€
- 1 961 M€ de *free cash flow* organique
- Une notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's : « BBB+ perspective stable »

Le Groupe a développé des politiques spécifiques afin de sécuriser l'accès à ces ressources et maximiser leur utilisation. Celles-ci sont pleinement intégrées dans nos dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

# Notre modèle économique

*Notre raison d'être : « libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable »*

## Nos atouts au service des clients

### Talents & Organisation

#### Des talents compétents, passionnés et engagés

- Sept valeurs fondatrices
- Un esprit entrepreneurial audacieux
- L'éthique au cœur
- Un vivier d'expertises dynamique, alimenté par des talents internes et externes aux profils très divers
- Des formations d'excellence et un accompagnement personnalisé pour développer les compétences de demain
- Des programmes spécifiques dédiés au renforcement des capacités de leadership holistique
- Un environnement de travail inclusif et flexible

#### Une organisation agile

- Un modèle de production mondialisé regroupant de nombreux centres, le plus important étant en Inde
- Un savoir-faire avéré dans l'affectation des talents et expertises
- Un système mondial de gestion de la qualité
- 99 % des collaborateurs Capgemini bénéficiant d'une politique de travail flexible
- Une gouvernance mondiale et un système de management dédiés à la cybersécurité

#### Nos métiers

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

### Un écosystème mondial de recherche et d'innovation

Notre écosystème de recherche et d'innovation repose sur :

- des ressources internes (labs, centres d'excellence et studios créatifs),
- nos centres *Applied Innovation Exchange* (AIE) pour co-innover avec nos clients,
- et un réseau de start-up ou de *joint-ventures* avec des leaders sectoriels.

Dans le cadre de notre stratégie d'*open innovation*, Capgemini Ventures ambitionne aussi d'innover et d'apporter de la valeur, avec des start-up, nos clients et nos partenaires technologiques.

### Sécurité et durabilité au cœur de notre modèle

#### Cybersécurité & protection des données

La Cybersécurité fournit au Groupe et à ses clients un portefeuille complet de services spécialisés dans la gouvernance, la protection, la détection et la réponse aux cyberattaques visant à sécuriser aussi bien les systèmes sur site que le *cloud computing*, les objets connectés ou les systèmes industriels. Les données personnelles confiées à Capgemini par ses clients, collaborateurs et autres parties prenantes sont protégées dès la conception et conformément aux réglementations en vigueur.

#### Entreprise responsable et engagée

Les critères ESG font partie intégrante de la stratégie de notre entreprise et nos huit priorités en la matière ont des impacts positifs conséquents sur notre activité, nos parties prenantes et la société. Le développement durable, et en particulier la réduction de notre empreinte carbone et notre contribution à l'économie circulaire, sont au cœur de nos engagements pour un avenir inclusif et durable.

## Notre proposition de valeur

### Les enjeux de nos clients

Partenaire responsable de la transformation de nos clients et de la société dans son ensemble, nous maximisons l'utilisation de technologies utiles, accessibles et durables, pour créer de la valeur pérenne. Nous aidons nos clients à se transformer à grande échelle, dans le cadre de leur transition vers une économie numérique et durable.

#### Customer First

La transformation de l'expérience que les entreprises proposent à leurs clients, qui comprend la valeur intrinsèque de leurs produits et services, et la qualité de chacune des interactions qu'elles ont avec eux.

#### Intelligent Industry

La transformation numérique de la chaîne de valeur de nos clients qui comprend la conception et le développement des produits et services intelligents et durables, leur chaîne logistique (*intelligent supply chain*), mais aussi la fabrication des produits (*smart manufacturing*) et l'opération des services.

#### Enterprise Management

La transformation des processus, des équipes, des solutions et des opérations pour gérer durablement l'entreprise avec plus d'agilité et d'efficacité opérationnelle, et pour offrir une expérience personnalisée aux employés.

### Expertises clés

#### Expertises sectorielles

Maîtriser les enjeux propres à chaque secteur est essentiel à la réussite d'une entreprise. Nous avons développé des connaissances sectorielles approfondies dans les domaines suivants :

- Biens de consommation & Commerce
- Énergies & Utilities
- Services financiers
- Industrie
- Secteur public
- Services
- Télécommunications, Média & Technologie

#### Cloud

Alors que nos clients délaissent les *data centers* physiques, nous concrétisons leur migration vers le *cloud* en tirant parti des services *cloud* les plus récents et en rationalisant leurs opérations. Véritable levier stratégique de transformation, le *cloud* crée de nouvelles sources de revenus en permettant d'innover et de lancer des produits et services intelligents.

#### Données & intelligence artificielle (IA)

Nous aidons nos clients à tirer des bénéfices business et opérationnels significatifs de manière éthique, en développant et en mettant en œuvre des cas d'usage avec des services d'*analytics* et d'IA, et en concevant, élaborant et exécutant des solutions de données et d'IA à grande échelle.

#### Durabilité

Nous proposons un portefeuille complet de services et de solutions visant à utiliser les *Climate tech*, transformer les modèles d'affaires, développer des produits et optimiser les opérations et les chaînes de valeur pour un avenir durable.

#### Ingénierie

Grâce aux technologies digitales et logicielles avancées, aux plateformes agiles d'ingénierie et à un modèle de production industrialisé, nous démultiplions le potentiel de la R&D et de l'innovation pour concevoir les produits et services de demain et transformer les opérations industrielles.

## Pour des résultats partagés

### Clients

- 4,3/5 : niveau de satisfaction client obtenu sur les projets
- Notre objectif : accroître chaque année la valeur des prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité pour nos clients

### Talents

- 15 134 M€ versés en salaires bruts, charges sociales et avantages sociaux
- 39,7 % de femmes dans les effectifs
- 29 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe
- 25,73 millions d'heures de formation
- 7,7/10 : niveau d'engagement des collaborateurs, mesuré dans les enquêtes mensuelles internes
- 8,5 % d'actionnariat salarié

### Fournisseurs et partenaires

- 3 382 M€ d'achats de marchandises et de prestations auprès de nos fournisseurs
- La majorité de nos ventes sont faites avec nos partenaires

### Société civile et autorités publiques

- 681 M€ de charges d'impôt
- + 1 000 initiatives à impact social
- Entreprise net zéro d'ici à 2040
- Contribution à 11 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations unies
- 7,5 millions de bénéficiaires de nos initiatives d'inclusion numérique depuis 2018

### Actionnaires et investisseurs

- Un résultat par action de 9,82 € (+ 1,2 % par rapport à 2023)
- 1 552 M€ distribués à nos actionnaires (580 M€ de dividendes et 972 M€ de rachat d'actions)
- 13,3 % de marge opérationnelle



# Notre trajectoire ESG 2024 : agir avec détermination

— La politique ESG de Capgemini est profondément ancrée dans la stratégie du Groupe. Elle oriente nos prises de décision, façonne le développement de nos solutions et services, et nourrit nos relations avec toutes les parties prenantes. Au-delà de la conformité aux réglementations en vigueur, nous intégrons activement les meilleures pratiques nationales et internationales à notre approche. En tant que leader responsable, nous sommes convaincus que la technologie et l'innovation doivent être sources d'opportunités pour tous. Nous nous engageons à générer un impact positif sur l'ensemble de notre écosystème et nous aspirons à être un exemple de contribution à la société.

