



Rapport Annuel Intégré 2025

Capgemini 



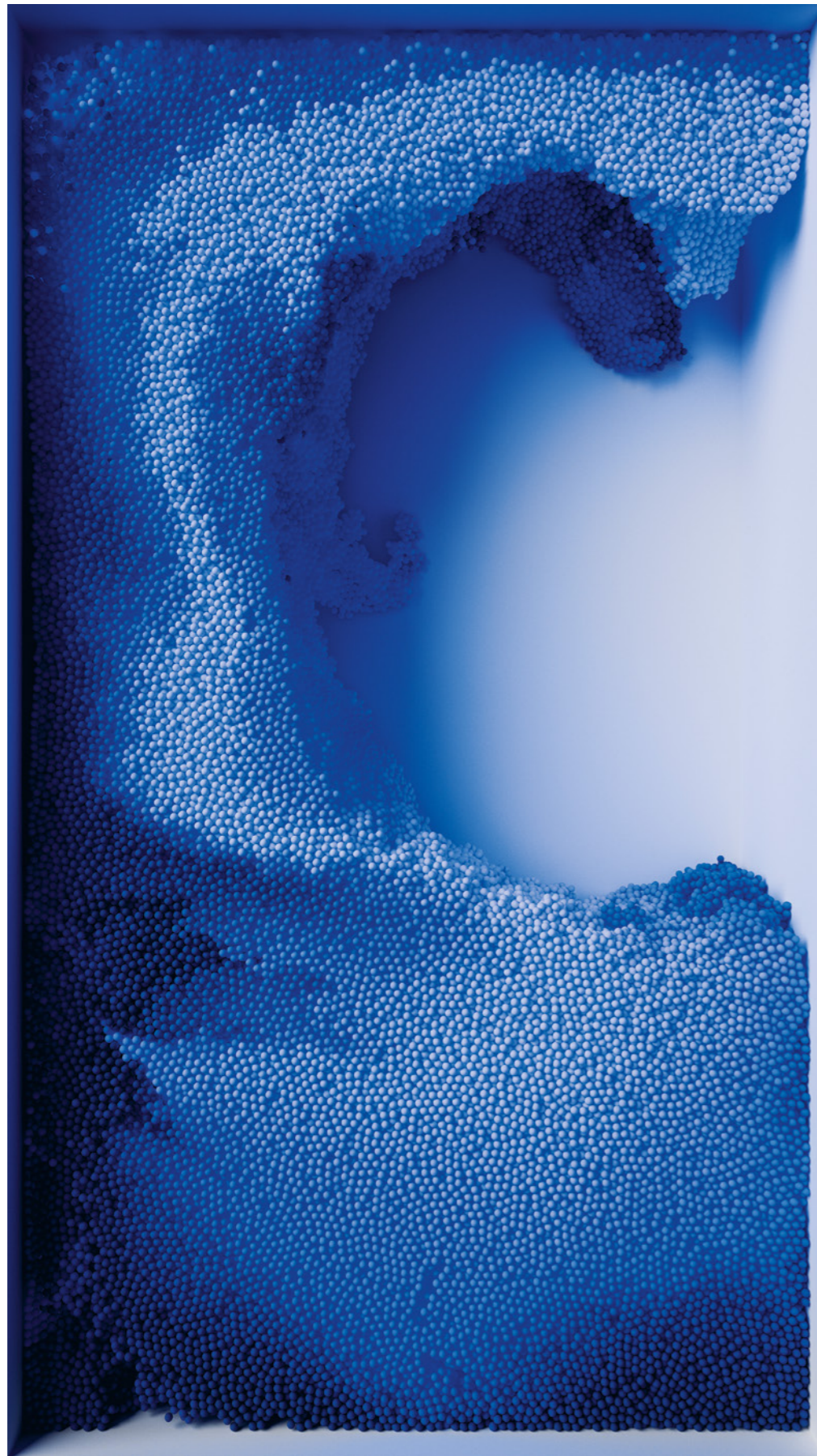
Maxim Zhestkov, « Waves »
Œuvre numérique, 24 228 x 1 152 px, 2022

Porté par près de 60 ans d'expérience en innovation, Capgemini est un leader mondial de la transformation business et technologique qui s'appuie sur toute la puissance de l'intelligence artificielle. Nous accompagnons des organisations partout dans le monde pour accélérer leur transition vers un avenir inclusif et durable. En tirant parti de la richesse et de la diversité de nos 420 000 experts, répartis dans plus de 50 pays à travers le monde, nous conjugons connaissance sectorielle pointue et capacités technologiques de premier ordre.

Nous aidons nos clients à passer de l'expérimentation de l'IA à un déploiement à grande échelle. Nous l'ancrons au cœur de nos offres, l'activons dans chaque étape opérationnelle et nous appuyons sur un écosystème de partenaires pour accélérer l'impact business.

Notre ambition est d'anticiper les transformations de l'activité de nos clients et de les rendre possibles, en générant de la valeur effective sur l'ensemble de leurs besoins : de la stratégie et du design jusqu'à la gestion opérationnelle et l'ingénierie avancée. De l'idée à la réalisation.

Capgemini leur offre ainsi les moyens de libérer leur potentiel d'innovation, d'être plus résilients et de réussir durablement, dans un monde en perpétuelle mutation.



Maxim Zhestkov, « Borders 03 »
Œuvre numérique, 2 160 × 3 840 px, 2022



Lettre du Président	04
Message du Directeur général	06
Conseil d'Administration	08
Comité Exécutif	10
Temps forts 2025	12
Des acquisitions stratégiques pour façonner une croissance portée par l'IA Dans le monde entier	14 16

Créer une valeur tangible

L'IA au cœur de la création de valeur	20
5 tendances technologiques à suivre en 2026	21
Des offres pensées pour le succès de nos clients	22
De la vision au déploiement avec l' <i>AI framework</i> de Capgemini	24
Naviguer dans la complexité d'une nouvelle ère industrielle	26
Des modèles intelligents pour l' énergie de demain	30
Repenser les biens de consommation et le commerce	34
Innover pour des services télécoms fiables et intelligents	36
Façonner l'avenir des services financiers	40
Lever les barrières dans les sciences de la vie	44
Renforcer la confiance dans le secteur public grâce à la technologie	46

Humain x IA : une nouvelle équation du travail

Nous intégrons l'IA au cœur de toutes nos activités	52
Une plateforme <i>data</i> et IA pour tous nos collaborateurs	54
Apprendre à la vitesse de l'IA	55
L'IA accroît la valeur que nous apportons aux clients	56

Donner du sens à la performance

Chiffres clés 2025	60
Modèle économique	64
Notre stratégie ESG intégrée au modèle économique	66
Raison d'être, éthique et valeurs : un cap clair pour guider nos actions	70
L'inclusion, moteur d'impact	71
Notre gouvernance	72
L'artiste	76

Nos success stories: Aptiv, Bundesanstalt für Wasserbau, Barclays, Cox Communications, Crédit Agricole Assurances, Edvance, Fresenius, Irish Rail, Nationale ZorgresERVE, Orange, Orano, Penske, Repsol, SKF, Siemens, TryZone IQ.





« Notre mission est d'aider nos clients à tirer parti des ruptures technologiques. »

Que retenir de cette année 2025 ? Il s'est passé beaucoup de choses, mais je souhaite en souligner trois. Tout d'abord je veux souligner le redressement progressif de la croissance du chiffre d'affaires, trimestre après trimestre et ce dans un marché difficile, en particulier en Europe. C'est évidemment

le fruit de l'engagement continu des équipes, conduites avec détermination et talent par leur Directeur général, Aiman Ezzat. C'est aussi la confirmation de la pertinence des priorités stratégiques qu'il a définies et mises en œuvre avec constance depuis 2020. Votre Conseil en a donné acte à l'équipe. Ensuite, le Groupe a procédé à des acquisitions majeures, les plus importantes depuis la prise de fonction du Directeur général. Et comme toujours, il s'est agi d'ajouter au Groupe des compétences remarquables dans des segments du marché promis à la croissance : d'une part, une société de référence ayant développé une gestion de pointe des infrastructures, qui contribuera notamment à renforcer les offres du Groupe en matière de souveraineté numérique ; d'autre part, un acteur de premier plan de la gestion externalisée des processus métiers, disposant de compétences sectorielles reconnues. La combinaison de leur expertise avec nos savoir-faire en matière de données donne au Groupe le moyen de devenir un leader dans le nouveau monde des « Opérations Intelligentes ». Ces deux acquisitions ont été approuvées à l'unanimité par votre Conseil.

2025 a enfin vu l'IA s'affirmer comme une quasi-obligation suite notamment à une succession d'annonces technologiques retentissantes, aux conséquences boursières remarquées. Depuis 2023, l'IA, en particulier générative, suscite attention et exploration. 2025 a marqué un changement de nature : l'IA n'est plus seulement un objet d'expérimentation, c'est devenu un *must* qui révolutionne le fonctionnement des entreprises les plus dynamiques. Nous assistons à une véritable bascule, celle du passage de la découverte au déploiement. Nos clients recherchent désormais les partenaires capables de les aider à créer de la valeur dans des environnements réels, exigeants et parfois critiques, et Capgemini a réussi à construire sa crédibilité dans ce domaine si prometteur.

L'histoire du Groupe s'est construite depuis plus d'un demi-siècle autour d'une conviction simple : la technologie ne prend pleinement son sens que lorsqu'elle contribue, et souvent détermine, la transformation des entreprises et des organisations. Notre mission est d'aider nos clients à tirer parti

des ruptures technologiques : au début de l'internet, avec le passage à la mobilité, et plus récemment avec l'informatique en nuage, dite le *cloud*. L'annonce récente de notre partenariat avec OpenAI illustre la capacité de Capgemini d'être un acteur majeur de cette nouvelle révolution. Je mentionne à cet égard que votre Conseil a bénéficié de plusieurs séances de formation pour bien identifier ces défis et comprendre la portée des actions décidées par la Direction du Groupe.

Au cours de l'exercice, la composition du Conseil, que j'ai le plaisir de présider, a enregistré deux modifications : l'arrivée de Jean-Marc Chéry suite aux décisions de la dernière Assemblée générale, dont l'expérience industrielle et technologique vient utilement renforcer nos compétences à un moment où les enjeux liés aux infrastructures et aux semi-conducteurs prennent une importance croissante, ainsi que le remplacement en fin d'année de Megan Clarken, qui a souhaité quitter le Conseil pour des raisons personnelles. Je veux la remercier en votre nom pour sa contribution à nos travaux, et en particulier pour son regard international. Elle a été remplacée par Lila Tretikov, dont l'expérience dans les technologies avancées et l'innovation apportera une perspective précieuse à nos délibérations. Vous aurez à confirmer cette cooptation. Je tiens aussi à saluer tout particulièrement ceux qui vont s'éloigner cette année, Frédéric Oudéa et Xavier Musca, auxquels le Conseil adresse ses remerciements les plus chaleureux pour la qualité de leurs analyses, la rigueur de leurs travaux et l'engagement constant dont ils ont fait preuve tout au long de leurs mandats.

Dans ce contexte d'évolution de la gouvernance, j'ai fait part au Conseil de ma volonté d'être candidat au renouvellement de mon mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale de 2026. Cette candidature s'inscrit dans la continuité de l'engagement qui a été le mien au service de ce Groupe depuis plus de 30 ans, et dans le souhait de contribuer aux travaux du Conseil, notamment sur les enjeux technologiques et stratégiques de notre secteur. Votre Conseil envisage de me maintenir à sa Présidence et j'en suis à la fois honoré et extrêmement motivé pour l'aider à prendre les décisions appropriées dans cette période très excitante.

Je tiens enfin à remercier très sincèrement nos actionnaires pour leur fidélité et leur soutien.

Paul Hermelin
Président du Conseil d'Administration



L'année 2025 s'est déroulée dans un monde où les incertitudes se multiplient, les équilibres géopolitiques vacillent et les transformations technologiques s'accélèrent. Dans ce contexte, nous avons su dépasser notre objectif de croissance et assurer la maîtrise de notre marge et de notre *cash-flow* organique. Cette performance est avant tout le fruit de décisions audacieuses et structurantes, appuyées par une stratégie cohérente et l'engagement exemplaire de nos équipes. Elle confirme la pertinence d'un modèle fondé sur l'expertise, la proximité avec nos clients et la capacité à accompagner des transformations complexes à grande échelle.

L'année écoulée aura également marqué une étape décisive dans la maturité de l'intelligence artificielle. Après une phase d'exploration et d'expérimentation, l'IA entre dans une ère d'industrialisation : elle s'impose comme un levier structurant de création de valeur, de productivité et de compétitivité. De l'IA générative aux premiers systèmes agentiques, elle transforme les chaînes de production, accélère la conception, redéfinit les modèles opérationnels et ouvre de nouvelles perspectives d'innovation dans l'ensemble des secteurs. Pour nos clients, l'enjeu n'est donc plus d'expérimenter, mais d'architecturer, de sécuriser et de déployer ces technologies à grande échelle, afin d'en capter tout le potentiel et d'en maîtriser les impacts.

Or, ce passage à l'échelle est bien plus exigeant qu'il n'y paraît : il appelle des fondations technologiques robustes (données, *cloud*, cybersécurité), une gouvernance responsable, et une capacité à transformer en profondeur les processus, les compétences et les modes de décision. Il requiert aussi une compréhension fine des métiers et des secteurs, ainsi qu'un écosystème solide réunissant

les meilleurs partenaires. Nous faisons clairement de Capgemini le catalyseur du déploiement de l'IA à l'échelle dans les entreprises. C'est précisément là que réside notre force distinctive : conjuguer excellence technologique, connaissance sectorielle et envergure mondiale pour orchestrer des transformations complexes et les traduire en résultats tangibles, rapides et durables.

Dans ce nouvel environnement technologique, la question de la souveraineté s'impose avec une acuité croissante – et ouvre une opportunité majeure. Nos clients, en Europe comme ailleurs, veulent concilier l'accès aux meilleures innovations mondiales avec la maîtrise de leurs données, de leurs infrastructures et de leurs choix stratégiques, dans un cadre de sécurité, de conformité et de résilience renforcé. Capgemini occupe à cet égard une position singulière : celle d'un groupe mondial, profondément ancré en Europe, capable d'accompagner ces équilibres et de faire de la souveraineté technologique un avantage compétitif. Une souveraineté pragmatique, fondée sur des architectures ouvertes, des partenariats exigeants avec des acteurs de référence et une approche d'IA de confiance, permet de bâtir des solutions robustes, innovantes et pleinement maîtrisées. C'est dans cet esprit que Capgemini propose à ses clients un modèle unique, où souveraineté et performance se conjuguent pour transformer des contraintes en opportunités, tout en tirant le meilleur de l'innovation mondiale.

« Nous faisons clairement de Capgemini le catalyseur du déploiement de l'IA à l'échelle dans les entreprises. »

Aiman Ezzat
Directeur général

L'année 2025 a également été marquée par l'acquisition de WNS, qui fait de Capgemini un leader mondial des « Opérations Intelligentes » basées sur l'IA agentique. Cette intégration étend notre expertise en automatisation et accélère notre capacité à transformer l'opérationnel de nos clients à grande échelle.

Notre ambition tient en une conviction simple : dans un monde en transformation rapide, la valeur naît de la capacité à relier la vision à l'action. C'est tout le sens de notre signature, *Make it real*. Transformer les promesses technologiques, en particulier celles de l'intelligence artificielle, en solutions concrètes, utiles et responsables ; associer l'intelligence artificielle à l'intelligence humaine ; déployer une IA de confiance, sécurisée et conforme, dans un cadre de souveraineté technologique maîtrisée : telle est la dynamique qui guide Capgemini.

Nous abordons l'avenir avec confiance, forts de la qualité de nos talents, de la profondeur de nos expertises et de notre capacité à accompagner nos clients de la stratégie à l'exécution, à grande échelle. Chaque jour, nos équipes démontrent que l'innovation ne vaut que si elle se traduit en résultats tangibles, durables et mesurables, et je souhaite les remercier pour leur engagement sans faille. Merci également à nos clients dont la confiance et la fidélité nous incitent à aller toujours plus loin. C'est ainsi que nous continuerons à avancer : avec exigence, avec responsabilité, et avec une confiance résolue dans le futur de Capgemini.





Paul Hermelin
Président du Conseil d'Administration



Aïman Ezzat
Directeur général



Jean-Marc Chéry



Ulrica Fearn



Maria Ferraro



Pierre Goulaieff

Conseil d'Administration

Au 31 mars 2026, **le Conseil d'Administration est composé de 15 membres**, dont deux administrateurs représentant les salariés et un administrateur représentant les actionnaires salariés. 83 % de ses membres sont indépendants, 40 % ont un profil international et 42 % sont des femmes. 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**



**Belen Moscoso del Prado
Lopez-Doriga**



Xavier Musca



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



Patrick Pouyanné

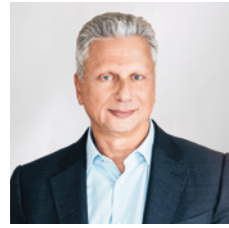


Kurt Sievers



Lila Tretikov





Aïman Ezzat*
Directeur général



Fernando Alvarez*
Stratégie, Développement
et Alliances



Nive Bhagat*
Directrice Financière



Anirban Bose*
Amériques



Karine Brunet*
Opérations et *Delivery*



Andrea Falleni*
Europe du Sud



Cyril Garcia*
Services *Sustainability*, RSE
et Accélérateurs Groupe



Franck Greverie*
Directeur de la Technologie,
des Offres et *Global Business
Lines*¹



Roshan Gya*
Europe du Nord



Anne Lebel*
Directrice des Ressources
Humaines du Groupe &
Éthique



**Kartik
Ramakrishnan***
Services Financiers



Michael Schulte*
Engineering



Jérôme Siméon*
Chief Revenue Officer

Comité Exécutif

Au 31 mars 2026, le **Comité Exécutif du Groupe comprend 37 membres, dont les 13 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 du Groupe l'aide à définir les principales orientations de Capgemini. Il fixe les grandes priorités stratégiques et les plans d'action associés, et s'assure que ces plans sont effectivement mis en œuvre au niveau opérationnel. 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.

¹. *Insights & Data, Business Services, Digital Customer Experience, Application Development & Maintenance, Cloud & Custom Applications et Package-Based Services.*



Pascal Brier
Innovation



Kevin Campbell
Insights & Data



Inma Casero
Directrice adjointe
Ressources Humaines



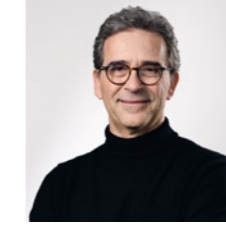
Sanjay Chalke
Inde



Volker Darius
Invent



Steffen Elsaesser
Transformation



Patrick Ferraris
Secteurs



Stephen Hilton
Cloud Infrastructure Services



Olivier Lepick
Secrétaire général



Ted Levine
Directeur adjoint Amériques



Karine Marchat
Directrice des opérations
de WNS



Paul Margetts
Asie-Pacifique



Fabrice Mariaud
Production



Rainer Mehl
Clients stratégiques



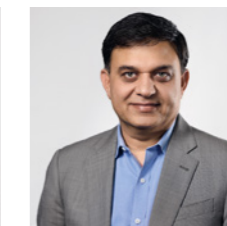
Keshav Murugesh
WNS



Sarika Naik
Responsabilité Sociétale
d'Entreprise



Rajnish Nath
Industrie US



Niraj Parihar
Directeur des opérations
Amériques



Maria Pernas
Directrice juridique



Oliver Pfeil
Business Services



Béatrice Speisser
Marketing et
Communication



Shin Tonomura
Directeur adjoint
Asie-Pacifique



Volkmar Varnhagen
Directeur des opérations
Engineering



Jeroen Versteeg
Ventes



Temps forts 2025

— Regard rétrospectif sur une année structurante pour le Groupe : innovations motrices, reconnaissance des analystes et nouvelle promesse de marque.