Trois ans après la publication de notre première politique ESG (2021-2024), nous sommes fiers d'avoir franchi des étapes clés en matière de lutte contre le changement climatique, de montée en compétences, d'inclusion, d'égalité des chances, de formation au numérique pour tous, de pratiques d'entreprise responsables ou encore de protection des données et de cybersécurité. Ces avancées reflètent notre capacité à tirer parti de notre expertise et de notre approche collaborative pour relever certains des plus grands défis d'aujourd'hui. Voici quelques temps forts de notre trajectoire ESG 2024.

## Environnement

### Minimiser notre empreinte

Capgemini s'est engagé à long terme en faveur de la durabilité, afin de contrôler et réduire notre propre empreinte environnementale, tout en aidant nos clients à réduire la leur. Nous poursuivons un objectif, validé par SBTi, de zéro émission nette d'ici à 2040, avec une baisse de 90 % de nos émissions de scopes 1, 2 et 3 par rapport à 2019. Nous avons également établi des objectifs de réduction à plus court terme pour nos émissions de scopes 1 et 2, ainsi que pour l'essentiel de ceux de scope 3, dont les voyages d'affaires, les déplacements domicile-lieu de travail et les achats de produits et services.

En 2024, la part de notre consommation électrique d'origine renouvelable s'élevait à 98 %, contre 28 % en 2019, nous rapprochant de notre engagement RE100 d'atteindre les 100 % d'ici à 2025. Par ailleurs, le périmètre de notre *Energy Command Center*<sup>(1)</sup> en Inde couvre désormais

23 campus et 66 bâtiments, pour une gestion optimisée de la consommation énergétique.

Nous avons déployé un modèle opérationnel digital et bas carbone pour réduire nos émissions liées aux déplacements professionnels, avec une flotte de véhicules 100 % électrique d'ici à 2030, et celles liées aux trajets domicile-travail, en favorisant le travail hybride et les moyens de transport durables. Cette stratégie nous a aidés à réduire les émissions des voyages d'affaires de 51 % et celles des trajets quotidiens de 35 %, par rapport à 2019.

En plus de la décarbonation de nos activités, nous nous engageons à accroître nos investissements dans les solutions pour la nature et le climat, à travers un portefeuille de projets qui générera des crédits carbone de haute qualité (suivant les normes indépendantes), sources de co-bénéfices sociaux et environnementaux.

(1) Une plateforme de gestion énergétique innovante, déployée en 2022 sur notre site de Bangalore, suit, gère et contrôle la performance de nos actifs énergétiques pour en optimiser la consommation.



## Social

### Façonner un avenir inclusif

En 2024, nous avons continué d'investir pleinement dans nos talents et dans le développement de compétences, avec un total de 25,7 millions d'heures de formation dispensées au sein du Groupe. Le lancement de notre *Leadership Campus* vient encore renforcer cet engagement, en dotant nos champions de demain des compétences nécessaires pour diriger l'entreprise. Capgemini continue d'œuvrer à un avenir inclusif pour tous, notamment sur le front de la parité ; fin 2024, les femmes représentent 39,7 % de nos effectifs et occupent 29 % des postes de leaders exécutifs.

Notre nouvelle politique en matière de santé et de sécurité témoigne également de notre engagement global en faveur du bien-être des collaborateurs, pilier de notre réussite

opérationnelle. En cultivant des écosystèmes qui priorisent la santé et la sécurité, nous veillons à l'épanouissement de chacun dans un environnement favorable et protecteur.

L'ambition du Groupe de participer à réduire la fracture numérique a pris une ampleur nouvelle en 2024 et dépassé l'objectif initial d'atteindre 5 millions de bénéficiaires avant 2030.

Parallèlement, notre partenariat avec l'UNICEF dans le cadre de l'initiative Green Rising (voir pages 78-79) a ouvert de nouvelles voies pour donner aux jeunes de communautés défavorisées les compétences et les moyens indispensables pour agir en faveur du climat, au service d'une croissance durable et inclusive.

## Gouvernance

### Cultiver la confiance et l'excellence

Notre gouvernance repose sur la confiance et la transparence. Pour la 13<sup>e</sup> année consécutive, Capgemini a été reconnu par l'institut Ethisphere comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde en 2025. Cette distinction met en lumière notre constante détermination à respecter les normes éthiques les plus exigeantes dans toutes nos activités.

En tant que leader du digital, Capgemini a toujours placé la sécurité des données et de ses infrastructures au cœur de sa stratégie. Il est primordial de garantir la sécurité de toutes les données qui nous sont confiées et de protéger la

confidentialité de nos parties prenantes – collaborateurs, clients ou partenaires business.

À travers ces initiatives et leurs résultats, Capgemini continue de démontrer son exemplarité en matière d'ESG. Alors que nous avançons, notre engagement reste constant : porter le changement positif par l'innovation durable et le leadership, en faisant en sorte que notre trajectoire ESG inspire et aide nos parties prenantes et les communautés au sein desquelles nous opérons.

#### Objectifs ESG 2025-2030

Afin de continuer à mener des initiatives environnementales, sociales et de gouvernance à fort impact, le Groupe a mis à jour sa politique ESG pour 2025-2030 en l'alignant sur les résultats de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024. Notre politique ESG 2025-2030 comprend désormais neuf priorités et 14 objectifs en cohérence avec nos enjeux de durabilité. Notre engagement reste total pour le zéro émission nette, le développement de compétences, la parité, l'inclusion numérique et une gouvernance d'excellence. Nous chercherons également, au cours des cinq prochaines années, à renforcer l'usage éthique de l'IA, qui bouleversera nos économies et l'offre du Groupe, et à élargir notre portefeuille d'offres en matière de durabilité, pour aider nos clients à réaliser leurs engagements ESG.