Davos et « l'esprit de dialogue »

À l'occasion de la 56^e réunion annuelle du Forum économique mondial à Davos, dirigeants d'entreprise et responsables gouvernementaux se sont réunis sous le thème « L'esprit de dialogue ». Partenaire stratégique de l'événement, Capgemini a animé des échanges de grande valeur, tandis que nos dirigeants ont participé à des tables rondes propices à l'émergence d'idées et à la création de synergies.

Une année de partenariats stratégiques

Cette année, nous avons poursuivi le développement de nos partenariats avec des acteurs technologiques clés, qui travaillent à nos côtés pour accélérer la transformation des entreprises grâce à l'IA et proposer des solutions de *cloud* souveraines. Parmi eux figurent Google Cloud, AWS, Microsoft et OpenAI, ainsi que Mistral AI et SAP, qui contribuent à offrir à nos clients un environnement de confiance pour déployer leurs solutions d'IA.



25 ans en Inde

Capgemini a célébré ses 25 ans en Inde, où nos équipes dépassent 200 000 collaborateurs, avec un focus sur les compétences orientées IA. En partenariat avec la Nasscom Foundation, nous avons également formé plusieurs centaines de jeunes défavorisés à l'IA générative, à la robotique, à la *fintech* et à d'autres technologies innovantes.

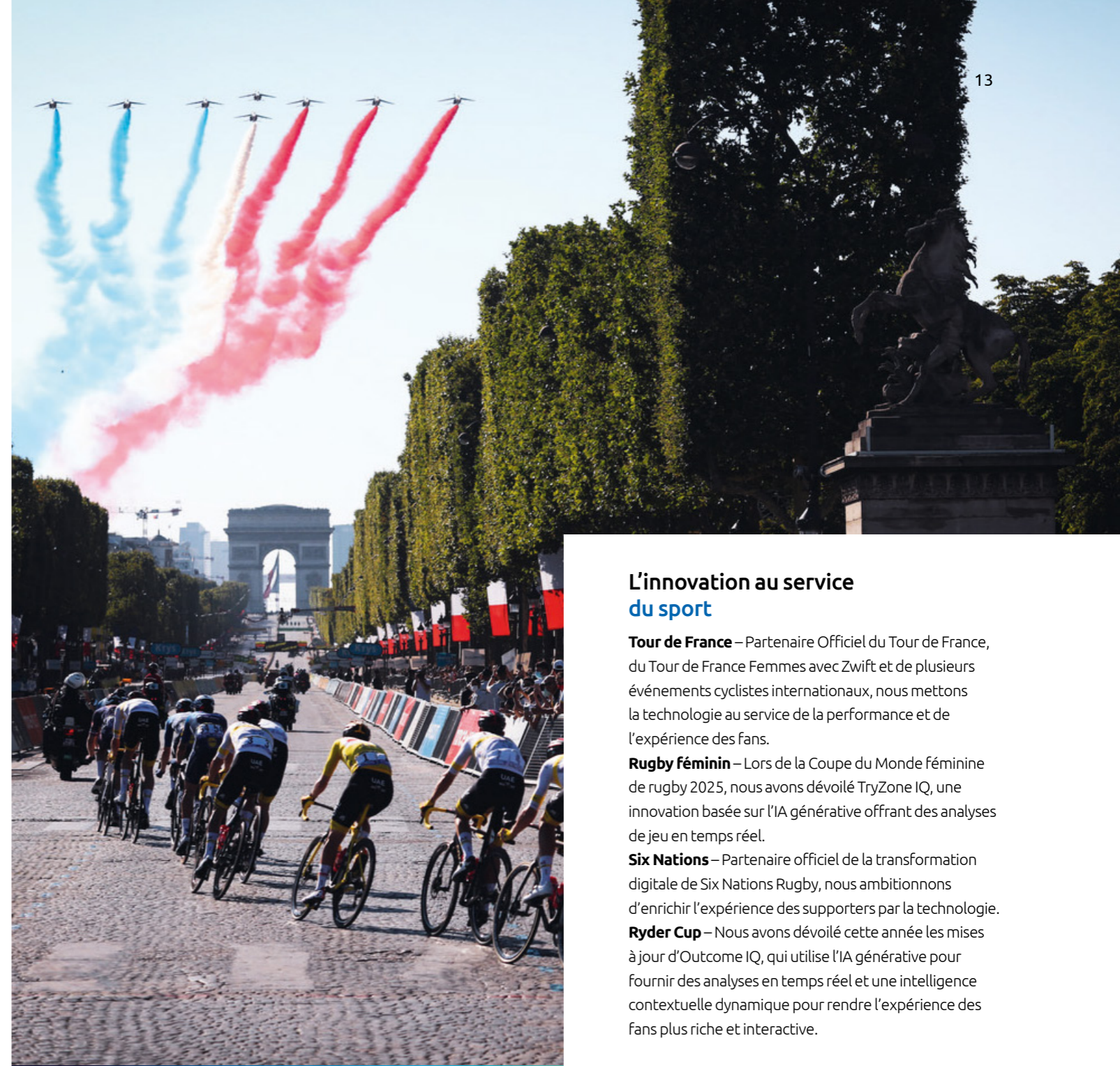
Un leader reconnu

En 2025, Capgemini a été nommé Leader dans le rapport *The Forrester Wave™* : *SAP Services, Q1 2025*¹ pour notre capacité à créer de la valeur pour les clients tout en perfectionnant continuellement nos offres. Nous avons également été reconnu Leader dans le *Magic Quadrant for Digital Experience Services*² de Gartner comme dans la *PEAK Matrix*³ d'Everest Group pour nos services d'IA et d'IA générative.



Make it real

La nouvelle promesse de marque, *Make it real*, reflète notre ambition de transformer les idées en réalisations concrètes. Elle vient souligner que nous répondons aux défis de nos clients, quels qu'ils soient, grâce à l'IA, à la technologie et au talent de nos équipes.



L'innovation au service du sport

Tour de France – Partenaire Officiel du Tour de France, du Tour de France Femmes avec Zwift et de plusieurs événements cyclistes internationaux, nous mettons la technologie au service de la performance et de l'expérience des fans.

Rugby féminin – Lors de la Coupe du Monde féminine de rugby 2025, nous avons dévoilé TryZone IQ, une innovation basée sur l'IA générative offrant des analyses de jeu en temps réel.

Six Nations – Partenaire officiel de la transformation digitale de Six Nations Rugby, nous ambitionnons d'enrichir l'expérience des supporters par la technologie.

Ryder Cup – Nous avons dévoilé cette année les mises à jour d'Outcome IQ, qui utilise l'IA générative pour fournir des analyses en temps réel et une intelligence contextuelle dynamique pour rendre l'expérience des fans plus riche et interactive.



1. *The Forrester Wave™*: *SAP Services, Q1 2025*, 5 février 2025. 2. *Gartner Digital Experience Services Magic Quadrant*, 29 octobre 2025 –ID G00827852. 3. *Everest Group Artificial Intelligence (AI) and Generative AI Services PEAK Matrix® Assessment*, Novembre 2025.



Des acquisitions stratégiques pour façonner une croissance portée par l'IA

Les acquisitions stratégiques permettent au Groupe de renforcer son expertise et ses compétences, et de proposer une offre de services enrichie à ses clients. Les opérations récentes ont notamment étendu nos capacités en matière de *cloud*, de *data* et d'IA, afin de garantir des solutions évolutives, sécurisées et facilement intégrables aux environnements de nos clients. Après l'acquisition en décembre 2024 de Syniti, leader des logiciels et services de gestion des données, plusieurs acquisitions ont été réalisées en 2025 : celle de WNS, décisive pour le Groupe, ainsi que celle de Cloud4C. En proposant des solutions créatrices de valeur, ces opérations nous permettent de positionner Capgemini à l'avant-garde de la transformation par l'IA.



Renforcer notre leadership dans le *cloud* souverain avec Cloud4C

En novembre dernier, Capgemini a acquis Cloud4C, un fournisseur de services *cloud* hybrides, publics, privés et souverains. Fort de ses 1 600 collaborateurs, Cloud4C renforce notre capacité à déployer des modèles d'exploitation qui accélèrent la transformation, réduisent les risques et créent de la valeur. Cette acquisition nous permet de répondre aux attentes de nos clients sur l'automatisation du *cloud* par l'IA et sur les opérations *cloud* locales, tout en accélérant le développement de nos offres sectorielles et de nos services SAP.

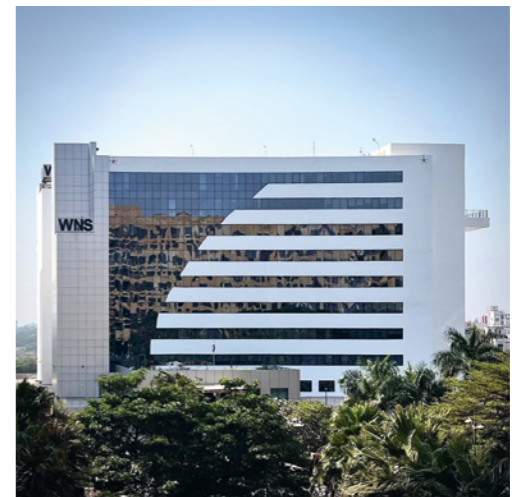
Créer un leader mondial des « Opérations Intelligentes » avec WNS

En octobre, Capgemini a finalisé l'acquisition de WNS, un acteur de premier plan dans les services de gestion digitale des processus métiers. Avec cette opération, d'un montant de 3,3 milliards de dollars, le Groupe a créé un leader mondial des « Opérations Intelligentes » basées sur l'IA agentique, et renforce sa capacité à transformer les processus métiers de bout en bout, tous secteurs confondus.

Avec plus de 60 000 collaborateurs, WNS apporte une expertise approfondie des secteurs et des métiers, ainsi que des capacités confirmées en termes de *data*, de technologie et d'IA, grâce à des plateformes hautement automatisées. L'entreprise est solidement positionnée sur le marché avec une expérience reconnue en matière de croissance et de création de valeur.

En combinant notre envergure mondiale, nos expertises en stratégie et transformation, ainsi que notre leadership en IA et technologie avec les solutions sectorielles de WNS, nous construisons une offre complète, alignée sur les enjeux opérationnels de nos clients. Nous renforçons, par ailleurs, notre présence aux États-Unis, un marché clé pour le Groupe.

Les « Opérations Intelligentes » donnent à l'IA la capacité de façonner, mais également d'orchestrer, des pans entiers des activités de nos clients. L'hyper-automatisation leur permet de gagner en efficacité, en rapidité et en agilité à toutes les étapes, dans une logique de création de valeur qui allie efficacité des coûts et résultats business.



« Les entreprises s'emparent rapidement de l'IA pour transformer leurs opérations de bout en bout. Les « Opérations Intelligentes » seront la principale vitrine de l'IA agentique. L'acquisition de WNS nous apporte la taille critique et l'expertise sectorielle nécessaires pour saisir cette opportunité stratégique. »

Aiman Ezzat
Directeur général
de Capgemini

Amériques

33 000
salariés

Europe, Moyen-Orient et Afrique

132 000
salariés

Asie-Pacifique

258 000
salariés

21
Applied Innovation Exchange
(AIE) Global Network

97 heures de formation en
moyenne par salarié en 2025
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
Suède
Malmö
Espagne
Madrid
Allemagne
Munich
Pologne
Wrocław

Inde
Hyderabad
Mumbai
Singapour
Australie
Melbourne



+420 000
salariés, dont plus de 40% de femmes

Dans le monde entier

— Fortes de plus de 420 000 talents répartis dans plus de 50 pays et représentant plus de 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 s'associe aux clients et à notre large écosystème d'innovation pour donner vie aux idées.





Créer --- une valeur tangible

Maxim Zhestkov, « Waves »
Œuvre numérique, 24 228 × 1 152 px, 2022



L'IA au cœur de la création de valeur

— En tant qu'entreprise leader de l'IA générative et agentique, Capgemini génère des retombées business tangibles pour des acteurs d'envergure mondiale, dans tous les secteurs. Nous accompagnons nos clients dans le passage de projets d'IA expérimentaux à des déploiement à l'échelle, en l'intégrant à l'ensemble de nos offres et services. Le développement continu de notre écosystème de partenaires nous permet, lui aussi, d'accélérer les trajectoires de création de valeur.

Une position unique pour intégrer l'IA au cœur des organisations

L'IA a dépassé l'effet de mode : nos clients doivent la déployer à grande échelle s'ils veulent accélérer leur transformation et créer concrètement de la valeur. Un changement de paradigme qui nécessite des expertises spécifiques que seule une entreprise de services business et technologiques, portée par l'IA, comme la nôtre, est en capacité d'apporter. Leader européen de la transformation technologique, Capgemini mobilise son savoir-faire pour relever les défis de ses clients, dans tous les secteurs. Nos offres *AI-first* permettent aux entreprises de créer de la valeur en accélérant la mise sur le marché de leurs produits, en modernisant leurs systèmes d'information et en optimisant leur efficacité opérationnelle.

Une IA alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise

Les grandes organisations sont confrontées à des enjeux majeurs en matière de réglementation, de gestion de leurs données, de souveraineté et de transformation des processus, qui complexifient le déploiement de l'IA à grande échelle. Capgemini détient l'expertise nécessaire pour accompagner ses clients dans ces défis et agit comme un moteur du passage à l'IA. Établir un lien de confiance dès la conception d'un projet d'IA est primordial pour assurer protection des données, fiabilité, conformité et durabilité, et servir les objectifs à long-terme des organisations. Avec notre écosystème de partenaires, nos clients ont accès aux technologies les plus avancées au monde. Ils bénéficient également du niveau de souveraineté adapté à leurs besoins spécifiques.

La collaboration entre humains et IA au cœur de notre approche

Les organisations concrétisent aujourd'hui leurs ambitions en matière d'IA, passant de l'expérimentation au déploiement à grande échelle. Mais leur réussite dépendra autant du degré de préparation des équipes, des processus et des données que du facteur technologique. Capgemini accompagne ses clients à chaque étape : de la définition des feuilles de route à la mise en œuvre, jusqu'au pilotage des programmes de transformation. Au cœur de notre approche se trouve la collaboration Humain-IA, où des assistants d'IA générative enrichissent les connaissances et les processus, où des agents d'IA automatisent les tâches, et où les collaborateurs restent responsables des décisions, des résultats et des arbitrages éthiques.



— Le programme TechnoVision de Capgemini propose une vision des technologies émergentes qui feront le business de demain. Il s'articule autour de deux supports : le guide *TechnoVision*, conçu pour aider les entreprises à analyser leur environnement tech, et le rapport *Top Tech Trends*, qui explore cinq tendances clés pour l'année à venir. Découvrez nos prévisions 2026.

5 tendances technologiques à suivre en 2026

1. L'année de vérité pour l'IA

Alors que l'IA est la technologie phare de la décennie, le rythme des investissements a dépassé celui de la création de valeur. Le défi ne vient pas de la technologie mais de l'approche et de la méthodologie. Émerge alors un écosystème IA, mettant l'accent sur « l'alchimie Humain-IA ». En 2026, l'IA devra passer de la preuve de concept à la preuve d'impact.

2. L'IA redéfinit le développement logiciel

L'IA transforme le cycle de développement logiciel. Les développeurs définissent les résultats attendus, là où l'IA produit et met à jour les composants, réduisant les délais de livraison et améliorant la qualité. Une approche qui ouvre la voie à des systèmes plus adaptatifs et souverains, et qui nous fait entrer dans l'ère de la « reconstruction logicielle », dans laquelle la supervision humaine reste indispensable.

3. Cloud 3.0 : du cloud pour tous les goûts

Les architectures hybrides, privées, multi-cloud et souveraines deviennent essentielles pour faire fonctionner l'IA à l'échelle. Alors que des pannes et des tensions géopolitiques accélèrent les stratégies de diversification et de résilience, le *Cloud 3.0* permet aux organisations d'adapter leur consommation, notamment en matière de redondance, de souveraineté, de criticité et de latence.

4. L'essor des « Opérations Intelligentes »

Avec l'IA, les systèmes d'entreprise deviennent des moteurs vivants des « Opérations Intelligentes ». Des agents IA surveillent l'activité, optimisent l'exécution, résolvent les exceptions et orchestrent les processus de travail. Les « Opérations Intelligentes » permettront plus d'efficacité et d'agilité aux entreprises. Le succès reposera sur la capacité à déployer des agents à grande échelle et sur l'« alchimie Humain-IA ».

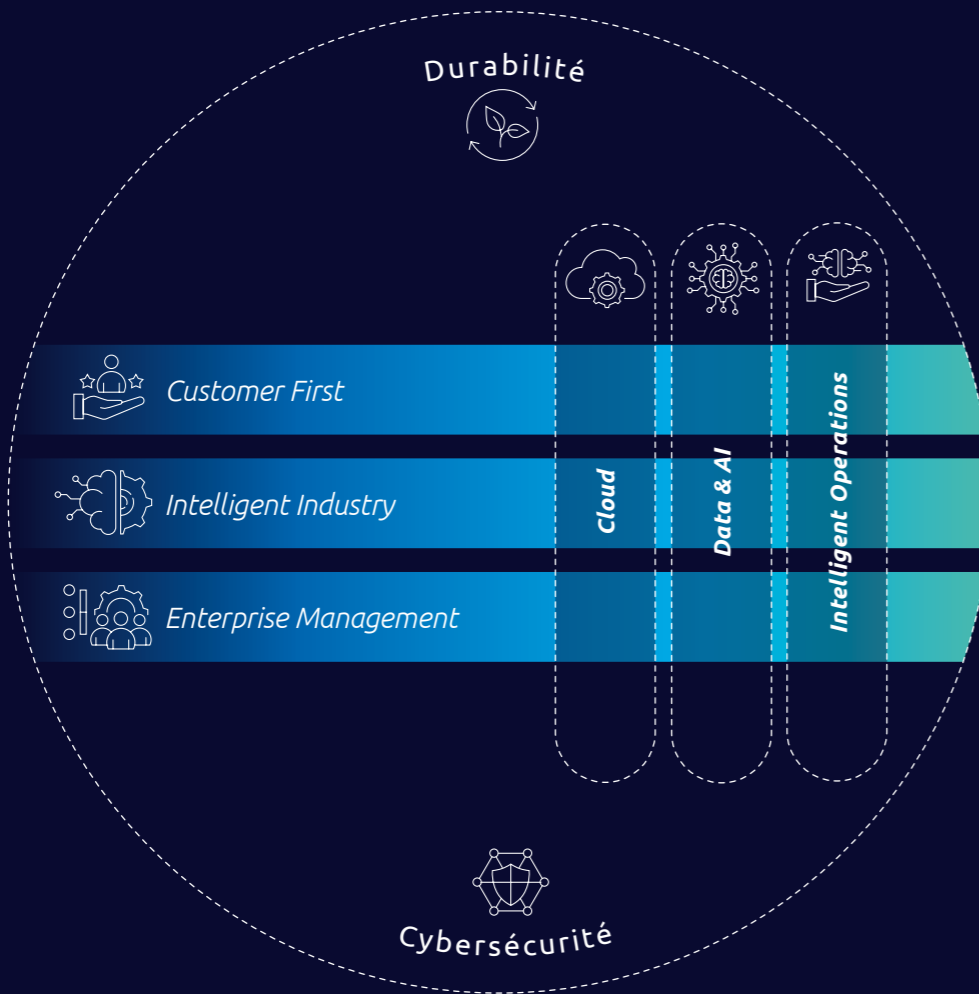
5. Le paradoxe de la souveraineté technologique sans frontières

La souveraineté technologique est devenue une priorité stratégique. Sécuriser la continuité des activités par la diversification des fournisseurs et des alternatives souveraines deviendra impératif. Des *clouds* souverains et multi-*clouds*, des modèles IA régionaux, des plateformes ouvertes et de nouveaux écosystèmes de puces émergent également pour offrir choix et flexibilité stratégique.