Notre politique ESG 2025-2030 est disponible en détail sur [investors.capgemini.com/fr/esg-politique/](https://investors.capgemini.com/fr/esg-politique/).

— Capgemini s’engage à mener la transition vers une économie plus durable. Chaque année depuis 2021, le Groupe fait état de ses progrès vis-à-vis de ses objectifs ambitieux. Notre trajectoire 2024 reflète notre capacité à tirer parti de notre expertise et de notre approche collaborative pour relever certains des plus grands défis d’aujourd’hui. Notre Politique ESG actualisée pour 2025-2030 est disponible ici : [investors.capgemini.com/fr/esg-politique/](https://investors.capgemini.com/fr/esg-politique/).

Priorités	Objectifs	Indicateurs	2019	2024	Objectifs 2025	Objectifs 2030	Statut
<b>Environnement : accélérer la transition vers le zéro émission nette</b>							
Priorité A : agir sur le changement climatique en atteignant la neutralité carbone d’ici 2025, et le zéro émission nette	Atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d’ici 2025, de l’ensemble de notre chaîne d’approvisionnement avant 2030, et le zéro émission nette avant 2040	Émissions absolues – Scopes 1 et 2 (tCO <sub>2</sub> e)	154 078	<b>11 159</b>		– 80 % (par rapport à 2019)	Atteint
		Déplacements domicile – lieu de travail par collaborateur (moyenne annuelle du nombre de collaborateurs) (tCO <sub>2</sub> e/collaborateur)	1,08	<b>0,55</b>		– 55 % (par rapport à 2019)	En ligne
		Achats de produits et services – Scope 3 (tCO <sub>2</sub> e)	305 718	<b>301 522</b>		– 50 % (par rapport à 2019)	En retard <sup>(1)</sup>
		Déplacements professionnels par collaborateur (moyenne annuelle du nombre de collaborateurs) (tCO <sub>2</sub> e/collaborateur)	1,26	<b>0,48</b>		– 55 % (par rapport à 2019)	Atteint
	Passer à une électricité 100 % renouvelable d’ici à 2025, et à des véhicules électriques d’ici 2030	Consommation énergétique totale – % d’électricité issue de sources renouvelables	28,4 %	<b>98 %</b>	100 %	100 %	En ligne
Priorité B : accélérer la transition vers une économie à faible intensité carbone, en aidant nos clients à atteindre leurs engagements environnementaux	Aider nos clients à économiser 10 millions de tonnes d’émissions de carbone d’ici 2030	Économies d’émissions carbone réalisées par nos clients (tCO <sub>2</sub> e)	-	-	-	10 millions de tonnes de CO <sub>2</sub> e	
<b>Social : un collectif d’entrepreneurs, soucieux de la protection et du respect de chacun</b>							
Priorité C : investir continuellement dans nos talents, en développant les compétences de demain à travers une expérience unique	Augmenter de 5 % par an le nombre moyen d’heures de formation par collaborateur afin de garantir un apprentissage régulier tout au long de leur carrière	Heures de formation validées par collaborateur ayant suivi au moins une formation, à fin 2024	41,9 (C)	<b>77,36</b>			Atteint
Priorité D : proposer un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride	Atteindre 40 % de femmes dans nos effectifs d’ici 2025	Proportion de femmes au sein des effectifs (%)	33 % (C)	<b>39,7 %</b>	40 %		En ligne
Priorité E : accompagner l’inclusion numérique au sein de nos communautés	5 millions de bénéficiaires de nos programmes d’inclusion numérique d’ici 2030	Nombre total cumulé de bénéficiaires des programmes d’inclusion numérique (depuis 2018)	29 012 (C)	<b>7 542 231</b>		5 000 000	Atteint
<b>Gouvernance : diriger en confiance et transparence</b>							
Priorité F : favoriser une gouvernance diversifiée et responsable	30 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe en 2025	Proportion de femmes au sein des leaders exécutifs (%)	16,8 % (C)	<b>29 %</b>	30 %		En ligne
	Appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance d’entreprise	Notation ESG MSCI sur la gouvernance d’entreprise	-	<b>Notation atteinte</b>		Positionnement dans le premier quartile de la notation par rapport aux concurrents	Atteint
Priorité G : maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes pour une croissance partagée	Maintenir un score éthique entre 7 et 10 pour plus de 80 % des collaborateurs	% de collaborateurs avec un score éthique entre 7 et 10 (moyenne annuelle du nombre de collaborateurs)	-	<b>85 %</b>	>80 %	>80 %	Atteint
	D’ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l’exercice précédent auront confirmé leur alignement avec nos standards ESG	Montant des achats auprès de fournisseurs s’engageant à respecter nos normes ESG (engagés via le Code de conduite des fournisseurs de Capgemini ou un équivalent) par rapport au montant total des achats de l’année de reporting <sup>(2)</sup>	-	<b>60 %</b>		>80 %	En ligne
Priorité H : protéger et sécuriser les données, les infrastructures et les identités	Être reconnu comme un leader de la protection des données et de la cybersécurité	Notation Cyber – CyberVadis (sur 1 000)	-	<b>977</b>		940-950/1 000 (Top 3 %)	Atteint
		Notation Cyber – RiskRecon (sur 10 – moyenne sur 6 mois)	-	<b>8,8 (A)</b>		Notation A	Atteint
		Notation Cyber – BitSight (sur 900 – moyenne sur 6 mois)	-	<b>758 (Avancé)</b>		Entre 740 et 900 - Avancé	Atteint
		% de DPO (nombre de DPO en fin d’année) certifiés par l’un des organismes officiels de certifications externes (périmètre mondial)	-	<b>76 %</b>	95 %		En ligne
		% du chiffre d’affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel, soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout	-	<b>82 %</b>	80 %		Atteint

Périmètre : (C) Périmètre historique de Capgemini ; si non spécifié, le groupe Capgemini.

(1) Réduire nos émissions absolues de biens et services achetés (Scope 3.1) s’est avéré difficile dans le contexte d’une forte croissance du Groupe depuis 2019. Cependant, en 2024, nous avons commencé à réaliser des progrès significatifs, réduisant les émissions du Scope 3.1 de 14 % par rapport à 2023.