Découvrez ces tendances dans le rapport *Les 5 tendances technologiques à suivre en 2026*.





Des offres pensées pour le succès de nos clients

— Capgemini permet à ses clients de garder une longueur d'avance et de façonner leur propre avenir. Transformation, solution, optimisation : nous concevons des propositions de valeur complètes, qui génèrent des résultats aussi bien sur le plan opérationnel que commercial. Notre maîtrise des technologies de pointe nous permet de développer des offres adaptées aux besoins de chaque client, dédiées à la création de valeur.



Customer First

Customer First améliore l'expérience que nos clients offrent à leurs utilisateurs finaux, en valorisant leurs produits, leurs services et la qualité de leurs interactions. Nous concevons des parcours omnicanaux et déployons des solutions basées sur l'IA pour créer des expériences hyper-contextualisées, personnalisées et conversationnelles, qui engagent les consommateurs et stimulent la performance commerciale.



Intelligent Industry

Avec *Intelligent Industry*, nous cherchons à soutenir la transformation digitale de nos clients sur toute leur chaîne de valeur : de la conception de produits et services intelligents, à l'opération de services optimisés, en passant par les chaînes logistiques connectées. Grâce aux données et à l'IA, nous concevons et mettons en œuvre des solutions pour améliorer l'agilité, l'efficacité et la résilience.



Enterprise Management

Nous accompagnons la transformation des processus et des modes de fonctionnement, en déployant des solutions transversales qui renforcent l'agilité, l'efficacité opérationnelle et la durabilité des entreprises tout en proposant une expérience collaborateur personnalisée. Grâce à des projets pilotes sectoriels, nous favorisons la modernisation des interfaces clients, de la R&D, de la chaîne logistique, de la production et des services.



Cloud

Notre offre *Cloud* renforce les systèmes IT et de sécurité. Nous concevons des applications *cloud natives* et des API métier intelligentes en nous appuyant sur des méthodologies agiles et des chaînes *DevSecOps* pilotées par l'IA. Nous accompagnons la migration complète d'applications et de données vers le *cloud*, ainsi que l'optimisation et l'hyper-automatisation des processus.



Data & AI

Au cœur de nos offres, l'IA et la *data* permettent à nos clients de proposer des expériences et des produits innovants, d'accélérer les délais de mise sur le marché, d'optimiser les processus internes et de faire évoluer leurs plateformes technologiques. Nous proposons de gérer les données clients, les plateformes et les solutions IA pour créer de nouvelles sources de revenus aussi bien que des gains opérationnels tangibles.



Intelligent Operations

Intelligent Operations permet à nos clients d'atteindre leurs objectifs stratégiques plus rapidement et à moindre coûts. Elle combine analyse de données, expertise sectorielle et conduite du changement pour dépasser les arbitrages financiers et adopter un modèle qui associe conseil et expertise technologique, compétences humaines et agents IA.



Cybersécurité

Nous aidons nos clients à identifier leurs failles, à définir des plans d'atténuation des risques et à déployer des dispositifs de détection et de réaction aux cyberattaques. Nous protégeons *data centers*, *cloud*, applications et points terminaux, et sécurisons les identités et les données d'accès grâce à nos centres de sécurité, équipés en IA.



Durabilité

Nous aidons nos clients à transformer leurs objectifs ESG en résultats business mesurables. Avec les directions des opérations, nous avançons vers des objectifs de durabilité à grande échelle, au moyen de solutions d'écoconception, de *Climate tech* innovantes et d'une vision responsable de la digitalisation, tout en assurant le suivi des performances ESG comme la conformité réglementaire.



De la vision au déploiement avec l'*AI framework* de Capgemini

— Capgemini a développé une approche de transformation par l'IA de bout en bout, structurée autour de trois composantes : *Resonance AI framework*, qui ancre les trajectoires des entreprises dans une stratégie ; un portefeuille d'offres *AI-first* pour passer à l'acte ; et RAISE, un ensemble d'outils pour concevoir, tester, intégrer, déployer et piloter des agents d'IA et des assistants d'IA générative à l'échelle de l'entreprise.

Resonance AI framework : un cadre pour créer de la valeur à l'échelle

Nous sommes entrés dans une ère de transformations continues, dans laquelle l'IA déclenche de nouvelles vagues d'opportunités, allant de l'amélioration des performances à l'innovation de rupture en passant par la réinvention des modèles économiques. Pourtant, de nombreuses organisations peinent encore à en tirer pleinement parti. *Resonance AI framework*, le cadre stratégique en intelligence artificielle de Capgemini, pose une feuille de route permettant de générer, grâce à l'IA, un impact business à grande échelle.

Il propose un nouveau référentiel pour maîtriser la complexité du passage à

l'échelle sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tout en intégrant les enjeux de coûts, de confiance, de sécurité et d'adoption des outils.

Ce cadre permet d'ancrer l'IA au cœur des organisations en agissant sur trois dimensions clés : les fondamentaux de l'IA, la préparation des organisations à l'IA et « l'alchimie Humain-IA ». Il libère ainsi le potentiel combiné de la logique et de la créativité, du code et de l'expertise métier, pour concevoir de nouvelles formes d'innovation et générer des vagues de valeur inédites.

Un portefeuille complet d'offres AI-first

Le cadre proposé par Capgemini s'appuie sur une suite d'offres, chacune conçues pour aider les organisations à tirer de la

valeur concrète de l'intelligence artificielle. Parmi celles-ci :

- › **Imaginer et construire** la feuille de route stratégique pour l'IA
- › **Développer** des expériences et des produits propulsés par l'IA
- › **Accélérer** la mise sur le marché et les performances commerciales avec l'IA
- › **Optimiser** les retombées business grâce à des processus opérationnels pilotés par l'IA
- › **Évoluer** plus rapidement grâce à une informatique augmentée par l'IA

Des partenariats au service de notre AI framework

Capgemini privilégie une approche fondée sur un écosystème de partenaires et collabore avec les leaders du *cloud*, de la *data* et de l'intelligence artificielle. Des alliances stratégiques qui permettent de déployer des solutions plus rapidement, de minimiser les risques et de permettre un alignement optimal avec les besoins de nos clients en matière d'IA. Nos partenaires clés sont présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur IA : AWS, Google Cloud, Microsoft, Mistral AI, OpenAI, Salesforce et Snowflake. RAISE s'appuie également sur des expertises issues d'AWS, Microsoft Azure, Dassault Systèmes, Siemens, Google Cloud, Nvidia, Databricks et LangChain.

Cet écosystème permet à Capgemini de concevoir des solutions IA robustes et évolutives à l'échelle des entreprises, pour exploiter pleinement le potentiel des technologies de pointe, en toute sécurité et avec efficacité.

Un leadership reconnu dans la transformation par l'IA

Le leadership de Capgemini en matière d'IA est largement reconnu. L'année dernière, le Groupe a été nommé Leader dans une étude de référence d'IDC MarketScape. Selon IDC, Capgemini fait avancer l'innovation en matière d'IA grâce à ses centres d'innovation dédiés, ses partenariats en calcul quantique avec la DARPA, et le développement de solutions avancées autour de la 5G, au bénéfice de ses clients. Cette reconnaissance souligne l'engagement de Capgemini à proposer des solutions d'IA à la fois innovantes, sécurisées et vectrices de valeur.

Naviguer dans la complexité d'une nouvelle ère industrielle

— Crises géopolitiques, prix de l'énergie, objectifs zéro carbone et avancées technologiques transforment l'industrie. En mobilisant la puissance de la *data* et de l'IA, Capgemini accompagne ses clients vers l'industrie de demain.

5 %

Seulement 5 % du secteur industriel a déployé l'IA à grande échelle au sein de ses activités de production.

Source : *The New AI Imperative in Manufacturing* (Capgemini et Microsoft, 2026).

Une ère du changement perpétuel

Fluctuation des droits de douane, exigences croissantes en matière de durabilité, nécessité de relocaliser : l'industrie manufacturière est sous pression. Elle doit composer avec les enjeux habituels de qualité, de gestion des délais et des coûts, tout en tenant le rythme des évolutions technologiques. Pour y parvenir, le secteur doit recourir à des solutions intégrées et nouer des partenariats solides qui améliorent son efficacité globale, optimisent les chaînes d'approvisionnement et concilient performance et durabilité.

Transformer l'industrie de bout en bout

Partenaire de référence pour la transformation de l'industrie, Capgemini est présent dans les secteurs de l'aérospatial et de la défense, de l'automobile, et de la fabrication industrielle. Nous générons de la croissance grâce à nos systèmes de cybersécurité robustes et à nos capacités d'analyse prédictive, qui sécurisent les chaînes d'approvisionnement et les lignes de production. Capgemini aide les industriels à identifier les sources majeures de consommation d'énergie et de déchets, afin d'optimiser la production en faveur de la durabilité et de la résilience à long terme. La transformation des logiciels et des données favorise des modèles plus agiles et personnalisables. L'automatisation et la robotique laissent aux collaborateurs plus de temps pour les tâches à forte valeur ajoutée.

Une approche résolument orientée valeur

L'approche *Intelligent Industry* de Capgemini est centrée sur la valeur : nous identifions les leviers clés qui apportent des bénéfices concrets, de la maintenance prédictive aux jumeaux numériques. En accompagnant les opérations de nos clients d'une logique de « juste-à-temps » à une logique de production séquentielle, nous leur permettons de faire face aux défis géopolitiques et de renforcer leur ancrage local. Nos solutions articulent technologie, données et ingénierie pour créer des modèles de production de nouvelle génération, vecteurs de compétitivité sur le long terme.

Success stories



SKF

Des réparations 10 fois plus rapides chez SKF grâce à la puissance de l'IA

SKF, l'un des principaux fabricants mondiaux de roulements mécaniques, cherchait à réduire son temps de dépannage d'équipements complexes. Jusqu'alors, les techniciens devaient rechercher et interpréter les indications des manuels d'utilisation, ralentissant réparations et flux de production, et impactant les objectifs de durabilité. Capgemini, en partenariat avec Microsoft, a co-développé avec SKF une solution de maintenance pilotée par l'IA. Les manuels techniques ont ainsi été traduits dans les langues locales et les instructions de réparation contextualisées, étape par étape, via une interface web ou Microsoft Teams. L'approche agentique fournit des réponses fiables et directement exploitables, tout en garantissant une collaboration fluide entre humains et IA. Résultat : le temps moyen des techniciens SKF pour trouver et appliquer des instructions est passé de plus de 12 minutes à 90 secondes, soit une réduction considérable du temps d'arrêt et de dépannage des machines. La solution a ainsi amélioré la productivité opérationnelle, réduit les coûts de maintenance et généré des économies d'énergie, en optimisant la disponibilité des équipements.



• APTIV •

Innover à grande vitesse pour la mobilité de demain

Aptiv, un leader mondial du secteur des logiciels et des équipements automobiles, manquait d'un socle digital moderne et résilient pour innover plus rapidement sur ses programmes de sécurité, d'électrification et de véhicules connectés. Capgemini a mobilisé un dispositif IT complet pour permettre à l'entreprise de gagner en agilité, améliorer sa qualité de service et déployer des projets digitaux d'envergure mondiale. Grâce à notre méthode *Accelerated Solutions Environment*, qui permet des transformations business à fort impact, nous apportons un soutien au niveau des infrastructures et des opérations digitales de l'entreprise. Une collaboration qui mobilise ServiceNow, des capacités *cloud* et de gouvernance des données. Ce partenariat accélère la mise en place d'un squelette digital de nouvelle génération, en renforçant l'agilité opérationnelle d'Aptiv et la qualité de ses services et en réduisant ses délais de mise sur le marché. À travers cette transformation stratégique, l'entreprise déploie des services IT résilients à l'échelle, au cœur des solutions de mobilité de demain.



SIEMENS

Siemens et Capgemini renforcent leur partenariat autour de l'IA industrielle

Cedrik Neike, membre du directoire et directeur général de Siemens Digital Industries, nous explique comment le renforcement du partenariat avec Capgemini permet de transformer l'industrie manufacturière grâce à l'IA industrielle et de fournir les solutions de demain.

Real business value

Co-développement de solutions numériques natives en IA dans 16 domaines de compétences à fort impact, générant des résultats mesurables en matière d'efficacité de production, de réduction des délais de mise sur le marché, de qualité et de durabilité.

Pourquoi Capgemini est-il, selon vous, le partenaire idéal pour concrétiser les promesses de l'IA industrielle ?

Cedrik Neike — Là où Siemens fournit le moteur technologique (IA industrielle, jumeaux numériques, automatisation), Capgemini mobilise ses capacités d'ingénierie, ses connaissances sectorielles et son expertise en transformation des entreprises. Ensemble, nous accompagnons les acteurs industriels dans leur transition numérique pour améliorer délais de mise sur le marché, efficacité opérationnelle et capacité à passer à l'échelle, dans un esprit de durabilité.

Comment Siemens et Capgemini accompagnent-ils les clients dans leur transformation numérique ?

C. N. — Forts d'un partenariat qui dure depuis près de vingt ans, Siemens et Capgemini relèvent, ensemble, des défis industriels complexes, autrefois difficiles à surmonter. Notre posture proactive nous permet de proposer des solutions sur mesure complètes à nos clients. Par exemple, faire converger harmonieusement les systèmes IT et les systèmes de production, ou transformer l'IA industrielle en solutions prêtes à être mises en production.

Comment voyez-vous l'évolution de ce partenariat ?

C. N. — Notre partenariat continue d'évoluer au rythme des avancées technologiques et des besoins de nos clients. Aujourd'hui, nous co-développons des solutions numériques natives en IA dans 16 domaines de compétences à fort impact, générant des résultats mesurables en matière d'efficacité de production, de réduction des délais de mise sur le marché, de qualité et de durabilité. Capgemini élargit également, en ce moment, son vivier d'experts certifiés Siemens pour permettre aux clients de combler le fossé entre promesses technologiques et réalité industrielle.

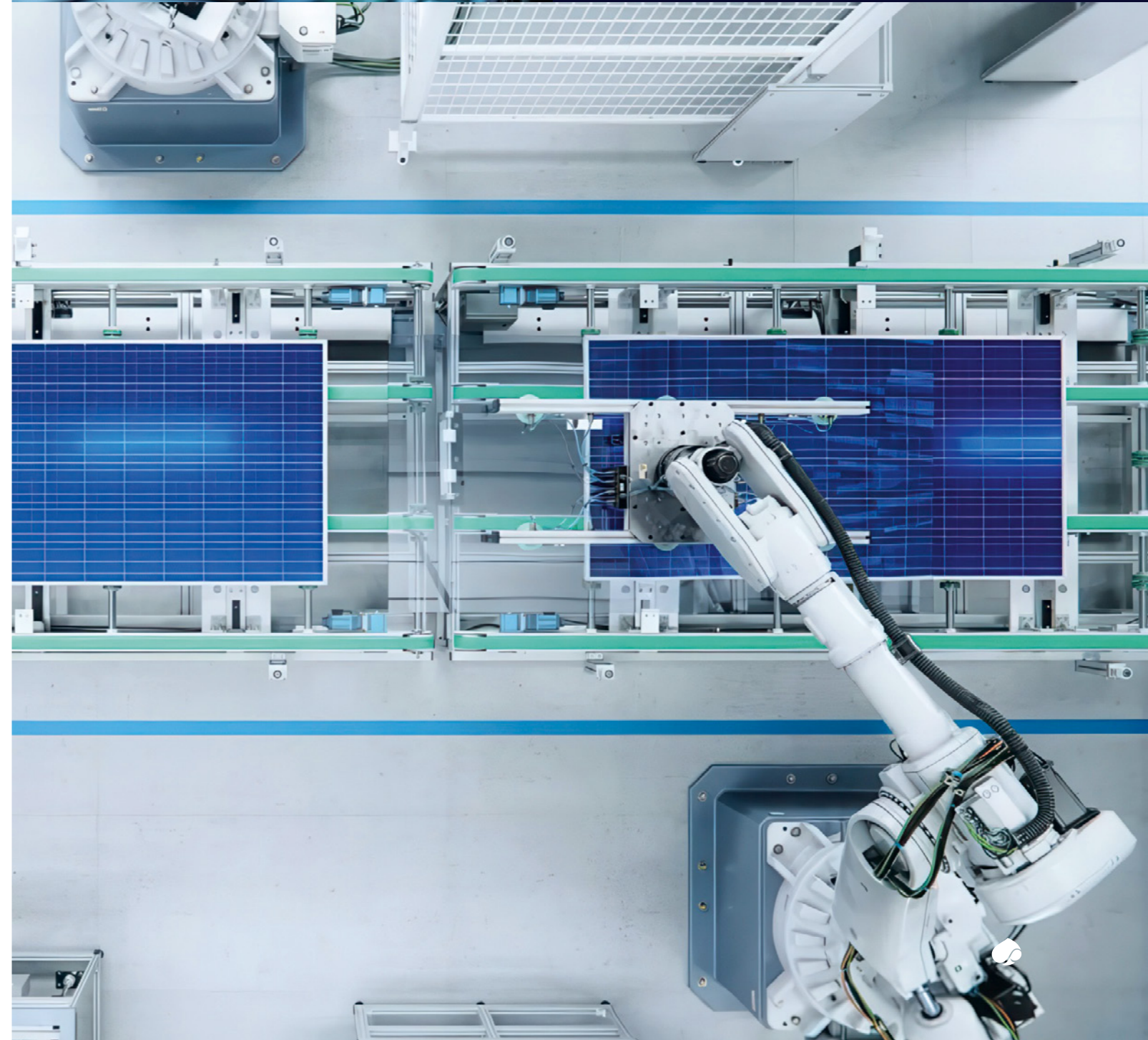
« Forts d'un partenariat solide qui dure depuis près de vingt ans, Siemens et Capgemini relèvent, ensemble, des défis industriels complexes, autrefois difficiles à surmonter. »

Cedrik Neike

Membre du directoire et directeur général,
Siemens Digital Industries



Issue d'une banque d'image utilisant l'IA



Des modèles intelligents pour l'énergie de demain

— L'impératif d'efficacité opérationnelle et l'émergence de nouveaux modèles réorganisent le secteur de l'énergie et des *utilities*. Capgemini y déploie des opérations intelligentes, vectrices de croissance.

De nouvelles voies pour une croissance durable

Le secteur de l'énergie évolue dans un contexte de plus en plus difficile, dû à la réglementation, l'intensité capitalistique, les incertitudes géopolitiques, la volatilité de l'offre et de la demande, et les restrictions environnementales. En même temps, le secteur doit garantir une production fiable, accessible et décarbonée, tout en pilotant le vieillissement des infrastructures et la transformation des métiers. Devenue incontournable, la technologie permet au secteur énergétique d'utiliser des systèmes de plus en plus complexes et efficaces, en toute sécurité. Capgemini fait la différence en combinant connaissance opérationnelle approfondie des réseaux, des centrales et des infrastructures, avec expertise *cloud*, *data* et IA.

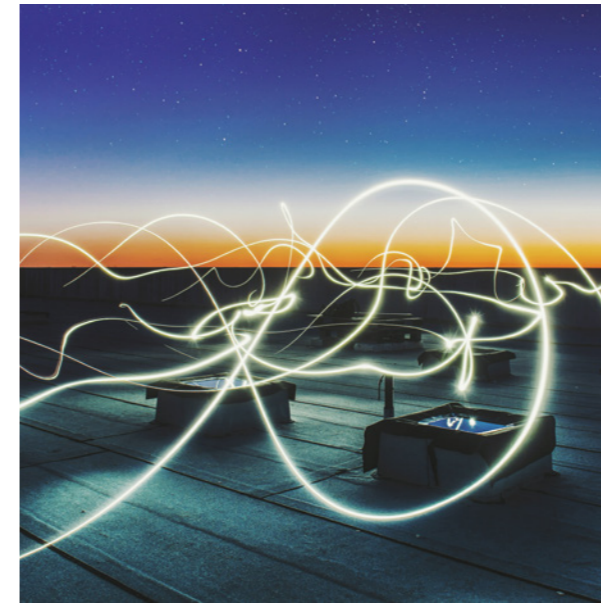
Une transformation propulsée par l'IA

Malgré de réelles perspectives de croissance, l'adoption de nouveaux modèles énergétiques reste minoritaire, en raison du manque de compétences, d'une culture de l'innovation encore faible et de lacunes sur l'expertise tech et *data*. Grâce à l'IA, Capgemini aide les organisations à bâtir les fondations technologiques qui permettront d'exploiter des réseaux électriques intelligents, prévoir la demande, équilibrer l'offre, analyser les données issues des capteurs en temps réel et intégrer la production d'énergies renouvelables. Le Groupe se distingue par sa capacité à mettre en œuvre de nouveaux modèles technologiques et à accompagner les organisations dans le développement de ces innovations.

Mettre en œuvre des opérations intelligentes

Capgemini propose des modèles opérationnels intelligents et hautement performants, tout en offrant un service continu et centré sur les besoins du client. Nous mettons en place les fondamentaux technologiques indispensables pour tirer parti des nouveaux modèles énergétiques et stimuler l'innovation, au bénéfice des entreprises et des consommateurs. Notre approche est conçue pour s'adapter à l'évolution des réglementations et des usages, à mesure que les consommateurs deviennent également producteurs d'énergie, et que les cadres juridiques se structurent, un peu partout.

Success stories



Développer des réacteurs EPR sûrs et bas carbone pour la France

Acteur majeur de l'industrie nucléaire, Edvance conçoit et construit les centrales nucléaires de demain : plus sûres, plus performantes et avec une empreinte carbone réduite. L'entreprise s'est associée à Capgemini pour relever les défis du nouveau nucléaire selon une approche structurée. La mission de Capgemini est d'accompagner l'industrialisation des nouveaux réacteurs EPR d'Edvance pour qu'ils atteignent les plus hauts standards de réalisation.

Il s'agit également de respecter des délais et des budgets exigeants tout en soutenant le développement des talents. En modifiant l'échelle de l'assistance technique, qui passe du champ de l'unité à celui de la plateforme industrialisée, le projet transforme l'ingénierie nucléaire en profondeur. Il permet également une gestion améliorée des sites pour une productivité accrue et des livrables de meilleure qualité. En combinant pratiques industrielles de référence et puissance de l'IA, Capgemini permet à Edvance d'accroître ses capacités d'ingénierie mais aussi de poser les bases des ambitions bas carbone de la France.



Migrer 70 environnements SAP en 10 mois

Repsol a été confronté à un défi majeur après la fermeture de Virtustream et l'arrêt d'un *data center* hébergeant Oracle Exadata. L'entreprise devait migrer 70 de ses environnements SAP critiques vers les plateformes *cloud* AWS et Azure en seulement 10 mois. Un calendrier serré, qui a exigé une adaptation immédiate. Capgemini, en partenariat avec SAP, Oracle, AWS et Microsoft, a conçu et mis en œuvre une stratégie de migration centrée sur l'agilité. Parmi les actions clés : la mise en place d'une architecture de comptes AWS sécurisée, la réplique de la base de données Oracle

vers un nouveau système avec un temps d'interruption minimal, et la migration vers une version récente de Linux pour renforcer sécurité, maintenance et compatibilité. La migration a été menée à bien dans les délais impartis, sans interruption des activités. Résultats : réduction de 35 % des temps de réponse, baisse de 32 % des coûts d'infrastructure, une plus grande disponibilité et une meilleure planification de la reprise après un sinistre.



Hoxo, le robot intelligent qui observe et apprend

Pierre Simonnet, directeur Qualité et Performance de l'usine Orano Melox, évoque le projet pionnier mené avec Capgemini et explique comment la robotique est vectrice de valeur, dans un environnement industriel sensible.

Real business value

Une IA embarquée dotée de capteurs avancés, capable de percevoir son environnement en temps réel, de se déplacer de manière autonome, d'interagir et d'exécuter des gestes techniques.

Qu'est-ce qui a conduit au déploiement d'Hoxo avec Capgemini ?

Pierre Simonnet — Orano évolue dans le domaine des matières nucléaires, où l'IA et la robotique ont un grand potentiel en termes d'efficacité et de création de valeur. Avec Capgemini, nous avons testé Hoxo, diminutif de « Humanoid melOX Orano », un robot polyvalent combinant mobilité, précision et IA. En offrant une plateforme robotique agile et déployable, il devrait contribuer à l'amélioration de la performance industrielle et, potentiellement, soutenir les opérateurs dans leurs missions.

En quoi Hoxo diffère-t-il des générations précédentes de robots humanoïdes ?

P. S. — Avant, les robots étaient préprogrammés pour réaliser des tâches uniques. Hoxo, avec ses capteurs avancés, est une IA embarquée, conçue pour percevoir son environnement en temps réel, se déplacer de manière autonome, interagir et exécuter des gestes techniques. Il cherche à reproduire les mouvements humains et à opérer en synergie au côté des équipes, même dans des environnements d'intervention contraignants.

Quel est l'impact potentiel sur le business ?

P. S. — Hoxo se nourrit de l'expérience. C'est là toute la valeur ajoutée d'un robot humanoïde : sa capacité à s'intégrer directement à un environnement existant. Sa polyvalence lui permettra de s'ajuster à une diversité de contextes. Plus les modèles évolueront, plus les robots comme Hoxo prendront en charge un large éventail de missions et contribueront directement à la résilience opérationnelle, à l'efficacité et à la sécurité des installations industrielles.



Pierre Simonnet
Directeur Qualité et Performance
de l'usine Orano Melox

« En offrant une plateforme robotique agile et déployable, ce projet devrait contribuer à l'amélioration de la performance industrielle et soutenir les opérateurs dans leurs missions. »



Repenser les biens de consommation et le commerce

— Capgemini accompagne les leaders du secteur des biens de consommation et du commerce dans leur agilité opérationnelle, pour qu'ils soient plus résilients, plus efficaces et qu'ils restent pertinents, grâce à l'IA.

Repenser les opérations avec l'IA

Le commerce et les biens de consommation représentent un marché de plus de 30 000 milliards de dollars dans le monde. Alors que la croissance ralentit et que la concurrence s'intensifie, les leaders du secteur font face à un double impératif : moderniser les opérations et réinventer l'expérience client avec l'IA, les données et les plateformes digitales. S'ajoutent à cela les défis liés aux systèmes hérités, à la complexité de la *supply chain*, aux engagements en matière de durabilité et à la versatilité des comportements des consommateurs. Comment l'industrie peut-elle alors concilier croissance sur le long terme, efficacité et responsabilité ?

Relier innovation, efficacité et croissance

Capgemini place l'IA, la *data* et l'automatisation au cœur de ces défis de fond. Nous modernisons les systèmes digitaux des distributeurs et des marques, connectons tous les maillons de la chaîne de valeur, et proposons des expériences intelligentes, adaptées aux usages des clients comme des collaborateurs. Notre expertise couvre un spectre qui permet aux organisations de gagner en efficacité et de tirer parti de nouvelles sources de revenus. Afin que nos clients puissent répondre aux attentes des consommateurs dans un climat de confiance et de résilience, les enjeux environnementaux et les pratiques responsables sont inscrits dans toutes nos activités.

De nouvelles sources de revenus grâce à l'IA

Distributeurs et marques sont sous pression. Ils doivent être plus efficaces, plus résilients et trouver de nouvelles sources de revenus. L'IA est une solution clé, mais seulement si elle ouvre la voie à des simplifications et à une création de valeur mesurable. Capgemini accompagne ses clients pour concrétiser leur passage à l'IA et favoriser leur croissance grâce à l'exploitation intelligente des données et des technologies d'automatisation. Une approche qui nous permet d'optimiser la performance des équipes, de faciliter le commerce connecté et concevoir des systèmes digitaux déployables à l'échelle, sécurisés, agiles et pérennes dans le temps.



Ce qui compte pour le consommateur en 2026

76 %

des consommateurs exigent des règles précises lorsqu'un assistant IA intervient pour conseiller leurs choix de consommation.

Source : *What matters to today's consumer 2026* (Capgemini Research Institute, 2026).

Une nouvelle ère s'ouvre pour la prise de décision des consommateurs. L'essor des outils alimentés par l'IA, les attentes en matière de transparence et d'équité, et le besoin d'interactions humaines redéfinissent la notion de valeur. Le prix ne suffit plus : qualité, confiance et lien émotionnel deviennent des véritables leviers de choix.

What matters to today's consumer 2026, le rapport du Capgemini Research Institute, analyse l'impact de l'IA, de la personnalisation et de l'émotion sur les comportements d'achat. Il explique également ce que les marques doivent mettre en place pour proposer des expériences transparentes, flexibles et humaines.



Découvrez le rapport *What matters to today's consumer 2026*

Innovier pour des services télécoms fiables et intelligents

— Les télécoms sont au cœur de l'économie numérique. Malgré la hausse des investissements, la croissance reste limitée. Capgemini aide le secteur à saisir de nouvelles opportunités, en optimisant les opérations et l'expérience client.

Stimuler la croissance au-delà de la connectivité

Les nouveaux acteurs numériques, l'évolution des modèles économiques et les mutations du marché incitent les opérateurs télécoms à chercher de nouveaux relais de croissance. Alors que la demande en services de haute qualité est en pleine expansion, les opérateurs doivent moderniser des infrastructures vieillissantes, renforcer leur sécurité et répondre à l'évolution des exigences en matière de réglementation et de durabilité. Capgemini les aide à relever ces défis, en mobilisant son expertise en ingénierie, *data* et IA, ainsi que son écosystème de partenaires. Une approche qui permet aux opérateurs de se concentrer sur la création d'offres différenciantes et de services expérientiels.

Les données au service de la transformation des réseaux

Des réseaux modernes et efficaces sont la clé des services digitaux d'aujourd'hui et de nouvelles sources de revenus. Particulièrement depuis que les applications multimédia, les plateformes hébergées sur le *cloud* et la consommation de contenus personnalisés exigent des réseaux encore plus performants et intelligents. Chez Capgemini, nous les transformons en plateformes agiles qui améliorent les performances et maximisent le retour sur les investissements antérieurs. En convertissant de vastes volumes de données en intelligence opérationnelle, nous permettons aux télécoms d'optimiser leurs opérations et d'intégrer la *data* à tous les niveaux du réseau et de l'activité.

Repenser les télécoms pour des résultats durables

Fort d'un écosystème de partenaires de premier plan, Capgemini aide ses clients à repenser en profondeur leurs modèles économiques et opérationnels. En articulant transformation digitale, exigences de gouvernance, cybersécurité et conformité réglementaire, nous contribuons à proposer de nouveaux leviers de croissance résilients et favorisons la collaboration sur les chaînes de valeur des télécoms, des médias et du divertissement.

Success stories



Réinventer l'expérience des fans grâce à l'IA

World Rugby souhaitait développer une plateforme pour offrir des analyses plus approfondies aux fans de rugby féminin et améliorer l'expérience spectateur. Si les données disponibles étaient abondantes, le véritable enjeu était de proposer des analyses contextuelles en temps réel, accessibles aux spectateurs occasionnels et aux jeunes publics. En tant que partenaire officiel de la Coupe du Monde de Rugby Féminin 2025, Capgemini a développé TryZone IQ,

un moteur d'IA générative. Cette technologie fournit aux fans des clés de lecture pour mieux comprendre le jeu et aide les commentateurs grâce à des analyses en temps réel, diffusées sur les canaux TV, digitaux et sociaux. En convertissant des données complexes en récits et visuels clairs et exploitables, la technologie enrichit les commentaires de match, renforce l'engagement des fans et fournit aux diffuseurs un contenu fiable et évolutif tout au long du tournoi. TryZone IQ a également été déployé lors du Tournoi des Six Nations masculin et féminin, dont Capgemini est partenaire officiel.



De l'IA 1.0 au déploiement à grande échelle

Le partenariat entre Capgemini et Cox Communications a pour but de concrétiser les ambitions de l'entreprise en matière d'IA. La collaboration, qui a démarré avec le lancement de projets pilotes ciblés, a finalement évolué vers une transformation à l'échelle de l'entreprise, couvrant la *data*, les opérations et l'expérience client. Capgemini et Cox repensent l'accompagnement de plus de six millions de clients en intégrant l'IA à la gestion des informations, sur l'ensemble des canaux digitaux et du *self-service*, au bénéfice des collaborateurs comme des utilisateurs. Résultat : des réponses plus rapides, une

satisfaction en hausse et des coûts réduits. En parallèle, le développement des capacités de Cox en matière de *data* et d'IA a permis à l'entreprise d'améliorer sa prise de décision et son efficacité, grâce à un écosystème de données simplifié. En combinant connaissances sectorielles pointues, expertise des équipes dirigeantes et collaboration étroite avec ses partenaires, Capgemini lui a permis de passer de l'IA 1.0 à la mise en place d'une véritable stratégie, déployable à l'échelle, et créatrice de valeur durable.



« C'est la vitesse à laquelle l'IA évolue qui la rend véritablement disruptive »

Depuis 50 ans, Capgemini accompagne la transformation et l'évolution technologique d'Orange. Christel Heydemann, Directrice générale du Groupe, explique comment l'IA transforme, encore et toujours, le secteur.

Real business value

Orange et Capgemini, 50 ans de partenariat au service de la transformation et du progrès technologique.

Quelles technologies émergentes vous enthousiasment particulièrement et où l'IA a-t-elle le plus d'impact selon vous ?

Christel Heydemann — Les technologies quantiques sont extrêmement prometteuses, notamment en matière de cybersécurité. Mais la technologie qui m'enthousiasme le plus reste l'IA. La vitesse à laquelle elle évolue la rend véritablement disruptive. Je suis particulièrement intéressée par les progrès qu'elle pourrait apporter dans d'autres domaines scientifiques. Chez Orange, elle transforme notre façon de travailler et nous apporte énormément en termes d'efficacité.

Quel est le principal obstacle au déploiement à grande échelle de l'IA ?

C. H. — Tout le monde peut rédiger un e-mail ou résumer un document avec ChatGPT. Mais si l'IA doit réinventer des processus de A à Z, alors le défi n'est plus le même. Il s'agit d'avoir des données bien classées, accessibles et parfois de refondre certains processus pour que l'IA s'y intègre bien. Souvent, il faut même faire évoluer la culture en interne pour que les équipes aient suffisamment confiance dans l'IA pour l'utiliser. Déployer l'IA à grande échelle ne se résume donc pas à la mise en place de logiciels. Il s'agit de repenser des processus dans leur ensemble. Et ce type de transformation ne se fait pas du jour au lendemain.

Comment utilisez-vous l'IA dans votre quotidien et quel est son impact sur les télécoms ?

C. H. — L'IA m'aide à gérer les flux d'information et à résumer des documents complexes. C'est un véritable gain de temps au quotidien. L'IA aura un grand impact sur la manière dont les réseaux télécoms sont exploités et gérés. Les applications utilisant de l'IA vont générer d'énormes volumes de données, alors même qu'elle sera indispensable pour gérer et sécuriser des réseaux très complexes.



« Déployer l'IA à grande échelle ne se résume pas à la mise en place de logiciels. Il s'agit de repenser des processus dans leur ensemble. Et ce type de transformation ne se fait pas comme ça. »

Christel Heydemann
Directrice générale, Orange



Façonner l'avenir des services financiers

— Face à l'évolution des attentes des clients, à un environnement macroéconomique dynamique, à une réglementation renforcée et à la disruption portée par l'IA, nous permettons aux entreprises de services financiers de tirer pleinement partie de la technologie pour accélérer leur développement stratégique.

32 %

Les paiements instantanés et les portefeuilles de monnaie électronique devraient atteindre 32 % des transactions mondiales d'ici 2029.

Source : *World Payments Report 2026* (analyse du Capgemini Research Institute pour les services financiers, 2026).

Renforcer la résilience, la croissance et la confiance

Le secteur des services financiers est en pleine transformation. Les agents IA basés sur le *cloud*, l'IA générative et la finance intégrée redéfinissent la manière dont les institutions opèrent et interagissent avec leurs clients. Les organisations capables de combiner expertise humaine et outils intelligents peuvent offrir des expériences personnalisées et sécurisées et fidéliser leurs clients. Grâce à son expertise en transformation technologique et à sa connaissance du secteur financier, Capgemini aide les institutions à améliorer l'expérience client, moderniser les systèmes existants et renforcer l'excellence opérationnelle.

Se rapprocher des clients grâce à l'IA

Les banques et les institutions financières doivent proposer des expériences personnalisées, simples et centrées sur l'humain, déployables à grande échelle. Les assureurs, quant à eux, évoluent dans un contexte de pression sur les prix et de marges réduites, aggravé par de nouveaux risques tels que la volatilité climatique ou les menaces cyber. Nous mobilisons l'IA agentique pour répondre aux enjeux d'efficacité, de passage à l'échelle et d'expérience client. Le but : simplifier les interactions, proposer des offres personnalisées et permettre aux conseillers d'interagir plus efficacement avec leurs clients.

Lutter contre la criminalité financière à l'ère du numérique

La conformité et la gestion des risques restent cruciales, mais se limiter au strict respect des règles n'est plus suffisant : il faut anticiper. Avec la bonne stratégie, les institutions peuvent anticiper les évolutions réglementaires et éviter d'éventuelles sanctions et coûts de remédiation. Face à l'augmentation des réglementations et des volumes de données, des solutions évolutives de lutte contre la criminalité financière deviennent indispensables. Capgemini accompagne les dirigeants du secteur, grâce à l'IA agentique et l'automatisation, pour éliminer les erreurs et optimiser les coûts et les ressources. Les moteurs de détection alimentés par l'IA améliorent l'identification des menaces, réduisent les risques et renforcent la confiance des clients.