(2) Le chiffre associé à cet indicateur a été calculé pour la première fois en 2024 afin d’être aligné sur l’objectif. Pour les années précédentes, nous avons une méthode de calcul restreinte (% de nouveaux fournisseurs présentant des dépenses supérieures à 50 K€ ayant confirmé leur alignement avec les standards ESG imposés par l’adhésion au Code de Conduite des Fournisseurs), qui n’est plus pertinente. Ceci explique l’absence de données historiques.



# Unis par notre raison d'être, notre éthique et nos valeurs

— Les valeurs fondamentales de Capgemini guident nos décisions et nos actions au quotidien. Avec notre éthique et notre raison d'être, elles sont le socle de notre réussite et de notre contribution à un avenir plus inclusif et plus durable.

## Libérer les énergies humaines

Chez Capgemini, nous sommes convaincus que la puissance transformatrice de la technologie doit bénéficier à tous. Cet engagement envers la durabilité, l'inclusion, l'égalité des chances et la lutte contre la fracture numérique est la pierre angulaire de notre raison d'être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. »

Elle oriente nos activités et témoigne de notre engagement à utiliser la technologie d'une manière éthique, pour le bien de tous.

## Sept valeurs au cœur de notre identité

Le fondateur de Capgemini, Serge Kampf, était convaincu qu'une éthique solide constituait la base essentielle d'une entreprise rentable et durable. Nos sept valeurs – Honnêteté, Audace, Confiance, Liberté, Plaisir, Modestie et Esprit d'équipe – expriment notre personnalité et guident nos actions. Alors que Capgemini évolue, ces valeurs restent inébranlables et nous rappellent notre identité. Profondément entrepreneuriale, la culture de Capgemini célèbre et encourage la liberté et les initiatives individuelles.

## Éthique et droits humains

Nos initiatives éthiques nourrissent activement notre culture éthique, en sensibilisant nos collaborateurs à prendre des décisions alignées avec nos valeurs. Elles favorisent le dialogue ouvert, la réflexion et l'engagement à faire ce qui est « juste ». Elles s'articulent autour des piliers suivants :

— **Charte éthique** : elle traduit nos valeurs en principes éthiques et en comportements attendus. D'autres outils la complètent sur des sujets spécifiques tels que notre politique de gestion des conflits d'intérêts ou encore notre Code d'Éthique de l'IA, qui oriente vers des solutions d'IA éthiques et centrées sur l'humain.

— **Droits humains chez Capgemini** : la Liberté et la Confiance, deux valeurs fondamentales de Capgemini, s'alignent avec la

Déclaration universelle des droits de l'homme. Profondément attachés au respect des droits humains, nous déployons en permanence des actions en ce sens (formation, sensibilisation, évaluation et *due diligence*) sur toute notre chaîne de valeur.

— **Formation et communication** : Ethics@Capgemini, notre programme annuel de formation à l'éthique, permet à nos salariés de s'entraîner à gérer des situations délicates.

— **Écoute active avec EthicsPulse** : une enquête menée auprès de tous nos collaborateurs, dont les conclusions sont utilisées pour élaborer notre plan d'action en faveur de l'éthique.

— **SpeakUp – alertes et enquêtes** : SpeakUp, notre ligne d'assistance éthique, permet une écoute confidentielle sans crainte de représailles. C'est un outil web et téléphonique de signalement éthique, de gestion des incidents et de conseil hébergé par un prestataire indépendant. SpeakUp est géré par le bureau d'éthique du Groupe et notre réseau mondial de *General Counsels Ethics & Compliance Officers* et d'enquêteurs SpeakUp.

## Reconnus pour notre engagement en faveur de l'éthique

Reconnus comme une des entreprises parmi les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies®*), nous prenons le temps de dialoguer sur ce sujet. Nous restons très attentifs aux observations de nos collaborateurs, pour leur permettre de contribuer à parfaire notre approche et consolider encore notre culture éthique.



# Là où chaque talent peut s'accomplir

## Créer une culture vibrante et inclusive

Pour Capgemini, la technologie est porteuse d'une promesse de progrès, et nous sommes résolument déterminés à mobiliser ce puissant levier au bénéfice de la société et de nos clients. Nous revendiquons une culture vibrante et inclusive, représentative de toutes les diversités, et dans laquelle chaque individu peut bâtir une carrière riche de sens. Nous voulons créer un avenir où tous les talents s'épanouissent, et où la technologie offre une chance à chacun.

## La diversité des points de vue fait notre force

Nous faisons en sorte de créer des futurs inclusifs pour tous et toutes, indépendamment du sexe et de l'identité de genre, de l'âge, de l'appartenance raciale ou ethnique, de la nationalité, de l'orientation sexuelle, du handicap, de l'origine sociale, de l'identité culturelle, des convictions religieuses, des méthodes de travail, des compétences et de l'expérience. Notre politique d'inclusion Groupe s'articule autour de quatre engagements :

- être une entreprise de premier choix où tous les talents peuvent s'épanouir ;
- proposer un environnement de travail inclusif, garant d'une égalité des chances pour tous ;

- renforcer une culture inclusive et impliquer tous nos collaborateurs ;
- faire de la transformation business et technologique une opportunité pour les communautés locales et la société dans son ensemble.

## La neurodiversité à l'honneur en 2024

Le réseau NeuroAbility de Capgemini, composante d'un réseau de collaborateurs plus vaste baptisé CapAbility, rassemble un groupe de travail dédié aux talents neurodivergents. C'est un espace d'entraide pour se rencontrer, partager des expériences et œuvrer pour changer les mentalités.

En 2024, NeuroAbility a renforcé sa présence dans huit pays pour réunir une communauté qui rassemble une part significative de nos collaborateurs.

Cet engagement en faveur de la neurodiversité nous a valu d'être reconnu *Best Place To Work for Disability Inclusion™* en 2024. Au cours de la même année, le Groupe a également obtenu le *MAPFRE Inclusión Responsable Award*, ainsi que le *Zero Project Award* récompensant nos efforts pour créer un environnement de travail inclusif et valoriser les talents neurodivergents.