Success story



Digitaliser l'assurance vie pour les clients et les conseillers

Real business value

+90 % des paiements volontaires réalisés via les canaux digitaux

Crédit Agricole Assurances, un acteur majeur de la bancassurance en France, souhaitait déployer des parcours digitaux intuitifs et complets afin de permettre à ses clients et ses collaborateurs de réaliser les opérations essentielles de manière autonome. L'objectif : renforcer sa compétitivité tout en respectant les exigences réglementaires.

En partenariat avec Crédit Agricole Assurances, Capgemini a créé le programme PECC : une solution digitale en deux volets combinant une application mobile pour les clients et un parcours conseiller optimisé pour les équipes en agence. Capgemini a piloté l'ensemble du projet, de la conception à la mise en œuvre, en passant par la conduite du changement, la formation et le suivi continu des performances.

Le nouveau parcours utilisateur a généré une forte dynamique commerciale, avec une hausse de 90 % des paiements volontaires réalisés via les canaux digitaux. Le programme a amélioré l'expérience des clients et des conseillers, tout en accélérant le développement de nouveaux parcours digitaux et en réduisant les délais de lancement de futures solutions digitales.



Réinventer l'expérience client chez Barclays

Entretien avec Valerie Monchi, Directrice générale de Barclays Investment Bank, sur la restructuration du portail de recherche de la banque : Barclays Live. Un projet porté par Capgemini qui facilite l'accès à l'information et replace le client au centre de l'expérience.

Real business value

Les retours positifs des utilisateurs pour qui la nouvelle plateforme Barclays Live facilite la recherche d'informations.

Qu'est-ce qui a motivé la transformation de Barclays Live ?

Valerie Monchi — La question de départ était : comment améliorer l'expérience client globale, notamment dans la présentation des contenus ? Nous avons choisi Capgemini parce que nous avons besoin aussi bien d'un regard extérieur que d'une expertise capable de nous remettre en question et de nous aider à repenser la notion d'expérience « réussie ».

Quels sont les bénéfices tangibles de cette nouvelle expérience utilisateur ?

V. M. — Nous produisons de nombreux contenus d'analyse financière. La nouvelle plateforme, co-conçue avec Capgemini et Adobe, trouve le bon équilibre en offrant aux investisseurs institutionnels l'information qu'ils cherchent, tout en leur faisant découvrir de nouveaux contenus personnalisés qu'ils n'auraient peut-être pas cherchés activement. Les retours sur ce parcours simplifié sont très positifs : les utilisateurs trouvent l'information plus facilement, notamment grâce à la nouvelle fonctionnalité « Hubs », qui regroupe les contenus par segments thématiques.

Comment cette nouvelle plateforme permet-elle à Barclays d'anticiper les évolutions du digital et de l'IA ?

V. M. — Avec Capgemini, nous avons réussi à atteindre de nouveaux objectifs davantage centrés sur le client. Nous disposons désormais de la technologie nécessaire pour déployer la plateforme à grande échelle et l'adapter aux avancées du digital et de l'IA, et offrir ainsi à nos clients l'expérience qu'ils attendaient. Maintenant que les fondations sont posées, nous nous réjouissons de la suite, à savoir ajouter des fonctionnalités et affiner le design pour proposer une expérience optimale.

« Nous disposons désormais de la technologie nécessaire pour déployer la plateforme à grande échelle et l'adapter aux avancées du digital et de l'IA, et offrir ainsi l'expérience qu'ils attendaient à nos clients. »

Valerie Monchi
Directrice générale,
Barclays Investment Bank



Lever les barrières dans les sciences de la vie

— Capgemini accompagne les leaders pharmaceutiques et MedTech dans les défis de la *data* et du réglementaire, afin que chaque patient accède aux thérapies de pointe.

L'IA, vecteur d'innovation sur toute la chaîne de valeur

Alors que les contraintes réglementaires et budgétaires se durcissent, le secteur des sciences de la vie doit accélérer. On attend des équipes R&D qu'elles innoveront plus rapidement, malgré un volume de données grandissant et un régime de conformité plus complexe. Dans ce contexte, l'IA a fait ses preuves : elle accélère le développement business, facilite la prise de décision et maximise le potentiel des données. Bien employée, elle transforme complexité réglementaire, exigences de transparence et données disparates en avantage compétitif sur toute la chaîne de valeur.

Un partenaire engagé au service des patients

En tant que partenaire stratégique, Capgemini crée de la valeur tangible, au service de la prise en charge des patients. Nous allions stratégie et mise en œuvre sur toute la chaîne de valeur du secteur pharmaceutique et MedTech. Grâce à la puissance de l'IA et à notre écosystème solide, nos résultats sont concrets : un socle de gestion des données résilient, une réduction des coûts de l'innovation, des nouvelles solutions aux défis de *supply chain*. Nos équipes mettent leur expertise industrielle au service des directions de la recherche, des opérations et des fonctions commerciales, afin qu'elles identifient les technologies qui accéléreront l'innovation, au bénéfice du patient.

Innover par la puissance de la technologie

Les solutions Capgemini permettent d'améliorer la productivité, d'optimiser les coûts, de renforcer la conformité réglementaire et de garantir l'intégrité des données. Nous créons des modèles opérationnels adaptés aux contraintes du secteur des sciences de la vie pour les accompagner dans leur transition vers l'ère de l'IA. Nous déployons des logiciels de produits, effectuons des migrations des systèmes transversaux vers le *cloud* et stimulons les dispositifs commerciaux et marketing grâce à des plateformes CRM intuitives de dernière génération, avec toujours un objectif : que chaque innovation bénéficie au patient.



Télécharger le rapport



Capgemini reconnu comme Leader dans l'évaluation PEAK Matrix® des services numériques pour les sciences de la vie réalisée par Everest Group en 2025.



Success stories

Fresenius

Transformer le CRM mondial de Fresenius grâce à l'IA

Une gestion efficace de la relation client (CRM) et des processus commerciaux est essentielle à la performance des entreprises. En étroite collaboration avec Capgemini et Salesforce, Fresenius, acteur mondial de la santé, a lancé un chantier de refonte pour ses opérations CRM et commerciales à horizon 2029. La mise en place d'une nouvelle plateforme permettra de mieux coordonner les interactions avec les professionnels et les organisations de santé. Capgemini accompagne Fresenius dans l'harmonisation de ses processus de vente et de marketing, de service client et de support technique. Le Groupe définit, en parallèle, l'architecture technique globale de la future plateforme. Cette dernière intégrera la conformité réglementaire dès sa conception. Elle permettra, par ailleurs, de standardiser les flux de travail, mais aussi de mieux tirer parti de données recueillies à travers plus de 50 pays.



Nationale Zorgreserve

Mettre nos talents au service du système de santé néerlandais

P

andémies, événements climatiques extrêmes ou conflits internationaux : l'irruption de crises met le système de santé néerlandais sous pression.

La Nationale Zorgreserve (Réserve nationale de santé) a ainsi été créée pour permettre aux anciens professionnels de santé de se porter volontaires, lorsque leurs compétences sont nécessaires. Capgemini est la première entreprise de son secteur à avoir rejoint ce réseau et à offrir aux collaborateurs néerlandais disposant d'une expérience dans le domaine de la santé la possibilité de prêter main forte en temps de crise. Le partenariat prévoit, par ailleurs, divers protocoles d'activation et de déploiement pour faciliter l'action des volontaires et assurer la continuité des activités de l'entreprise. En rejoignant la Nationale Zorgreserve, Capgemini vient renforcer les capacités des Pays-Bas et offre à ses collaborateurs une manière concrète de soutenir l'effort collectif. Une initiative qui accroît les effectifs disponibles dans le secteur de la santé, renforce notre engagement social et encourage d'autres organisations à participer à leur tour.

Renforcer la confiance dans le secteur public grâce à la technologie

— Capgemini accompagne les acteurs publics du monde entier pour renforcer la confiance dans l'action institutionnelle, en concevant des services efficaces et accessibles pour les citoyens et les entreprises.

Des outils numériques au service des citoyens

Capgemini occupe une position de leader dans le secteur public. En tant que partenaire de la transformation business et technologique, nous mettons notre expertise au service de la société en accompagnant les administrations du monde entier. Nos solutions sont conçues, déployées puis optimisées pour générer un impact concret et positif pour les citoyens.

Un partenaire de confiance pour la transformation numérique des États

Malgré des budgets contraints et des systèmes hérités sources de complexité, les administrations doivent évoluer pour maîtriser leurs coûts et améliorer la qualité de leurs services. Nos experts travaillent aux côtés des organisations publiques pour concevoir des plateformes nouvelle génération, capables de répondre aux attentes des citoyens : des services numériques simples, intuitifs et sécurisés. Nous travaillons également à la souveraineté de ces outils, afin que chaque État puisse garder le contrôle et sécuriser ses systèmes.

Des services publics plus performants grâce à l'IA

Nos solutions s'appuient sur l'IA pour gagner en efficacité et réduire les coûts, améliorer la gestion et la sécurité des données mais également faciliter la migration vers le *cloud* et moderniser l'écosystème des applications. Grâce à notre connaissance approfondie du secteur public, nos clients peuvent piloter leur transformation numérique tout en construisant des bases de données qui serviront à une nouvelle génération de plateformes intégrant l'IA. Des critères de durabilité et de transparence sont inclus dans toutes nos solutions, afin de garantir des outils responsables sur le plan environnemental et des opérations efficaces sur l'ensemble de l'action publique, de la fiscalité à la défense.

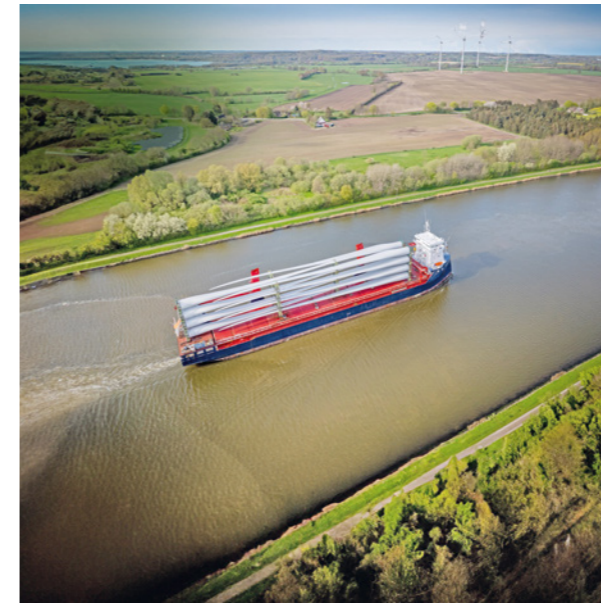
64 %

des organisations du secteur public explorent ou travaillent activement sur des initiatives liées à l'IA générative.

Source : *Data Foundations for government: From AI ambition to action* (Capgemini Research Institute, 2025).



Success stories



Des données qui font naviguer l'Allemagne

En Allemagne, les voies navigables intérieures sont essentielles au transport des marchandises. Pourtant, l'absence de données centralisées ou à jour a longtemps entravé l'exploitation de leur potentiel. Une contrainte alourdie par l'augmentation de la demande en matière de composants industriels lourds. L'Institut fédéral d'ingénierie et de recherche des voies navigables (BAW) s'est associé à Capgemini pour développer une plateforme de données consolidant de multiples sources de *data* au sein d'un unique système de référence, accessible à l'échelle nationale.

On y trouve des informations logistiques qui facilitent le travail de planification et de coordination. Les planificateurs ont ainsi un accès instantané à des données précises et exploitables, qui améliorent la prise de décision au sein des réseaux de transport multimodaux. Résultat : la résilience du système de transport allemand se trouve renforcée, grâce à une logistique de transport plus efficace, moins de pression sur les infrastructures routières, et moins d'émissions de gaz à effet de serre.



La *data* du départ à l'arrivée avec Irish Rail

Iarnród Éireann (Irish Rail) devait moderniser son écosystème *data* et améliorer la gestion de sa planification, de ses rapports d'activité et de ses opérations en temps réel, sur l'ensemble du réseau national. Collectant un volume important de données, à partir des millions de trajets effectués chaque année, l'entreprise a souhaité gagner en efficacité, et améliorer ainsi la qualité de services aux passagers, avec un *data hub* centralisé sur Azure. Aux côtés d'Irish Rail, Sogeti, filiale de Capgemini, a accompagné une stratégie de modernisation *cloud-first*, soit la conception d'une plateforme de données basée sur Azure Synapse, Microsoft

Fabric, ADLS et DevOps. Nos équipes ont interconnecté des systèmes comme SAP et Power BI, mis en place le *data hub* Azure centralisé et déployé Microsoft DevOps. Des actions qui ont permis d'harmoniser les données à l'échelle de l'entreprise et d'accélérer le reporting, mais aussi d'améliorer la visibilité opérationnelle des services, pour une prise de décision plus rapide. Nos solutions ont permis à l'organisation de poser des bases solides à une transformation digitale continue.





Avancer dans l'ingénierie logicielle sur mesure avec l'IA

Rohit Talwar, SVP Software Engineering chez Penske Transportation Solutions, nous parle de l'accompagnement de Capgemini dans l'adoption de GitHub Copilot. Un projet dans lequel innovation et création de valeur sont portées par les développeurs.

L'IA vous permet-elle d'accélérer sur vos priorités en matière d'ingénierie logicielle sur mesure ?

Rohit Talwar — Nous opérons dans un secteur extrêmement niche. 80 % de nos outils sont donc développés en interne. Et nos processus doivent s'adapter aux évolutions technologiques. Nous approchons l'IA générative avec pragmatisme et donnons la priorité à la création de valeur effective, notamment en matière de productivité, d'expérience client et d'excellence opérationnelle. L'enjeu, ici, n'est pas de dérouler des lignes de code mais de générer de la valeur plus rapidement, pour notre entreprise et pour nos clients.

Pourquoi avoir choisi Capgemini comme partenaire dans ce projet pilote ?

R. T. — Capgemini, avec qui nous collaborons depuis plus de 25 ans, connaît parfaitement nos pratiques d'ingénierie logicielle et notre stratégie business. Pour ce projet, nous avons besoin d'un partenaire capable de comprendre notre technologie, nos processus et notre vision stratégique. Capgemini a identifié des leviers de gain de productivité pour nos ingénieurs et a soutenu, dans le prolongement de notre équipe, nos objectifs technologiques et commerciaux.

Votre projet pilote a amélioré la productivité des développeurs de 10 à 12 %. Qu'est-ce qui y a contribué ?

R. T. — Capgemini a défini la feuille de route du projet, identifié les indicateurs clés et participé à la formation des ingénieurs, sur site comme à distance. L'objectif était de réduire le temps lié aux tâches répétitives, afin que les développeurs se consacrent à des activités à forte valeur ajoutée. Ils ont rapidement adopté le pilote qui leur permettait d'acquérir des compétences et d'éviter de passer d'un outil à l'autre dans leurs recherches.

Real business value

Une hausse de la productivité des développeurs de 10 à 12 %.



« L'enjeu, ici, n'est pas de dérouler des lignes de code mais de générer de la valeur plus rapidement, pour notre entreprise et pour nos clients. »

Rohit Talwar
SVP Software Engineering,
Penske Transportation Solutions





Humain x IA

une nouvelle équation du travail

Maxim Zhestkov, « Waves »
Œuvre numérique, 24 228 × 1 152 px, 2022





Karine Brunet
Directrice Opérations
et *Delivery*, Capgemini

« Nous intégrons l'IA au cœur de toutes nos activités »

— Pour comprendre l'impact de l'IA sur la gestion des talents et les opérations chez Capgemini, nous avons échangé avec Anne Lebel, Directrice Ressources Humaines et Éthique du Groupe, et Karine Brunet, Directrice Opérations et *Delivery*.

Anne Lebel
Directrice Ressources Humaines
et Éthique, Capgemini



Comment l'IA transforme-t-elle la gestion des talents et qu'est-ce que cela implique pour les collaborateurs de Capgemini ?

Anne Lebel — L'IA transforme notre manière d'aborder la gestion des talents, les compétences que nous priorisons et la façon dont nous accompagnons les parcours. La montée en compétences est essentielle : 310 000 collaborateurs ont été formés à l'IA générative et 194 000 à l'IA agentique (hors équipes WNS). Elle change aussi notre façon d'apprendre, en donnant une place centrale à l'expérimentation. Les compétences techniques, sectorielles et en IA doivent désormais s'articuler avec des qualités humaines comme l'esprit critique, la résolution de problèmes, l'intelligence

« L'IA redéfinit les métiers et accélère les trajectoires. Notre objectif est de préparer nos équipes à accompagner les transformations de nos clients à l'ère de l'IA. »

Anne Lebel
Directrice Ressources Humaines
et Éthique, Capgemini

émotionnelle ou la collaboration. Ces compétences, de plus en plus recherchées, deviennent centrales dans notre stratégie RH. L'IA redéfinit les métiers et accélère les trajectoires. Nous avons placé le développement des talents au cœur de l'expérience collaborateur, en repensant l'ensemble du parcours, du recrutement au départ. Notre objectif est de préparer nos équipes à accompagner les transformations de nos clients à l'ère de l'IA.

Du point de vue des opérations et du *delivery*, comment l'IA transforme-t-elle la manière dont les équipes Capgemini accompagnent les clients ?

Karine Brunet — Ces dernières années, le Groupe s'est affirmé comme un catalyseur du déploiement de l'IA à l'échelle des entreprises. Nous avons intégré l'IA à l'ensemble de notre portefeuille d'offres et de nos activités de *delivery*, en privilégiant des cas d'usage à fort impact, déployables de manière sécurisée et à grande échelle. Dans le *delivery*, nous repensons l'ensemble des étapes de création d'un logiciel et réorganisons nos équipes de manière pluridisciplinaire, enrichies de nouveaux profils comme les *product owners* ou les spécialistes en IA générative. En parallèle, nous développons des cadres de gouvernance pour mesurer la robustesse des solutions et leur

conformité réglementaire.

En interne, nous avons aussi déployé des agents IA pour l'ensemble des équipes, afin de mieux exploiter les systèmes d'information de Capgemini et de partager plus efficacement les connaissances.

Quel est le rôle des managers et des dirigeants dans cette transformation ?

A. L. — Les dirigeants définissent une vision claire de l'IA et en incarnent un usage responsable et éthique. Ils fixent un cadre – transparence des usages, équité dans les décisions, accès élargi aux outils – et créent les conditions d'un climat de confiance et d'apprentissage continu. Les managers traduisent cette vision dans l'action : ils adaptent les modes de travail, intègrent les outils d'IA au quotidien et accompagnent les équipes dans le changement.

Tous doivent soutenir l'adoption de l'IA,

développer les compétences associées et garantir un accès équitable et sécurisé aux outils. C'est pourquoi nous avons intégré l'IA dans les parcours de formation de tous nos managers en 2025. Leur rôle est aussi de préserver le jugement humain et la confiance, en veillant à ce que l'IA augmente la valeur humaine sans s'y substituer.

Quels sont les principaux défis pour déployer l'IA dans les opérations et le *delivery* ?

K. B. — Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA à grande échelle, les entreprises doivent repenser leurs modèles, des opérations à l'innovation, et créer une véritable alchimie Humain-IA. Cette collaboration repose sur trois éléments clés : des rôles clairement définis, des interactions bien conçues et un alignement fort avec les exigences légales et éthiques. Comme la cohésion d'équipe conditionne la performance humaine, la synergie entre l'humain et l'IA définira le degré d'intégration de l'IA dans l'entreprise.

Les organisations qui réussiront le mieux à déployer l'IA seront celles qui sauront faire de cette collaboration une réalité concrète et durable.

« Pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA à grande échelle, les entreprises doivent repenser leurs modèles, des opérations à l'innovation, et créer une véritable alchimie Humain-IA. »

Karine Brunet
Directrice Opérations et *Delivery*,
Capgemini

Une plateforme *data* et IA pour tous nos collaborateurs

— Comme avec nos clients, nous sommes pleinement engagés dans la transformation par l'IA de nos équipes, que nous dotons des outils les plus performants en la matière. Développée par nos soins, notre nouvelle plateforme intelligente est accessible à l'ensemble des collaborateurs de Capgemini. Elle développe l'expertise et l'efficacité de chacun en offrant un accès direct à des connaissances internes sécurisées, fiables et sourcées, aisément enrichies de données externes.

Démocratiser l'accès à la donnée et à la connaissance

En réunissant en un point unique les applications, les données et les savoirs de Capgemini, la plateforme permet à nos équipes un travail quotidien fluide et plus intuitif. Les utilisateurs peuvent, en quelques secondes, chercher et obtenir des informations provenant de sources fiables et actualisées, générer des contenus et des documents, et effectuer des tâches courantes (feuilles de temps, notes de frais) mais également interagir avec des agents intelligents dédiés. Le tout via un service rapide et simple, qui accroît les capacités de travail de nos équipes.

L'IA à la pointe et à l'échelle

Conçue pour fournir des informations pointues et contextualisées, la plateforme donne accès aux réglementations spécifiques selon la localisation de l'utilisateur, ainsi qu'à des données qualifiées issues du Data Cloud de Capgemini. Multilingue, elle s'appuie sur la puissance de ses LLM et de ses outils natifs pour mettre à la disposition de nos 420 000 collaborateurs les informations dont ils ont besoin, au bon moment. Notre plateforme simplifie également les tâches du quotidien, comme la création de tickets ou le suivi de projet, tout en offrant expérience personnalisée et interactions harmonieuses entre humains et IA.

Une plateforme évolutive

Pensée pour s'adapter continuellement, notre plateforme évolue dans le temps et s'enrichit à travers la mise à jour de ses contenus, mais également grâce aux retours directs des utilisateurs. Elle exploite ainsi pleinement les données et les connaissances du Groupe, tout en mobilisant la puissance nécessaire pour évoluer au gré des données nouvelles comme aux avancées continues de l'IA. L'intégration de l'IA agentique permettra de faire progresser la plateforme au rythme des besoins des collaborateurs et de renforcer leurs capacités, en s'ajustant en permanence à leurs usages. C'est une illustration du savoir-faire de Capgemini dans le déploiement de l'IA à l'échelle des grandes entreprises, qui démontre notre volonté de rendre ces technologies accessibles et utiles à chacun de nos collaborateurs.

— Avec plus de 420 000 talents dans plus de 50 pays, Capgemini place le développement des compétences au cœur de sa stratégie. Alors que l'IA accélère les transformations, nous investissons pour libérer l'énergie humaine grâce à la technologie, à grande échelle et de manière inclusive. En 2025, plus de 34 millions d'heures de formation ont permis à nos équipes de devenir des experts de l'IA tout en affinant leurs compétences métier, anticipant ainsi les défis de demain.

Apprendre à la vitesse de l'IA

De la maîtrise à l'expertise

Nos efforts en matière de formation et de développement ont porté sur la montée en compétence en IA, tout en renforçant l'expertise là où nos clients en ont le plus besoin. En 2025, nos équipes ont été formées à l'IA générative et agentique via nos campus dédiés, avec déjà 310 000 collaborateurs maîtrisant l'IA générative et 194 000 l'IA agentique, hors WNS.

Nous avons élargi l'accès à des contenus de niveau intermédiaire et expert afin de répondre à la demande croissante de nos clients. Aujourd'hui, plus de la moitié de nos formations en IA proposent au moins trois niveaux de maîtrise, avec l'ambition d'aller encore plus loin en 2026.

Nous avons conçu des parcours de formation spécifiques à chaque type de poste dans nos *Data & AI Campus* et *Gen AI Campus*. Ils combinent théorie et pratique, à travers des environnements tests et des certifications de nos partenaires dont Microsoft, AWS, Google et SAP.

Nous avons organisé des événements globaux comme « AWS Elevate » ou la « ServiceNow Learning Week » qui ont

mobilisé plus de 10 000 apprenants autour de cas d'usage de l'IA. Des programmes tels que « InventX » ou la campagne « To AI and Beyond » ont permis de former plus de 2 500 collaborateurs.

De la compétence au leadership

L'IA générative transforme les dispositifs de formation en accélérant la création de contenus : scripts et montage vidéo, traduction ou encore conception de parcours de *learning design* personnalisés.

Notre programme de sensibilisation à l'IA agentique a été co-construit avec Maestro, l'outil de Degreed, en intégrant analyses, podcasts et vidéos générés par l'IA, ce qui a accéléré son lancement.

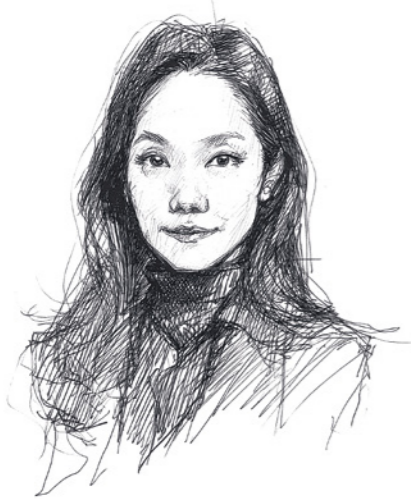
Capgemini offre à ses équipes les moyens de tirer parti de l'IA grâce à des programmes ciblés en leadership, expertise sectorielle, management et développement des compétences humaines. Ainsi, 100 000 collaborateurs ont renforcé leur leadership via la *Leadership Campus*, tandis que 170 000 ont approfondi leur expertise métier.

Ces réalisations ont valu au Groupe 50 *Gold Awards* lors des *Brandon Hall Group Excellence Awards* en 2025, confirmant son expertise en matière de développement des talents et d'innovation.



« L'IA accroît la valeur que nous apportons aux clients »

— Les équipes de Capgemini ont intégré l'IA dans la conduite de leurs missions pour améliorer leurs performances au quotidien. Découvrez comment elle leur permet de repenser le business de nos clients, de l'idée à la réalisation.



Ivy Lewis
Manager senior, États-Unis

« L'IA me fournit des informations plus riches et actualisées, renforçant mon rôle de partenaire stratégique auprès des clients. Elle me permet de clarifier les messages, de cibler les besoins, et de rapidement transformer des problématiques en solutions concrètes. Je teste aussi en continu de nouveaux outils afin de comprendre leurs forces et limites et de conseiller nos clients au mieux. »

Navin Kumar
Responsable de programme, Inde

« Je gère l'infrastructure Unix de plusieurs clients. L'IA permet des résolutions plus rapides et des recommandations plus fiables en automatisant les analyses de routine, en accélérant les réparations et en réduisant le nombre de manipulations manuelles. Elle prend en charge les tâches répétitives et lourdes en données, pendant que je me concentre sur les arbitrages en cours, les questions d'architecture et les enjeux stratégiques. »



Aleksandra Staškiewicz
Consultante senior, Pologne

« L'IA me permet d'aller plus vite sur plusieurs volets de mon travail, de la recherche à l'analyse jusqu'à la rédaction de livrables. Elle accroît la valeur que nous apportons aux clients. En déléguant davantage de tâches opérationnelles à l'IA, je peux me consacrer au conseil, à la conduite du changement et à l'accompagnement des clients dans leur transformation. »

Ces portraits ont été créés avec l'IA.



Orlando Gutierrez
Responsable de l'offre Connected Marketing, États-Unis

« L'IA accélère la façon dont nous créons de la valeur pour nos clients et produit des résultats concrets dès le premier jour. Elle étend le champ des compétences de notre équipe, du *revenue marketing* au marketing de performance. Elle fournit des analyses plus poussées sur les industries, les clients et les directions marketing, et me donne ainsi des clés pour proposer des idées plus innovantes à nos clients. »



Andrea Renna
Directeur du design chez frog (filiale du groupe Capgemini), Italie

« L'IA a transformé ma façon d'explorer, de tester et de valider des idées. En condensant des semaines de travail en jours, voire en heures, elle me permet de me concentrer sur les arbitrages et la direction artistique. Sa valeur ajoutée réside dans ses capacités en design itératif, en storytelling et dans sa vision systémique, particulièrement utiles dans les procédés assistés par IA. »



Sarathkumar S.
Responsable d'équipe, Inde

« J'utilise l'IA pour optimiser le traitement des paiements, associer paiements et remises, et identifier les disparités. Elle lit tous les e-mails entrants, en extrait les données et les classe au bon endroit. Je peux ainsi traiter plus de comptes, mieux gérer les exceptions et améliorer mon efficacité globale à la clôture du mois. »



Cynthia Gourrier
Responsable juridique, France

« J'accompagne les équipes juridiques de Capgemini pour optimiser leurs processus de travail et les aider à adopter les nouvelles technologies. Grâce à l'IA, nos collaborateurs deviennent des juristes "augmentés", qui passent moins de temps à surveiller les évolutions du droit et peuvent se consacrer à l'analyse et au conseil stratégique, vecteurs de valeur ajoutée pour nos clients. »



Donner du sens à la performance

Maxim Zhestkov, « Waves »
Œuvre numérique, 24 228 × 1 152 px, 2022



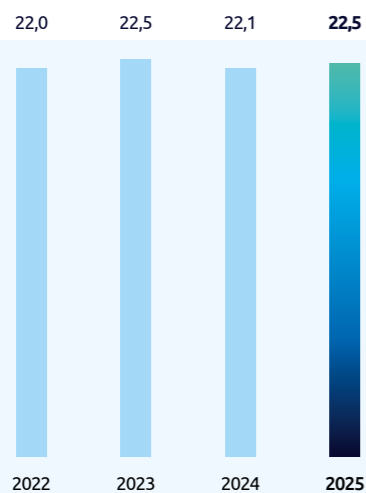
Chiffres clés 2025

— Capgemini a enregistré une solide performance en 2025, avec une dynamique de croissance qui s'est progressivement renforcée au cours de l'année et une marge opérationnelle résiliente. Le Groupe continue de démontrer la pertinence de son positionnement et la force de son écosystème de partenaires, comme en témoignent ses excellents résultats sur les contrats d'envergure, en dépit d'une demande sélective voire atone sur certains marchés. Les clients ont maintenu l'accent sur l'efficacité, l'agilité opérationnelle et l'optimisation des coûts, tout en accélérant leurs feuilles de route en matière de transformation IA. La demande soutenue pour nos services de *Cloud, Data & IA* illustre le rôle clé de Capgemini dans le déploiement de l'IA à l'échelle.



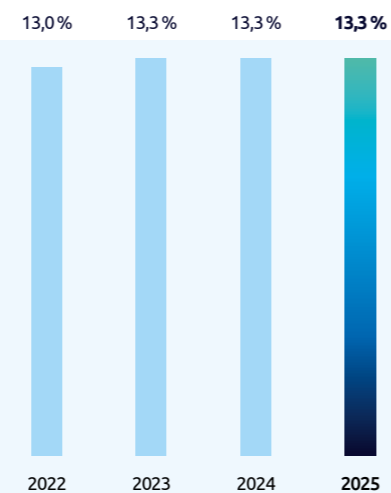
Nive Bhagat
Directrice Financière,
Capgemini

« Notre performance en 2025 reflète une solide exécution opérationnelle à l'échelle du Groupe, avec une croissance du chiffre d'affaires supérieure aux attentes et des objectifs de marge et de génération de trésorerie atteints. »



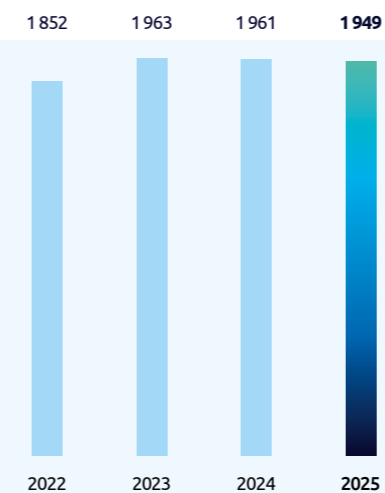
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)

Capgemini a réalisé un chiffre d'affaires de 22 465 millions d'euros, en hausse de +1,7 % par rapport à l'exercice 2024. La croissance à taux de change constants est de +3,4 %. La génération de *free cash flow* organique¹ est stable à 1 949 millions d'euros. Après un retour à une croissance positive au deuxième trimestre, le taux de croissance à taux de change constants a continué de s'améliorer pour atteindre +10,6 % en rythme annuel au quatrième trimestre, reflétant une nouvelle amélioration des performances sous-jacentes et les contributions significatives des acquisitions finalisées au cours de ce trimestre (WNS et Cloud4C).



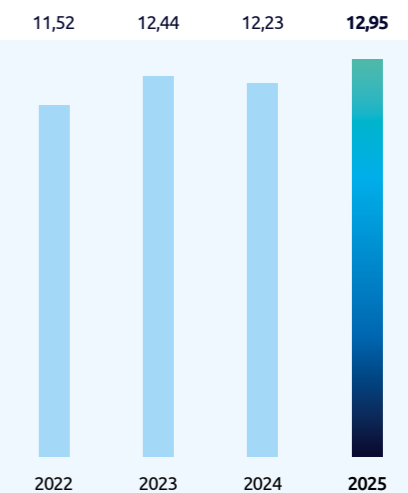
Marge opérationnelle² (en % du chiffre d'affaires)

La marge opérationnelle a atteint 2 983 millions d'euros, soit 13,3 % du chiffre d'affaires, stable par rapport à 2024 et dans la fourchette de l'objectif visé pour 2025.



Free cash flow organique¹ (en millions d'euros)

La génération de *free cash flow* organique est stable à 1 949 millions d'euros, en ligne avec l'objectif fixé pour l'exercice « d'environ 1,9 milliards d'euros ».



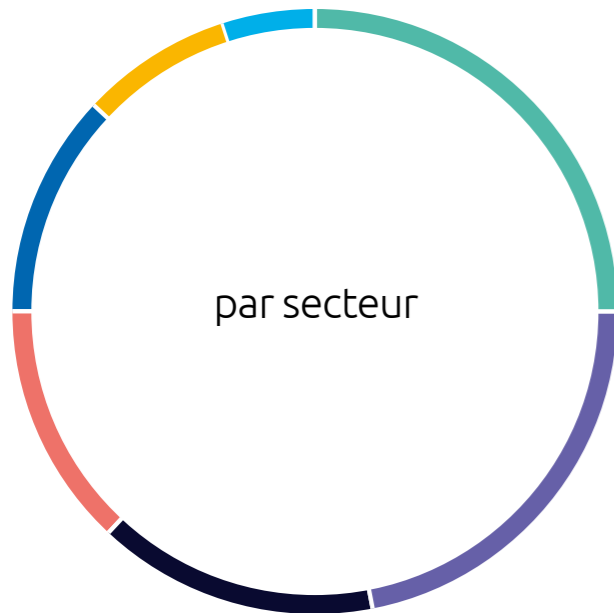
Résultat normalisé par action (en euros)

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. 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.
2. 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 ».



Répartition du chiffre d'affaires



- 25 % Industrie
- 22 % Services financiers
- 15 % Secteur public
- 13 % Biens de consommation & Commerce
- 12 % Télécommunications, Média & Technologie
- 8 % Énergie & Utilities
- 5 % Services



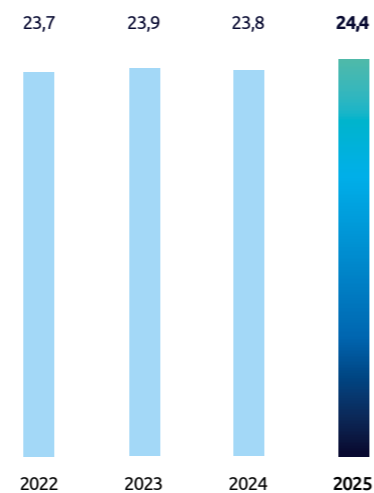
- 30 % Reste de l'Europe
- 29 % Amérique du Nord
- 19 % France
- 13 % Royaume-Uni & Irlande
- 9 % Asie-Pacifique & Amérique latine



- 63 % Applications & Technologie
- 29 % Opérations & Ingénierie
- 8 % Stratégie & Transformation

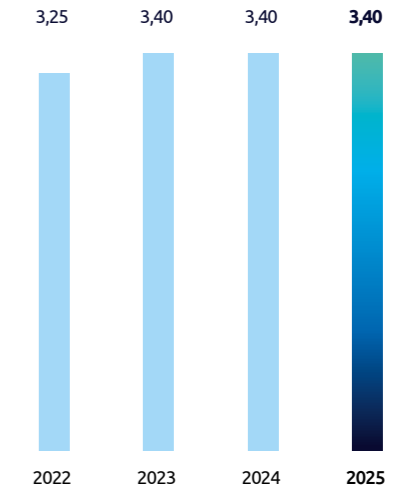
Prises de commandes (en milliards d'euros)

Les prises de commandes se sont élevées à 24 356 millions d'euros en 2025 et 7 202 millions d'euros au quatrième trimestre. Cela reflète une dynamique commerciale soutenue, avec un ratio « book-to-bill » solide de 1,08 sur l'année et de 1,21 sur le quatrième trimestre.



Dividende par action (en euros)

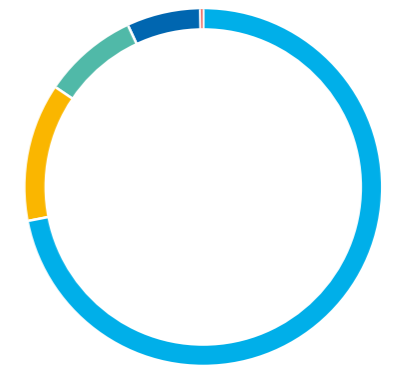
Le Groupe a une politique historique de distribution de dividendes qui permet de garantir un équilibre entre les investissements nécessaires à son développement et la distribution des bénéfices aux actionnaires. En 2025, Capgemini a versé 578 millions d'euros de dividendes (correspondant à 3,40 euros par action) aux actionnaires de Capgemini SE et alloué 542 millions d'euros aux rachats d'actions : 200 millions d'euros dans le cadre du programme pluriannuel et 342 millions d'euros afin de neutraliser la dilution relative au 12^e plan d'actionnariat salarié (ESOP). Ce plan ESOP, qui a rencontré un fort succès et 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 299 millions d'euros.