**39,7 %**

part des femmes dans nos effectifs

**48 000**

collaborateurs font partie de nos quatre réseaux de collaborateurs (*Employee Network Groups*) et de leurs sections locales

**+8 %**

hausse du nombre de collaborateurs en situation de handicap en 2024

**3,1 M**

nombre de bénéficiaires de nos programmes d'inclusion numérique en 2024



# Green Rising: un partenariat pour l'avenir

— À travers l'initiative Green Rising, Capgemini et l'UNICEF<sup>(1)</sup> s'inscrivent dans un partenariat de long terme pour donner aux jeunes les moyens de se former et de se mobiliser en faveur du climat. Ce projet est mis en œuvre par Generation Unlimited (GenU), réseau qui rassemble, au sein de l'UNICEF, des organisations publiques et privées du monde entier, et dont la mission est d'accompagner les jeunes vers la scolarisation, l'apprentissage, la formation ou l'emploi d'ici à 2030. Carla Haddad Mardini, Directrice de la collecte de fonds privés et des partenariats de l'UNICEF, et Sarika Naik, Directrice RSE de Capgemini, reviennent sur les origines, les objectifs et les réussites de Green Rising.

## Sarika, pouvez-vous présenter le partenariat que vous avez noué avec l'UNICEF et Generation Unlimited autour du projet Green Rising en 2023?

**Sarika Naik** — Notre engagement en faveur de Green Rising s'inscrit dans un partenariat à long terme, nourri de collaborations antérieures et de la conscience que nous avons de l'urgence climatique, bien au-delà de notre propre impact opérationnel. Nous avons voulu apporter notre expérience du développement de compétences pour donner aux jeunes l'opportunité de devenir acteurs du changement.

Le travail reconnu de l'UNICEF et la relation de confiance qui nous lie nous ont permis de nouer ce partenariat tout naturellement.

## Carla, comment formez-vous ces jeunes et quelles réussites ont marqué cette première année?

**Carla Haddad Mardini** — À l'UNICEF, nous pensons que les enfants et adolescents du monde entier ont droit à un environnement sûr et propre. L'initiative Green Rising vise à les doter

du savoir et des compétences pour lutter contre le changement climatique et à encourager leurs propositions. L'objectif est triple : accompagner la jeunesse dans ses actions écologiques concrètes, la former pour qu'elle prenne part à une économie respectueuse de l'environnement, et traiter les effets du changement climatique sur la société qui

les entoure, notamment dans les pays du Sud, où les populations vulnérables sont particulièrement affectées. Green Rising rassemble une multitude de programmes soutenant l'action des jeunes au niveau local. L'implication de Capgemini se concentre sur trois d'entre eux, portés par GenU : la *Global Volunteer Initiative*, qui propose des missions de



**Sarika Naik**  
Directrice RSE de Capgemini



« Grâce au soutien de Capgemini, nous pouvons bâtir des programmes de grande ampleur pour préparer toute une génération à relever de front les défis du changement climatique. »

**Carla Haddad Mardini**  
Directrice de la collecte de fonds privés et des partenariats de l'UNICEF

bénévolat en faveur de l'environnement, en encourageant autant les compétences pratiques que l'engagement collectif ; la *Youth Agency Marketplace*, une plateforme numérique donnant accès à diverses formations et à des missions rémunérées pour développer les savoir-faire techniques autant que le savoir-être ; et Green Rising India, qui permet d'agir directement en faveur du climat via le portail MeriLiFE, en s'appuyant sur des outils en ligne et la mobilisation collective. Ces programmes produisent de beaux résultats. Fin 2023, lors du démarrage, nous espérions mobiliser 10 millions de jeunes en trois ans, or dès la première année, nous en avons embarqué plus de 11 millions. Nous visons désormais les 20 millions d'ici à 2026.

## Sarika, comment cette collaboration s'inscrit-elle dans la stratégie RSE de Capgemini?

**S.N.** — Nous sommes profondément engagés en matière de RSE, et Green Rising répond à toutes nos priorités : inclusion, développement des compétences et protection du climat. S'attaquer à la crise climatique requiert

d'adopter une vision globale investissant dans des projets éducatifs qui encouragent l'action et l'innovation collectives. Cette initiative fait écho à notre mobilisation pour faire monter nos propres équipes en compétences à travers le *Sustainability Campus*, notre plateforme de formation en ligne, qui leur permet de devenir acteurs d'un avenir plus durable. Green Rising vient prolonger cet engagement en externe, en aidant la prochaine génération à prendre le leadership dans la lutte contre le changement climatique. Nous y voyons une contribution essentielle pour bâtir un monde plus durable.

## Carla, cette collaboration illustre-t-elle le rôle clé des partenariats avec le secteur privé en matière d'action climatique?

**C.H.M.** — Elle prouve qu'ils sont indispensables. L'ambition même de l'initiative, mobiliser 20 millions de jeunes d'ici 2026, serait irréaliste sans la portée mondiale d'organisations telles que l'UNICEF et Capgemini, la combinaison de leurs ressources et l'enrichissement mutuel de leurs expertises.

Soulignons que Capgemini ne se contente pas d'apporter des fonds à l'UNICEF. L'entreprise met à profit ses capacités technologiques et logistiques pour aider nos programmes à toucher les communautés les plus vulnérables. Une collaboration renforcée par l'entrée d'Aiman Ezzat, Directeur général de Capgemini, au conseil d'administration de Generation Unlimited l'an dernier. Grâce au soutien de Capgemini, nous pouvons bâtir des programmes de grande ampleur, créer de la résilience et préparer toute une génération à relever de front les défis du changement climatique.

(1) L'UNICEF ne cautionne aucune entreprise, marque, produit ou service.



# Notre gouvernance

— La gouvernance du Groupe, renouvelée en 2020, lui permet d’écrire la suite de son histoire avec la passion et l’énergie collective qui le caractérisent, pour continuer de faire de Capgemini un leader mondial, responsable et multiculturel.

## Conseil d’Administration

95 %  
Participation

14  
Membres

82 %  
Indépendance<sup>(1)</sup>

7  
Réunions

4  
Sessions exécutives

## Le Conseil d’Administration

Le Conseil d’Administration détermine les orientations stratégiques de Capgemini SE et du Groupe. Il nomme le ou les dirigeants mandataires sociaux chargés de les mettre en œuvre, arrête les comptes, convoque l’Assemblée générale et propose le dividende annuel. Il se prononce sur les grandes questions relatives à la bonne marche et à l’avenir de Capgemini afin de promouvoir une création de valeur durable pour ses actionnaires et l’ensemble de ses parties prenantes.

### Comité Éthique et Gouvernance

100 %  
Participation

4  
Membres

100 %  
Indépendance

5  
Réunions

### Comité des Rémunérations

87 %  
Participation

5  
Membres

100 %  
Indépendance

3  
Réunions

### Comité Stratégie et RSE

83 %  
Participation

5  
Membres

50 %  
Indépendance

6  
Réunions

### Comité d’Audit et des Risques

100 %  
Participation

4  
Membres

100 %  
Indépendance

7  
Réunions

NB: informations au 31 décembre 2024. (1) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d’indépendance conformément au Code AFEP-MEDEF.