Structure de l'actionnariat à fin 2025

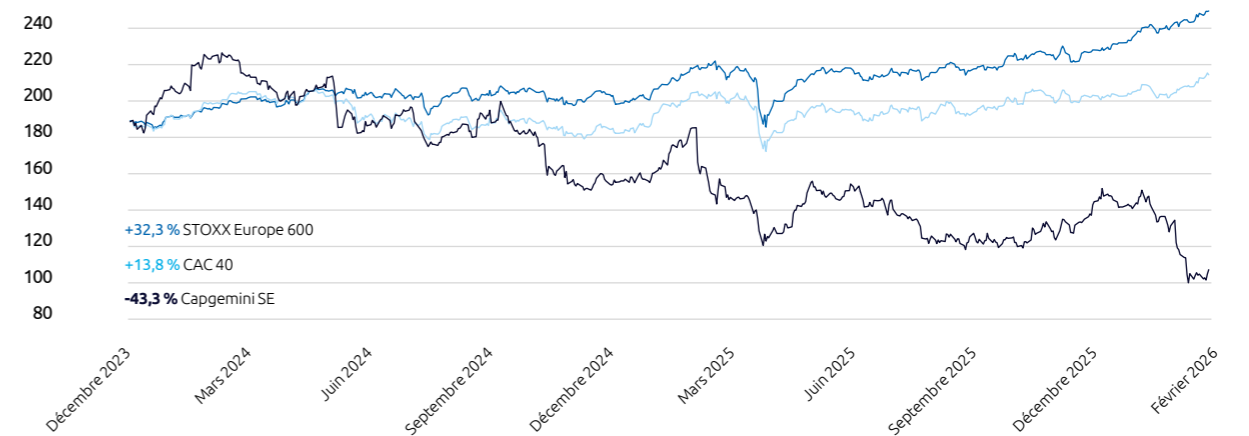
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)

- 72,0 % Investisseurs institutionnels internationaux
- 12,7 % Investisseurs institutionnels français
- 8,6 % Salariés du Groupe et administrateurs
- 6,6 % Actionnaires individuels
- 0,1 % Autodétention



Cours de l'action Capgemini (en euros)

comparé aux indices CAC 40 et STOXX Europe 600, du 31 décembre 2023 au 28 février 2026



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. Ils peuvent aussi contacter le service Relations Investisseurs à l'adresse 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.



Modèle économique

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

Nos ressources

Humaines

- › 423 400 collaborateurs dans plus de 50 pays
- › Une large diversité de compétences et de profils

Industrielles

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

Intellectuelles

- › Un investissement continu en R&D, particulièrement dans l'IA
- › 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 *startups* et des experts reconnus
- › Capgemini, une marque internationalement reconnue

Financières

- › Un bilan solide, avec des fonds propres totaux de 11,7 Md€
- › 1 949 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.

* Exceptionnellement, ces chiffres n'intègrent pas WNS ni les autres acquisitions finalisées fin 2025, à la différence du reste des données de cette double page, qui les inclut.

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 (IA générative et IA agentique)
- › 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 peuvent bénéficier de notre politique de travail flexible*
- › Une gouvernance mondiale et un système de management dédiés à la cybersécurité

Nos métiers

- Nous aidons les clients en appliquant des compétences en :
- › 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 *startups* ou de *joint-ventures* avec des leaders sectoriels.

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

Sécurité et durabilité au cœur de notre modèle

Cybersécurité et 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 neuf 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.

Pour des résultats partagés

Clients

- › 4,33/5 : 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

- › 15 296 M€ versés en salaires bruts, charges sociales et avantages sociaux
- › 40,5 % de femmes dans les effectifs*
- › 30,5 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe*
- › 34,7 M d'heures de formation, y compris l'apprentissage dans le flux de travail*
- › 194 775 salariés formés à l'IA agentique*
- › 7,7/10 : niveau d'engagement des collaborateurs, mesuré dans les enquêtes mensuelles internes*
- › 8,4 % d'actionariat salarié*

Fournisseurs et partenaires

- › 3 083 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

- › 534 M€ de charges d'impôt
- › >750 initiatives à impact social*
- › Entreprise *net zero* d'ici à 2040
- › Contribution à 11 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies
- › 8,5 M de bénéficiaires de nos initiatives d'inclusion numérique depuis 2018

Actionnaires et investisseurs

- › Un résultat par action de 9,46 € (-3,7 % par rapport à 2024)
- › 1 120 M€ distribués à nos actionnaires (578 M€ de dividendes et 542 M€ de rachat d'actions)
- › 13,3 % de marge opérationnelle

Notre proposition de valeur

Les enjeux de nos clients

Partenaire responsable et mondial de la transformation business et technologique, nous intégrons la puissance de l'IA afin de créer de la valeur pour nos clients et la société. Nous imaginons le futur des organisations et le rendons réel grâce à des technologies durables basées sur l'IA et nos talents. Capgemini propose des services et des solutions de bout en bout, en mobilisant son expertise sectorielle et son écosystème de partenaires.

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

Expertise sectorielle

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 proposant des services gérés pour des environnements hybrides 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 à grande échelle des transformations, des solutions et des opérations pilotées par l'IA.

Intelligent Operations – « Opérations intelligentes »

Nous accompagnons nos clients pour qu'ils gagnent en agilité et en valeur, en intégrant l'analyse de données, l'expertise sectorielle et la conduite du changement. Avec une approche portée par le conseil et la technologie, nous associons les compétences humaines et les agents d'IA pour assurer une orchestration harmonieuse des processus.

Développement durable

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 multiplions le potentiel de la R&D et de l'innovation pour concevoir les produits et services de demain et transformer les opérations industrielles.

Notre stratégie ESG intégrée au modèle économique

— Capgemini s'appuie sur l'innovation et la transparence pour effectuer sa transition vers une économie durable. Actualisée en mai 2025, notre politique ESG repose sur 9 priorités et 14 objectifs, notamment la lutte contre le changement climatique, la promotion d'un environnement de travail inclusif et sûr, le développement de l'inclusion numérique, le respect des normes éthiques les plus exigeantes et la garantie de la protection des données et de la cybersécurité.

Environnement : protéger la planète

En 2025, nous avons accéléré notre progression vers la neutralité carbone sur l'ensemble des scopes d'ici 2040, et atteint notre objectif 2025 d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable pour toutes nos opérations. Le Groupe a réduit de 94 % ses émissions des scopes 1 et 2, ainsi que de 70 % les émissions par collaborateur liées aux déplacements professionnels (scope 3), par rapport à notre année de référence (2019).

Par ailleurs, nous accompagnons nos clients dans leurs ambitions environnementales et adaptons continuellement nos offres aux nouveaux enjeux ESG auxquels nos clients sont confrontés.

La durabilité est un levier stratégique de création de valeur et de résilience à long terme pour la plupart des grandes organisations. Dans un environnement économique instable, la demande des clients s'est montrée particulièrement exigeante en 2025, en privilégiant l'efficacité, l'agilité opérationnelle et l'optimisation des coûts. Dans ce contexte, le Groupe a enregistré, en 2025, une solide croissance d'environ 7 %, à taux de change constants, de ses prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité. Acteur reconnu des services de durabilité, Capgemini reste résolument engagé à proposer à ses clients des services et des solutions innovants et à accélérer leur transition vers une économie plus durable.

Social : façonner un avenir inclusif pour tous les talents

Nos collaborateurs sont la source de notre impact, et nos clients soulignent régulièrement que c'est ce qui nous distingue. Si nous attirons les meilleurs talents, c'est grâce aux opportunités qu'offre le Groupe en termes de formation, d'évolution de carrière et de missions porteuses de sens et qui leur permettent de s'épanouir. En 2025, nous avons continué d'investir massivement dans le développement des compétences de nos collaborateurs : plus de 194 000 d'entre eux ont été formés aux agents d'IA, portant à 97 le nombre moyen d'heures de formation par salarié.

Capgemini a également continué à progresser sur le plan de l'inclusion. En 2025, nous avons franchi un cap important : les femmes représentent désormais plus de 40 % de notre effectif mondial, soit une hausse de 7 points par rapport à 2019 et plus de 30 % des leaders exécutifs. En externe, nous avons repensé nos programmes d'inclusion numérique pour nous concentrer sur les projets de transformation. En Inde, la *AI Academy* a permis à 700 jeunes défavorisés de suivre 200 heures de formation et de mentorat aux compétences technologiques de demain et de consolider les écosystèmes sur place.

Le Groupe est devenu membre du réseau B4SI, la norme mondialement reconnue de mesure et de gestion de l'impact social des entreprises.

Gouvernance : instaurer confiance et transparence à tous les niveaux

La gouvernance joue un rôle central dans la conduite de la performance de Capgemini et la réalisation de ses ambitions en matière de durabilité. En 2025, nous avons maintenu notre place dans le premier quartile de la notation MSCI ESG sur la gouvernance d'entreprise dans notre secteur. En tant qu'entreprise internationale, nous nous conformons aux réglementations locales afin de gagner la confiance des clients, fournisseurs, communautés et pouvoirs publics.

Nous avons développé depuis 2015 une solide base de fournisseurs et renforcé nos relations de long terme avec des partenaires stratégiques pour créer de la valeur. En 2025, 72 % de nos dépenses ont été réalisées auprès des fournisseurs engagés à respecter les normes ESG du Groupe, soit une augmentation de 32 points par rapport à 2023.

Le Groupe place également la protection des données et des infrastructures au cœur de sa stratégie. Aujourd'hui, les données constituent un actif stratégique vital et notre approche globale en matière de cybersécurité et de protection des données est conçue pour instaurer de la confiance. Au 31 décembre 2025, 96 % de nos collaborateurs avaient suivi le module de formation obligatoire sur le risque Cyber.



Principales réalisations de la politique ESG 2025

Priorités	Objectifs	Indicateurs	Unité	2019	2025	Objectif 2030	Objectif 2040
Environnement : protéger la planète							
Priorité A : Agir sur le changement climatique en atteignant le zéro émission nette avant 2040	Objectif 1 : Réduire de 90 % nos émissions de carbone des Scopes 1, 2 et 3 d'ici 2040	Émissions absolues – Scopes 1 et 2 (fondées sur le marché)	tCO ₂ e	154 078	8 747	-80 % en valeur absolue	-90 % en valeur absolue
		Émissions liées aux déplacements professionnels par salarié (moyenne annuelle du nombre de salariés) – Scope 3	tCO ₂ e/ collaborateur	1,26	0,38	-55 % par salarié	-90 % en valeur absolue
		Émissions liées aux déplacements domicile-lieu de travail par salarié (moyenne annuelle du nombre de salariés) – Scope 3	tCO ₂ e/ collaborateur	1,08	0,50	-55 % par salarié	-90 % en valeur absolue
	Objectif 2 : Intensifier nos investissements dans les solutions pour la nature et le climat, à hauteur de nos émissions totales de GES	Biens et services achetés – Scope 3	tCO ₂ e	305 718	279 527	-50 % en valeur absolue	-90 % en valeur absolue
		% des émissions opérationnelles pour lesquelles des crédits carbone ont été supprimés	%	-	100 %	100 %	-
		% des émissions totales pour lesquelles des crédits carbone ont été supprimés	%	-	57,81 %	100 %	-
Priorité B : Favoriser une économie durable, en aidant nos clients à atteindre leurs engagements de durabilité	Objectif 3 : Accroître chaque année la valeur des prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité pour nos clients	Variation de la valeur des prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité pour nos clients	%	-	7 %	En croissance chaque année	-
Social : façonner l'avenir en protégeant et respectant chacun							
Priorité C : Investir dans nos talents par le biais d'expériences enrichissantes	Objectif 4 : Atteindre et maintenir une moyenne de 70 heures de formation annuelles par collaborateur Objectif 5 : Renforcer chaque année les compétences de nos talents sur un thème stratégique prédéfini Objectif 6 : Maintenir l'indice d'appartenance de nos salariés au-delà de 80 points	Nombre moyen d'heures de formation par salarié	Heures	41,90 (C)	97,2	≥70	-
		Nombre de collaborateurs formés sur un sujet stratégique défini annuellement		-	194 775	Au-dessus de la cible définie par le Groupe en N-1	-
		Score de l'indice d'appartenance	Score	-	84	>80	-
Priorité D : Maintenir constamment des pratiques éthiques exigeantes	Objectif 7 : Veiller à ce que plus de 80 % de nos collaborateurs aient une perception positive de nos valeurs, de notre culture et de nos comportements éthiques au sein du Groupe Objectif 8 : Accroître la sensibilisation et encourager l'adoption de pratiques éthiques en matière d'intelligence artificielle	% des collaborateurs interrogés donnant une note moyenne de culture éthique comprise entre 7 et 10	%	-	85 %	>80 %	-
		% des effectifs en fin d'année ayant validé la formation annuelle « Éthique de l'IA »	%	-	Sera reporté à partir de 2026	>80 %	-
Priorité E : Favoriser l'inclusion au sein de nos activités	Objectif 9 : Maintenir au moins 40 % de femmes dans nos effectifs et atteindre 35 % de femmes parmi les leaders exécutifs du Groupe d'ici 2030*	% de femmes au sein du personnel de l'entreprise	%	33,0 (C)	40,5 %	≥40 %	-
		% de femmes parmi les leaders exécutifs du Groupe	%	16,8 (C)	30,5 %	≥35 %	-
Priorité F : Accompagner l'inclusion numérique au sein de nos communautés	Objectif 10 : Aider 10 millions de bénéficiaires de communautés défavorisées grâce à nos programmes d'ici 2030	Nombre total cumulé de bénéficiaires des programmes d'inclusion numérique (depuis 2018)		29 012 (C)	8 497 643	>10 M	-
Gouvernance : instaurer la confiance et la transparence à tous les niveaux							
Priorité G : Favoriser une gouvernance diversifiée et responsable	Objectif 11 : Appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise	Notation ESG MSCI sur la Gouvernance d'entreprise	Score	-	Notation atteinte	Positionnement dans le premier quartile de la notation par rapport aux concurrents	-
Priorité H : Valoriser les pratiques commerciales responsables sur l'ensemble de la chaîne de valeur	Objectif 12 : D'ici 2030, les fournisseurs couvrant 80 % du montant 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 Cag Gemini ou un équivalent) par rapport au montant total des achats de l'année de reporting	%	-	71,8 %	>80 %	-
		% des effectifs en fin d'année ayant validé le module de formation en ligne sur la protection des données personnelles	%	-	94 %	>90 %	-
Priorité I : Protéger et sécuriser les données, les infrastructures et les identités	Objectif 13 : Intégrer la protection des données au sein de notre culture, de nos activités et de nos projets clients Objectif 14 : Être reconnu comme un leader de la cybersécurité	% de DPO (nombre de DPO en fin d'année) certifiés par l'International Association of Privacy Professionals (IAPP)	%	-	87 %	>90 %	-
		% de contrats clients qualifiés qui ont fait l'objet d'une évaluation digitale et ont atteint un haut niveau de maturité en matière de protection des données	%	-	58 %	>85 %	-
		% des centres opérationnels et sites sensibles certifiés ISO 27001 (nombre de sites en fin d'année)	%	-	98 %	>98 %	-
		% des effectifs en fin d'année ayant validé le module obligatoire de formation en ligne sur le risque Cyber	%	-	96 %	>95 %	-

(C) Périmètre historique de Cag Gemini.

* Nous reconnaissons que chaque pays doit opérer dans le cadre réglementaire et juridique local. Les objectifs pour 2030 sont fixés au niveau du Groupe et accéléreront nos efforts d'inclusion. Les informations fournies dans ce tableau ne prennent pas en compte WNS et les autres acquisitions également finalisées fin 2025.



Raison d'être, éthique et valeurs : un cap clair pour guider nos actions

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

Reconnu pour notre engagement éthique

Capgemini figure parmi les entreprises les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies*®), une reconnaissance qui s'appuie aussi sur l'écoute continue de nos collaborateurs.

Nous sommes convaincus que la puissance de la technologie doit bénéficier à tous. Cet engagement en faveur de l'inclusion, de l'égalité des chances et du développement des compétences numériques se reflète dans notre raison d'être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ». Notre culture éthique repose sur des principes simples : agir de manière juste, respecter les cadres légaux, faire preuve d'honnêteté et d'intégrité. Elle implique aussi de former et d'accompagner les équipes et les dirigeants, afin qu'ils assument leurs responsabilités et incarnent au quotidien des comportements et un leadership exemplaires. Elle suppose également de questionner en permanence nos pratiques et nos processus, de ne jamais considérer que tout est acquis, d'écouter, de nous remettre en question et de prendre les bonnes décisions, dans un exercice constant d'humilité et de responsabilité.

Des valeurs au cœur de notre identité

Depuis sa création par Serge Kampf, Capgemini s'appuie sur des valeurs fortes pour construire une croissance durable. Nos sept valeurs (Honnêteté, Audace, Confiance, Liberté, Esprit d'équipe, Modestie et Plaisir) restent le socle de nos décisions et de notre culture.

Éthique et droits humains

Nos initiatives en matière d'éthique et de droits humains favorisent le dialogue, la transparence et la responsabilité :

- › **Charte éthique** : elle définit nos principes et comportements attendus, complétés par des lignes directrices spécifiques, dont notre Code d'éthique de l'IA.
- › **Droits humains** : formations, actions de sensibilisation et dispositifs de vigilance pour promouvoir leur respect.
- › **Formation** : le programme annuel Ethics@Capgemini prépare nos équipes à gérer des situations sensibles.
- › **Écoute active** : EthicsPulse recueille les retours des collaborateurs pour alimenter nos plans d'action.
- › **SpeakUp** : notre ligne d'alerte éthique permet de recueillir les signalements en toute confidentialité, de protéger les lanceurs d'alerte contre toute forme de représailles et de garantir un traitement rapide et équitable des situations.

L'inclusion, moteur d'impact

— En 2025, le Groupe a réalisé des avancées majeures en matière d'inclusion et d'égalité homme-femme. Nous continuons aussi à renforcer l'égalité des chances dans nos pratiques de recrutement, de leadership, de formation et dans nos modes de travail.



Accélérer l'égalité homme-femme

Cette année, le Groupe a franchi une étape majeure en matière de diversité de genre : les femmes représentent désormais plus de 40 % des effectifs mondiaux, et plus de 30 % des leaders exécutifs, soit une augmentation respective de 7 et 13 points, depuis 2019. Une performance pour laquelle nous avons obtenu le Gold Seal pour l'égalité des sexes d'Equileap. La récente parution d'un rapport du Capgemini Research Institute sur le genre et le leadership, soulignant la persistance de certains stéréotypes, vient également renforcer la volonté de Capgemini de promouvoir un avenir plus équitable et inclusif.

Révéler tous les talents

Le renouvellement de notre accréditation Stonewall Gold Employer souligne nos avancées en matière d'inclusion des personnes LGBTQ+. En 2025, le handicap a également été une priorité : l'Inde, le Royaume-Uni, les États-Unis et le Brésil figurent parmi les mieux classés du Disability:IN Index et notre réseau mondial de salariés CapAbility a été distingué aux European Diversity Awards. Nous avons cofondé, avec huit autres grands groupes, un « *think and do tank* » appelé « Objective Neuroinclusion », dans le but de partager des pratiques concrètes et inclusives en faveur de la neurodiversité.

Mobiliser les équipes en faveur de l'inclusion

Comptant près de 70 000 inscrits, nos réseaux de salariés mondiaux se rassemblent autour de passions communes. En 2025, nous avons lancé EnvironmentALL, notre cinquième réseau, dédié à l'environnement, à travers lequel nos équipes organisent des initiatives qui contribuent aux objectifs de durabilité du Groupe. La deuxième édition de notre programme « Inclusion Circles » s'est également tenue l'an dernier. Ce dispositif interactif sur les pratiques inclusives a mobilisé plus de 2 000 managers et 27 000 collaborateurs autour de mises en situation concrètes.

Notre gouvernance

— La gouvernance du Groupe 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.

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.

Conseil d’Administration ¹	Administrateurs indépendants ²	Âge moyen	Internationalisation
13+2	83%	60 ans	40%
Durée moyenne de présence au Conseil	Parité ³	Administrateurs représentant les salariés	Administrateur représentant les salariés actionnaires
6 ans	F: 42% H: 58%	2	1

NB: informations au 31 décembre 2025. (1) 13 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.

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

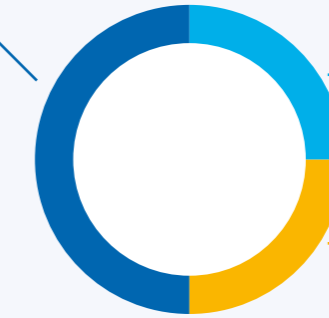
meilleur équilibre possible au regard de l’internationalisation et de la diversité des effectifs du Groupe, de l’évolution de l’actionariat, des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté, y compris en matière de durabilité, ainsi que des orientations stratégiques moyen-terme du Groupe. Il veille 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.

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

Expertises multiples

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



Expérience opérationnelle
— Fonctions dirigeantes et opérationnelles dans des groupes internationaux

Diversité des origines
— Secteur privé
— Secteur public
— Collaborateurs de Capgemini

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.

Activités du Conseil en 2025

Actif et assidu, le Conseil d’Administration a tenu 11 réunions

en 2025 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

- Définition et suivi des priorités stratégiques à moyen terme du Groupe et des activités aux États-Unis
- Acquisition de WNS et stratégie « Opérations Intelligentes » basées sur l’IA agentique ; suivi des autres opportunités de croissance externe et des intégrations en cours
- Stratégie en matière d’intelligence artificielle (générative et agentique) (portefeuille d’offres et opérations du Groupe)
- Revue des principales évolutions de marché, technologiques, et de l’environnement concurrentiel
- Suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE, dont la stratégie climat

Performance du Groupe

- Performance et activités du Groupe
- Optimisation de l’organisation du Groupe
- Suivi de la satisfaction client

Gouvernance

- Évolution de la composition du Conseil et des Comités (indépendance des administrateurs et politique de diversité des instances)
- Préparation de l’Assemblée générale
- Évaluation interne du Conseil et lancement de l’évaluation externe triennale
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote
- Revue du processus de succession des dirigeants mandataires sociaux (y compris en situation d’urgence) et préparation des échéances gouvernance à venir
- Mise en conformité des statuts avec la loi Attractivité

Audit et risques

- Comptes statutaires 2024
- Comptes consolidés 2024 et du 1^{er} semestre 2025
- Mandats des Commissaires aux Comptes
- Suivi des risques (dont cartographie), y compris la cybersécurité
- Contrôle interne et audit interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d’éthique et de conformité

Finance

- Budget
- Communication financière, dont revue du processus de préparation de la communication sur les résultats financiers
- Opérations de financement liées à l’acquisition de WNS
- 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’actionariat salarié

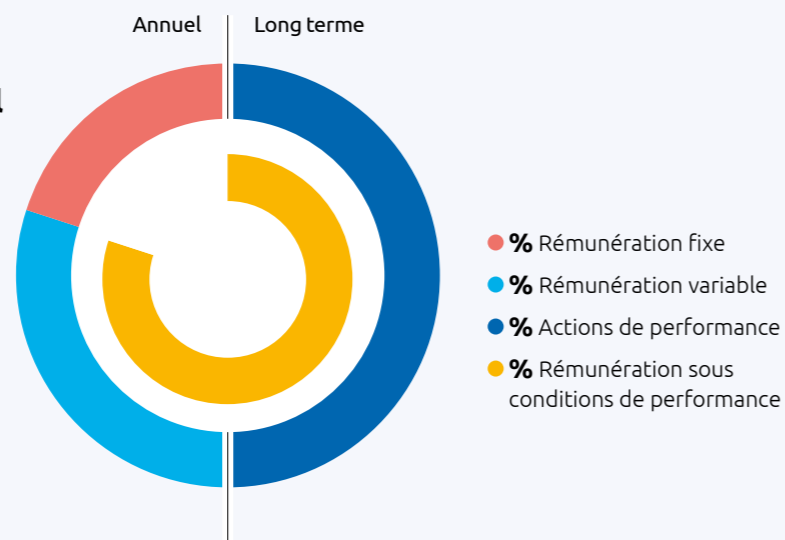


La rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les politiques de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général, qui sont inchangées, ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 16 mars 2026, sur recommandation du Comité des Rémunérations. La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour 2026 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.

Structure cible de la rémunération annuelle 2026 du Directeur général



Critères de la rémunération variable annuelle 2026 du Directeur général

Les indicateurs retenus pour déterminer la rémunération variable se répartissent comme suit :

- **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.** *free cash flow* organique généré par le Groupe, et **4.** résultat net avant impôts ;
- **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 politique RSE (diversité et cybersécurité) ;
- **des objectifs personnels qualitatifs** répartis entre **1.** le développement

et le déploiement des activités IA et IA agentique chez nos clients et en interne, **2.** le développement des partenariats stratégiques avec nos clients, **3.** l'exécution et le suivi du plan stratégique géographique (États-Unis en particulier), et **4.** le suivi de l'intégration dans le Groupe des acquisitions récentes (WNS, Cloud4C).

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.

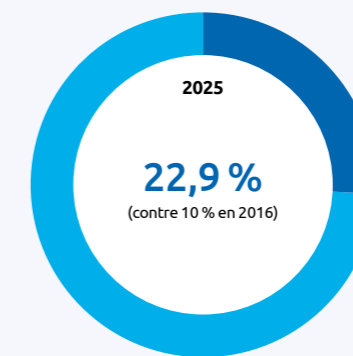
Politique de diversité des instances dirigeantes

Le Groupe a décidé d'augmenter progressivement à la fois la représentation féminine et l'internationalisation du Comité Exécutif du Groupe. Au 31 décembre 2025, 63 % du Comité Exécutif du Groupe est ainsi constitué de profils internationaux. Le Comité Exécutif, dont la composition a été élargie en 2024 et 2025, est également passé de moins de 10 % de femmes en 2016 à 22,9 % en 2025. L'objectif du Groupe à moyen terme demeure d'atteindre au moins 30 % et à long terme d'atteindre le même pourcentage de femmes au Comité Exécutif que celui de l'effectif du Groupe.

Capgemini souhaite également augmenter la représentation des femmes parmi les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein des leaders exécutifs du Groupe, 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 2025 était de 30,5 % et désormais

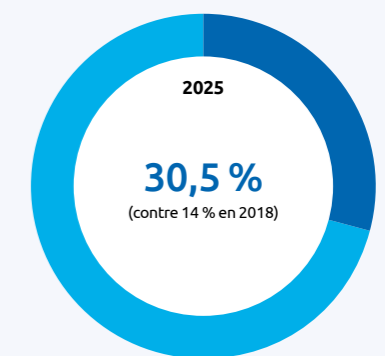
l'objectif est d'augmenter ce pourcentage d'un point par an, pour atteindre 35 % en 2030. Ces objectifs sont associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer le suivi de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation, l'accent étant mis spécifiquement sur la parité hommes-femmes avec pour objectif à long terme d'aligner et d'améliorer progressivement le taux de féminisation des cadres dirigeants du Groupe sur le taux de féminisation global au sein de la population des Vice-Présidents. Enfin, le Conseil d'Administration a intégré des objectifs d'inclusion dans la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux.

Femmes au Comité Exécutif



30 %
Objectif moyen terme

Femmes occupant des postes de leaders exécutifs



35 %
Objectif pour 2030

L'artiste

Artiste et designer basé à Londres, Maxim Zhestkov se sert de la technologie comme vecteur d'un langage visuel et universel, à la croisée du design, de l'architecture et de l'infographie. À partir de sphères, son medium principal, il crée des simulations numériques fondées sur les lois de la physique pour représenter le jeu des émotions, des comportements, des cheminements de pensée et des relations, de la vie, des planètes et de l'univers.

Comment l'IA influence-t-elle votre manière de créer ?

Maxim Zhestkov — La technologie nourrit ma créativité. Et l'IA joue un rôle important dans la façon dont je pense et conçois mes projets. Non pas pour créer ou modifier des visuels, mais plutôt pour échanger autour d'idées abstraites. C'est comme ça que je fonctionne : j'ai besoin de discuter des projets et de confronter mes idées. L'IA devient alors un partenaire créatif, qui m'aide à questionner des aspects de mon travail que je n'aurais jamais explorés auparavant.



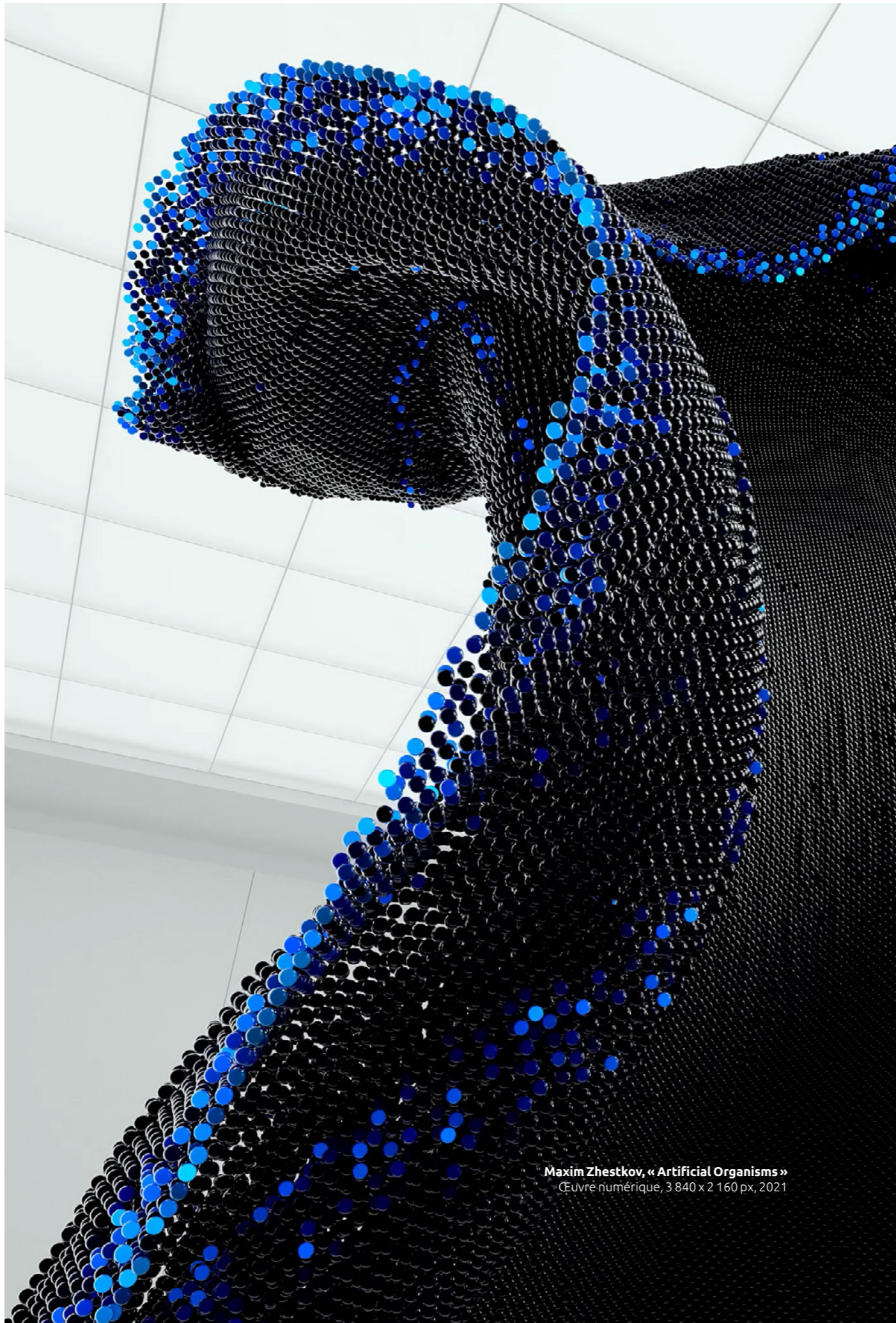
Quelle place l'intuition humaine conserve-t-elle dans votre travail ?

M. Z. — J'ai étudié à la fois le design et l'art, des disciplines voisines mais qui mobilisent des compétences différentes. La recherche artistique repose sur l'intuition pure, là où le design est centré sur la logique et la recherche de solution à un problème. En design, il faut comprendre l'enjeu et y répondre avec méthode. Dans le domaine de l'art, l'intuition prend le relais : tout part de l'expérience, presque inconsciemment. Comme je travaille avec des systèmes extrêmement complexes, intégrant des milliers de paramètres, il m'est impossible de suivre et de comprendre tous les processus en cours. J'ai besoin de mon intuition. Grâce à elle, je prends des décisions instinctivement, sans toujours savoir tout ce qu'il y a derrière.

Qu'est-ce qui vous fait envie dans l'art digital de demain ?

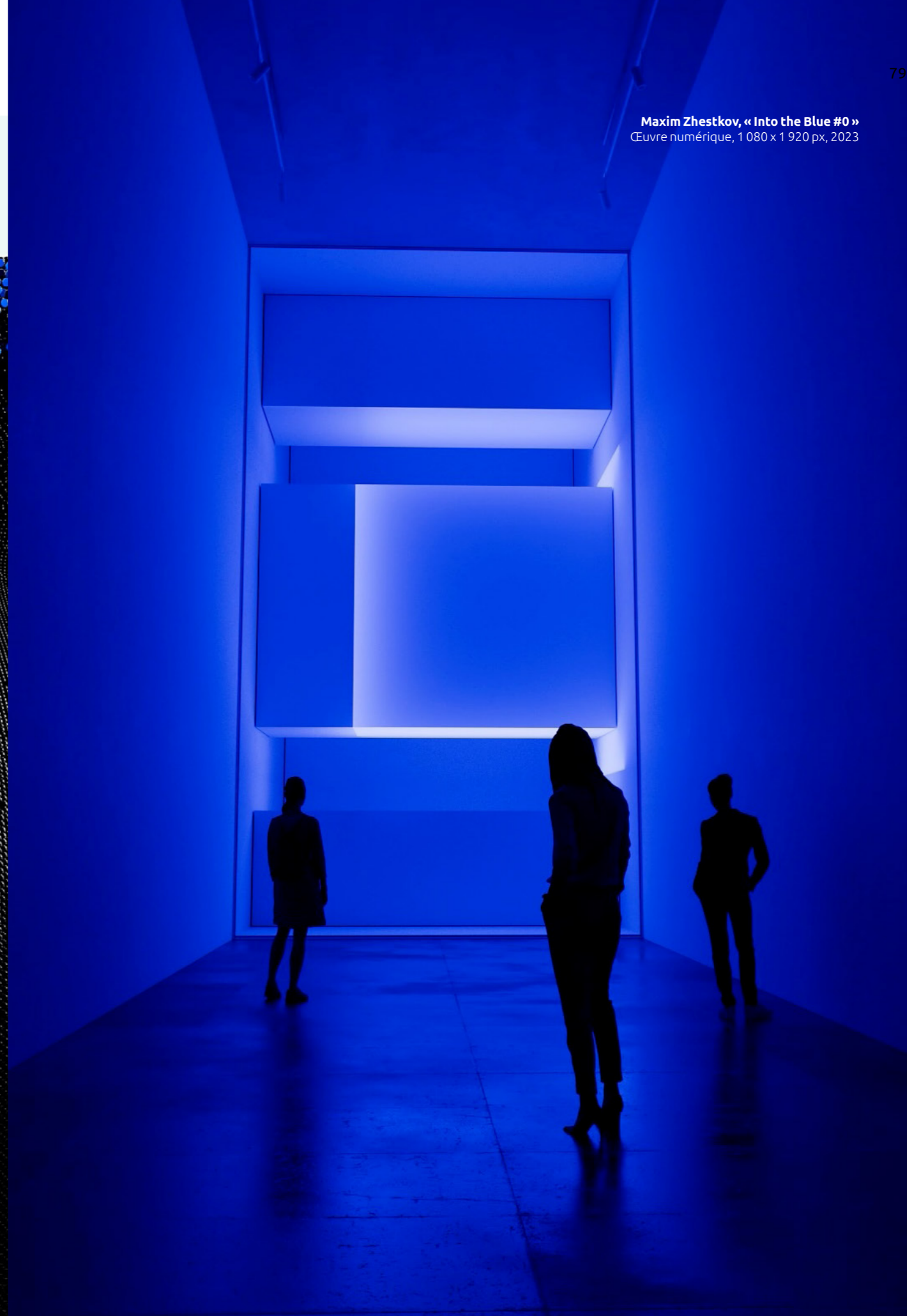
M. Z. — Ce qui m'enthousiasme le plus, ce sont les possibilités offertes par l'interactivité, que j'explore actuellement avec différents projets. Il y a une dizaine d'années, j'ai découvert des jeux vidéo autour de l'art et du design qui m'ont donné envie d'en faire un moi-même. Quand on crée une œuvre, on pense avant tout à ce que l'on veut exprimer. Avec un jeu, ce sont les utilisateurs qui façonnent leurs propres interactions avec le système. C'est cette dimension qui me passionne : inviter le public dans mes projets et observer comment il en transforme l'expérience.





Maxim Zhestkov, « Artificial Organisms »
Œuvre numérique, 3 840 x 2 160 px, 2021

Maxim Zhestkov, « Into the Blue #0 »
Œuvre numérique, 1 080 x 1 920 px, 2023





Restez connectés

Découvrez la version digitale de nos rapports 2025
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

Artiste – Tous droits réservés
Maxime Zhestkov
zhestkov.studio

Photographe – Tous droits réservés
Christophe Beauregard (p. 4, 7, 10, 11) • Patrick Sordoillet (p. 10, 11, 12, 13, 56) • Antoine Doyen (p. 65)

Copyrights – Tous droits réservés
Capgemini • Getty Images • robbin0919 • A.S.O./Aurélien Vialatte • Ryder Cup • WNS • SFK • Aptiv • Siemens • Federico Beccari • Repsol S.A. • Cyril Crespeau • Siemens • Molly Darlington • Cox Communications • Orange/Sipa/Benjamin Decoin • Crédit Agricole Assurances • Jerome Deduytsche Utopikphoto Studio & Reportage • Jostijn Ligvoet Fotografie • Penske

Merci à
Aptiv, Bundesanstalt für Wasserbau, Barclays, Cox Communications, Crédit Agricole Assurances, Edvance, Fresenius, Irish Rail, Nationale Zorgreserve, Orange, Orano, Penske, Repsol, SKF, Siemens, TryZone IQ.

Ressources complémentaires

Notre site
capgemini.com/fr-fr

La section investisseurs
investors.capgemini.com/fr

La section carrières
capgemini.com/fr-fr/carrieres

Nos actualités
capgemini.com/fr-fr/actualites

RSE

capgemini.com/fr-fr/notre-groupe/responsabilite-sociale-et-environnementale/



Imprimé en France par PPA, 93100 Montreuil
Avril 2026