## Un Conseil d’Administration indépendant et équilibré

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

12 + 2  
Conseil d’Administration<sup>(1)</sup>

82 %  
Administrateurs indépendants<sup>(2)</sup>

59 ans  
Âge moyen

43 %  
Internationalisation

5 ans  
Durée moyenne de présence au Conseil

F: 45 %  
H: 55 %  
Parité<sup>(3)</sup>

2  
Administrateurs représentant les salariés

1  
Administrateur représentant les salariés actionnaires

NB: informations au 31 décembre 2024. (1) 12 administrateurs sont élus par les actionnaires ; les deux administrateurs représentant les salariés sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. (2) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d’indépendance, conformément au Code AFEP-MEDEF. (3) Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage, conformément aux dispositions du Code de commerce.

## Une juste complémentarité des administrateurs au regard des axes stratégiques du Groupe

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d’Administration veille à l’équilibre et à la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux du Groupe. Il maintient une pluralité d’expériences, de nationalités et de genres, tout en s’assurant de l’adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe.

### Expertises multiples

- Data, Digital, Cloud
- Services
- Industrie
- Stratégie et compréhension du secteur technologique
- Ressources humaines & Gestion des talents
- Finance, Audit & Risques
- RSE, Éthique & Conformité
- Gouvernance & Rémunérations
- Expérience internationale

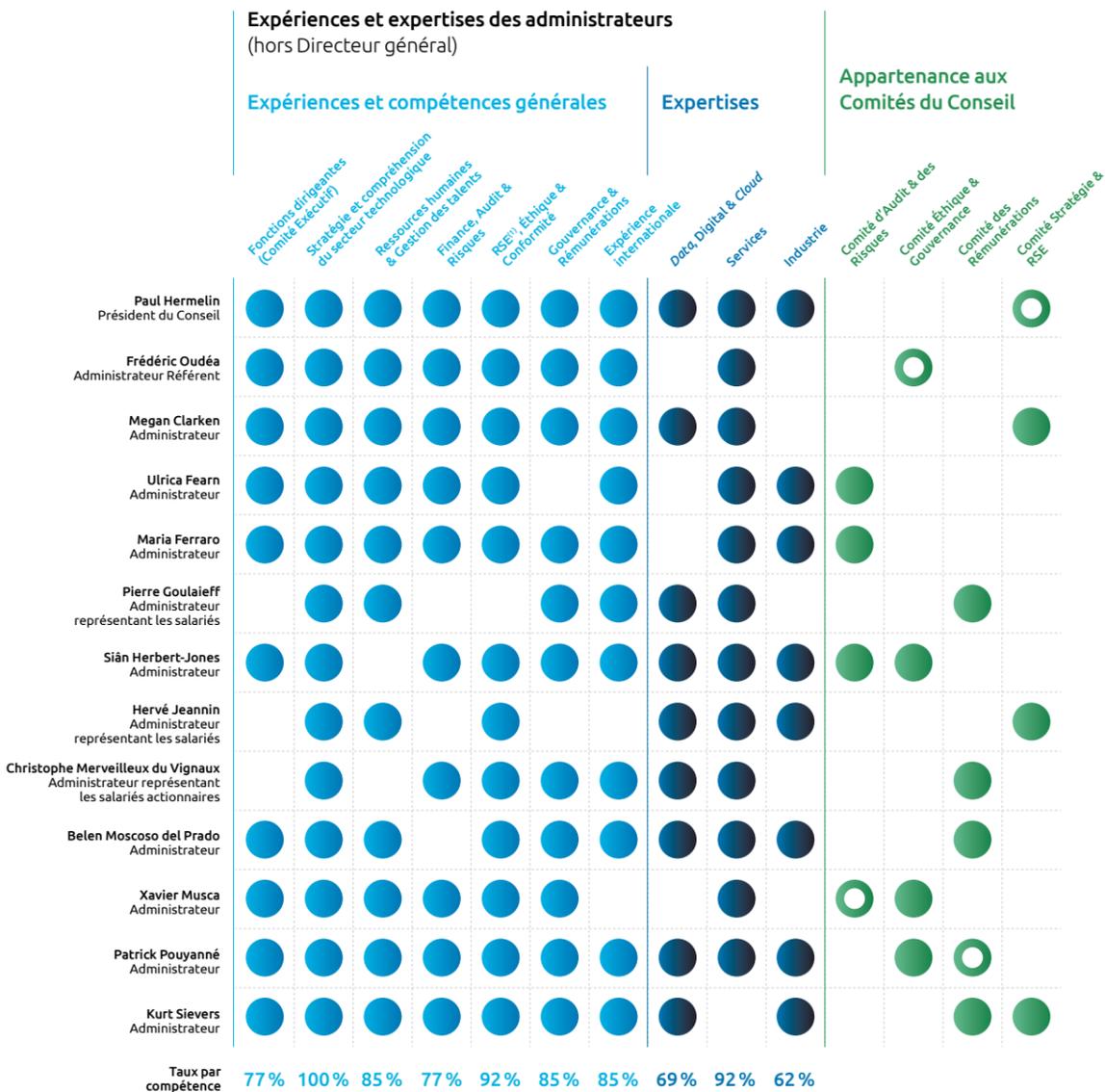


Le Conseil d’Administration a adopté les **objectifs suivants relatifs à sa composition sur la période 2022-2026** :

1. Internationalisation du Conseil afin de refléter l’évolution de la géographie et des métiers de Capgemini.
2. Diversité des profils et des compétences.
3. Échelonnement régulier des mandats.
4. Maintien d’un nombre mesuré d’administrateurs permettant cohérence et collégialité.

### Diversité du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa composition, les différentes compétences et expériences apportées par chacun de ses membres et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de l'internationalisation et de la diversité des effectifs du Groupe, de l'évolution de l'actionnariat, des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté, y compris en matière de durabilité, ainsi que des orientations stratégiques moyen terme du Groupe. Il veille à ce qu'une diversité d'expériences et d'expertises, de nationalités et de genre soit maintenue tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe. Il s'appuie à cet effet sur les travaux du Comité Éthique et Gouvernance, présidé par l'Administrateur Référent.



● Membre d'un Comité ○ Président d'un Comité

(1) Incluant une expertise sur le changement climatique.

### Résultats de l'application de la politique de diversité du Conseil en 2024



(2) Nombre incluant tous les administrateurs (alors que le pourcentage de femmes au Conseil d'Administration – actuellement 45 % – exclut les administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés conformément à la législation française).

### Activités du Conseil en 2024

Actif et assidu, le Conseil d'Administration a tenu 7 réunions en 2024 avec un taux moyen de participation de 95 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux **1.** à la stratégie, dont la stratégie de durabilité, la performance et l'organisation du Groupe, **2.** au gouvernement d'entreprise, **3.** au suivi des risques, **4.** à l'examen des comptes, **5.** à la gestion des talents, ainsi qu'à **6.** la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

#### Stratégie et organisation du Groupe, RSE

- Suivi des orientations stratégiques à moyen terme du Groupe
- Stratégie en matière d'acquisitions et suivi des acquisitions et intégrations post acquisition
- Revue des principales évolutions de marché, technologiques, et de l'environnement concurrentiel
- Suivi de la stratégie, notamment dans l'industrie, concernant l'Industrie Intelligente, en matière d'offres de développement durable et d'intelligence artificielle générative, et suivi des priorités stratégiques sur le marché américain
- Mise à jour des priorités ESG moyen terme du Groupe dans le cadre de la mise à jour de la politique ESG
- Suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE, dont la stratégie climat

#### Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Suivi de la satisfaction client

#### Gouvernance

- Renouvellement du Directeur général
- Évolution de la composition du Conseil et des Comités
- Préparation de l'Assemblée générale
- Évaluation interne du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote
- Revue du processus de succession des dirigeants mandataires sociaux et du dispositif de succession en situation d'urgence
- Rôle du Comité d'Audit & des Risques en matière d'information de durabilité
- Revue des règlements intérieurs du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit & des Risques

#### Audit et risques

- Comptes statutaires 2023
- Comptes consolidés 2023 et du 1<sup>er</sup> semestre 2024
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et audit interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité

#### Finance

- Budget
- Communication financière
- Programme de rachat d'actions
- Cautions, avals et garanties

#### Gestion des talents, diversité et rémunérations

- Suivi de la gestion des talents du Groupe
- Politique de diversité des instances dirigeantes
- Suivi du processus de succession des dirigeants du Groupe hors Directeur général et de préparation de potentiels dirigeants
- Rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs, et ratio d'équité
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

### L'évaluation du Conseil en 2024 et les priorités 2025

Au titre de l'exercice 2024, l'Administrateur Référent a conduit une évaluation interne portant essentiellement sur la composition du Conseil d'Administration, son fonctionnement et la contribution individuelle des administrateurs. Compte tenu de cette évaluation, le Conseil d'Administration a souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2025 :

— **Stratégie**

Poursuite de l'implication renforcée du Conseil dans la définition et le suivi des priorités stratégiques, approfondissement du suivi des acquisitions, du développement des activités aux États-Unis et des nouvelles priorités commerciales.

— **Composition du Conseil d'Administration**

Planification des renouvellements et remplacements d'administrateurs pour la période 2025-2026 en tenant compte notamment de l'échelonnement des mandats, de la composition des Comités et de la diversité des profils.

— **Gestion des talents**

Suivi renforcé par le Comité Éthique & Gouvernance et par le Conseil d'Administration des plans de succession et de développement de carrière au niveau du Comité Exécutif et de la gestion des talents.

### La formation continue des membres du Conseil

Le Conseil veille à organiser tout au long de l'année différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (par des présentations sur son écosystème, ses enjeux, ses métiers, ses offres ou certaines de ses régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances en termes de disruption des marchés et d'évolutions technologiques. En 2024, en plus des présentations opérationnelles et des thématiques abordées à l'occasion des réunions du Conseil (décrites dans la partie activités du Conseil), deux sessions de formation ont été organisées en amont des réunions du Conseil d'Administration. Elles ont porté sur la biologie synthétique, les offres du Groupe dans le secteur des sciences de la vie, les tendances de marchés et les analystes de marchés, le modèle opérationnel du Groupe en matière de staffing des collaborateurs et les programmes de transformation en cours au sein du Groupe. Les membres du Conseil sont également amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction générale. Chaque année, une séance du Conseil, sous forme de séminaire, est consacrée à la stratégie et associe les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil.

### Assemblée générale 2024

Comme l'année précédente, le Conseil d'Administration a souhaité offrir aux actionnaires ne pouvant pas assister à l'Assemblée générale la possibilité de poser leurs questions en direct et à distance pendant l'Assemblée. L'Assemblée a été retransmise en direct et en différé.

### La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les politiques de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 17 février 2025 sur recommandation du Comité des Rémunérations. La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour 2025 comprend une rémunération d'administrateur au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration et de Président du Comité Stratégie & RSE, ainsi qu'une rémunération au titre de la présence aux réunions du Conseil et du Comité Stratégie & RSE. La politique de rémunération du Directeur général est synthétisée ci-dessous et sur la page suivante.

### Structure cible de la rémunération annuelle 2025 du Directeur général



### Critères de la rémunération variable annuelle 2025 du Directeur général

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

— **des objectifs financiers** représentant 60 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte des objectifs fixés : 1. chiffre d'affaires du Groupe, 2. taux de marge opérationnelle du Groupe, 3. résultat net avant impôt, et 4. *free cash flow* organique généré par le Groupe ;

— **des objectifs personnels quantifiables** à hauteur de 20 % de la rémunération fixe en cas d'atteinte de deux objectifs basés sur la mise en application de la stratégie ESG (diversité et cybersécurité) ;

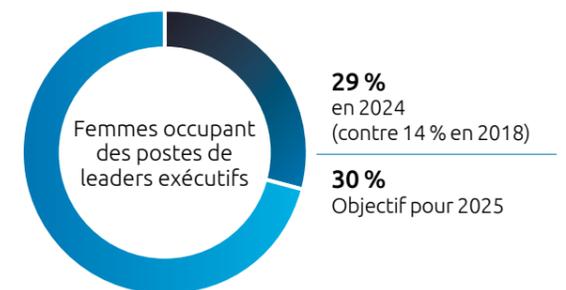
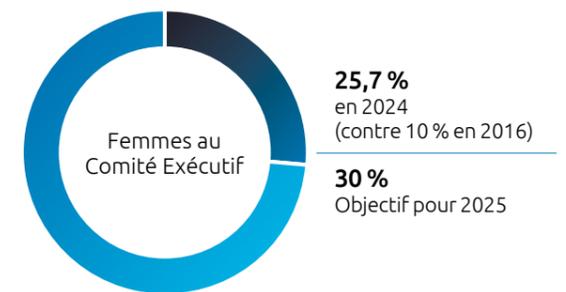
— **des objectifs personnels qualitatifs** répartis entre 1. l'évolution du portefeuille d'offres *AI* et *Gen AI*, 2. le partenariat stratégique avec nos clients, et 3. l'exécution et le suivi du plan stratégique géographique.

Conformément aux règles du *say on pay*, la politique de rémunération ainsi que la rémunération des mandataires sociaux due ou attribuée au titre de l'exercice clos sont présentées à l'Assemblée générale des actionnaires chaque année pour être soumises à leur vote.

### Politique de diversité des instances dirigeantes

Le Groupe a décidé d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe. Au 31 décembre 2024, 60 % du Comité Exécutif du Groupe est ainsi constitué de profils internationaux. Le Comité Exécutif est également passé de moins de 10 % de femmes en 2016 à 25,7 % en 2024. L'objectif du Groupe à moyen terme est d'atteindre au moins 30 % de femmes en 2025 et à long terme d'atteindre le même pourcentage de femmes au sein de son Comité Exécutif que celui de l'effectif du Groupe. Capgemini veut également augmenter la représentation des femmes occupant des postes de leaders exécutifs, représentant 10 % des postes à plus forte responsabilité, et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du Groupe. Le pourcentage atteint fin 2024 était de 29 % et désormais l'objectif est d'atteindre 30 % en 2025. Ces objectifs sont associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation. Enfin, le

Conseil d'Administration a fixé aux dirigeants mandataires sociaux, dans le cadre de leur rémunération variable annuelle, des objectifs permettant d'accroître la représentation des femmes au sein du Groupe.





La recherche d'Hélène Vac s'ancre dans une quête du réel. Intimement connectées à la nature et au vivant, ses œuvres reflètent la quête d'un espace mêlant profondeur et mouvement. Puisant son inspiration chez Berthe Morisot et les impressionnistes, Henri Matisse ou l'expressionniste américaine Joan Mitchell, Hélène nourrit ses toiles d'une intense réflexion sur la couleur. Des rouges vifs ou des fluos viennent éclairer ses paysages, leur donner du relief, se détachant progressivement du réel tout en gardant un ancrage figuratif. Architecte entre Paris et Bordeaux de 2008 à 2019, Hélène Vac prend une nouvelle direction lors de sa collaboration avec le paysagiste concepteur Renan Rousselot. Leurs projets autour du vignoble bordelais vont stimuler chez elle une vive sensibilité écologique et réorienter sa production artistique. Après avoir pratiqué le dessin pendant une vingtaine d'années, principalement autour de la figure humaine, Hélène explore depuis 2019 le thème du paysage en peinture acrylique. À travers son œuvre, elle replonge dans les émotions fortes de son enfance dans le Périgord. Une approche figurative qui veut capturer les vibrations d'une nature vivante et exaltée, à la fois puissante et fugace.

## Hélène Vac

**Hélène Vac**, « Jardin »  
Acrylique sur papier 29 x 22 cm, 2022

« Capter dans l'ordinaire des jours et dans les replis du quotidien des fragments du réel, m'en saisir et puis travailler à les prolonger dans une forme, une couleur, une matière. »





# Restez connectés

Découvrez la version digitale de nos rapports 2024  
[reports.capgemini.com/fr](https://reports.capgemini.com/fr)



### Rapport Annuel Intégré

Le Rapport Annuel Intégré de Capgemini présente les événements marquants de l'exercice. Il raconte comment nos talents, nos innovations, nos initiatives durables, notre stratégie et notre gouvernance créent de la valeur financière et extra-financière sur le long terme.



### Document d'Enregistrement Universel

Le Document d'Enregistrement Universel fournit des informations juridiques, économiques, financières et comptables exhaustives, accompagnées d'analyses sur les résultats et les perspectives du Groupe.



**Capgemini**  
Direction marketing et communication du Groupe  
11 rue de Tilsitt, 75017 Paris, France

**Conception graphique, production, rédaction et traduction**  
Pelham Media

**Artistes – Tous droits réservés**  
Hélène Vac  
[www.instagram.com/helene\\_vac/](https://www.instagram.com/helene_vac/)  
[www.galeriewinston.com](https://www.galeriewinston.com)

Aline ZALKO  
[alinezalko.com](https://alinezalko.com)

**Photographe – Tous droits réservés**  
Patrick Sordoillet (p. 8, 11, 12, 13, 14, 15, 30, 40, 48, 55, 79) • Antoine Doyen (p. 13, 14, 15, 22, 64) • Michael Paulson (p. 15) • Marina Bourdais (p. 87)

**Copyrights – Tous droits réservés**  
Capgemini • Getty Images • Ricardo Pinto / America's Cup • Ivo Rovira / America's Cup • Sports Video Group • icon sport • Smile via Getty Images • ABN AMRO • Amap Production • Kyoto Group • Equigy / Morsa Images • Ascendance • Romilly Lockyer/rb create • Sanofi • Paul Wilson • Randy Glenn • TE Connectivity • Henkel • UNICEF/UN0158119/Nesbitt • UNICEF/UN0644221/Singh

**Merci à**  
Sanofi, Farmers, TE Connectivity, ABN AMRO, 37<sup>e</sup> Coupe de l'America, Airbus Helicopters, Ascendance, DARPA, Equigy, Henkel, Kyoto Group, L'Oréal, Network Rail, ShagowAskee, Siemens Corporate IT, SNCF, UNESCO/AWS, UNICEF, Wind Tre.

## Ressources complémentaires

**Notre site**  
[capgemini.com/fr-fr](https://capgemini.com/fr-fr)

**La section investisseurs**  
[investors.capgemini.com/fr](https://investors.capgemini.com/fr)

**La section carrières**  
[capgemini.com/fr-fr/carrieres](https://capgemini.com/fr-fr/carrieres)

**Nos actualités**  
[capgemini.com/fr-fr/actualites](https://capgemini.com/fr-fr/actualites)

**RSE**  
[capgemini.com/fr-fr/notre-groupe/responsabilite-sociale-et-environnementale/](https://capgemini.com/fr-fr/notre-groupe/responsabilite-sociale-et-environnementale/)



Imprimé en France par PPA, 93100 Montreuil  
Avril 2025

