

Annuel Intégré 2022



Rapport Annuel Intégré 2022



Emmanuelle Moureaux,
100 colors n° 35

Nous vivons une nouvelle révolution industrielle, avec une double transition vers une économie numérique et durable qui transforme en profondeur la façon dont les entreprises créent de la valeur. Au cœur de cette mutation globale, Capgemini s'est transformé pour devenir le partenaire technologique et business de référence dont ses clients ont besoin.

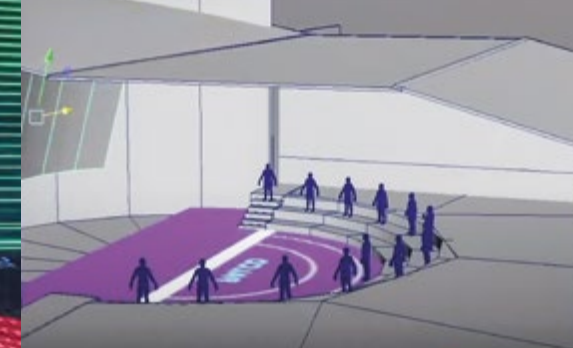
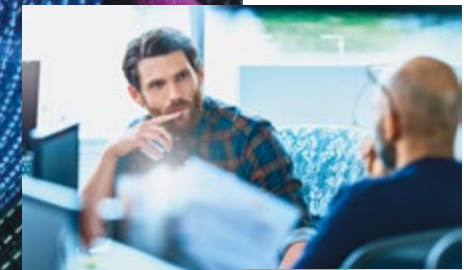
Aujourd'hui, partout dans le monde, nous mettons au service de ces enjeux, l'expertise de nos 360 000 collaborateurs, mobilisés autour d'une même passion : libérer l'énergie humaine par la technologie, pour un avenir inclusif et durable.

Nous accompagnons les entreprises et les organisations dans leur transformation et le développement de nouvelles sources de création de valeur. Lorsqu'elles repensent leur façon d'innover, de produire ou d'interagir avec leurs clients, nous sommes à leurs côtés.

En libérant toute la valeur de la technologie, nous aidons nos clients à gagner en agilité et en compétitivité. Et nous construisons avec eux un avenir meilleur.



La mode ose le métavers



SÃO PAULO,
BRÉSIL



Comment transformer un événement commercial classique en un incroyable succès? **Tommy Hilfiger Brésil** a fait appel à Capgemini pour développer dans le métavers un écosystème numérique complet, du choix de la plateforme à la gestion de l'événement. Concept, mise en place, modélisation 3D... : ensemble, nous avons recréé un univers fidèle à la signature et aux valeurs de la marque. Le résultat a dépassé nos attentes. L'affluence sur place a été telle que certains participants ont dû basculer sur le *live stream* de YouTube. Cette expérience inédite dans le métavers a fait le buzz dans la presse et sur les réseaux sociaux, généré de l'interaction entre la marque et sa communauté, et établi un lien direct entre innovation et dernières tendances chez Tommy Hilfiger Brésil.



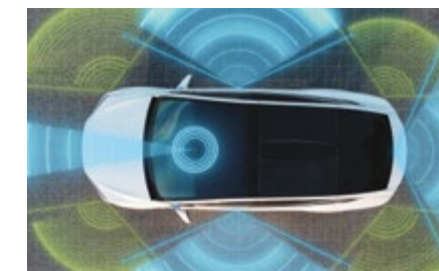
ÉCOSSE,
ROYAUME-UNI



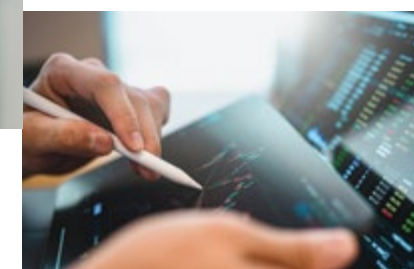
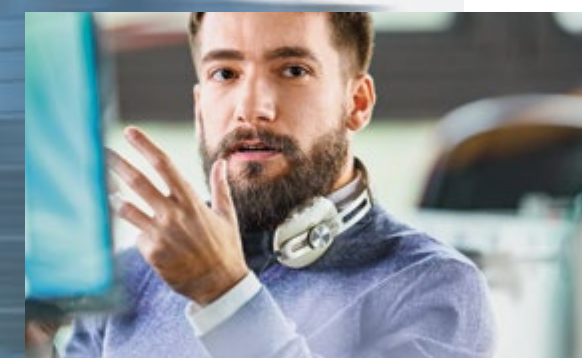
L'eau à l'heure du net zéro



Le traitement des eaux usées est une activité fortement énergivore : à elle seule, elle représente 71 % de l'empreinte carbone de **Scottish Water**. Capgemini a déployé pour l'opérateur écossais des capteurs IoT (*Internet of Things* – Internet des objets) sur les équipements existants, une révolution dans la manière dont l'entreprise exploite ses données opérationnelles. Grâce à Capgemini, Scottish Water peut désormais accéder en temps réel aux données de ses stations d'épuration connectées. Par rapport au modèle précédent, ce pilotage à distance par les données permet à l'opérateur de réduire ses coûts, d'améliorer sa conformité et d'optimiser l'efficacité énergétique de son processus d'épuration. Cette optimisation est l'un des prérequis de l'ambitieux programme de transformation de l'entreprise, qui doit lui permettre d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2040.



GRAND PARIS,
FRANCE

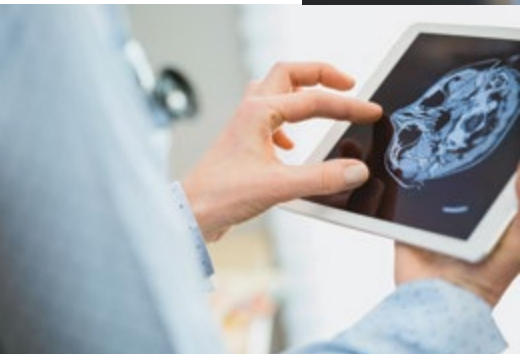


La mobilité urbaine à toute vitesse



La révolution de la mobilité urbaine passe par des routes connectées et des engagements en matière de sécurité. Capgemini coordonne l'écosystème digital de la filière automobile dans le cadre de **5G Open Road**, un projet européen innovant qui étudie la viabilité technique et commerciale des véhicules autonomes et connectés et des carrefours intelligents. Lancée en avril 2022 avec le soutien de l'État français, cette initiative rassemble des acteurs privés, publics et universitaires. Elle cherche à montrer comment des services de mobilité connectés et automatisés (transport à la demande via des navettes autonomes et détection collaborative des places de stationnement, notamment) peuvent améliorer la sécurité et fluidifier le trafic en zone dense.

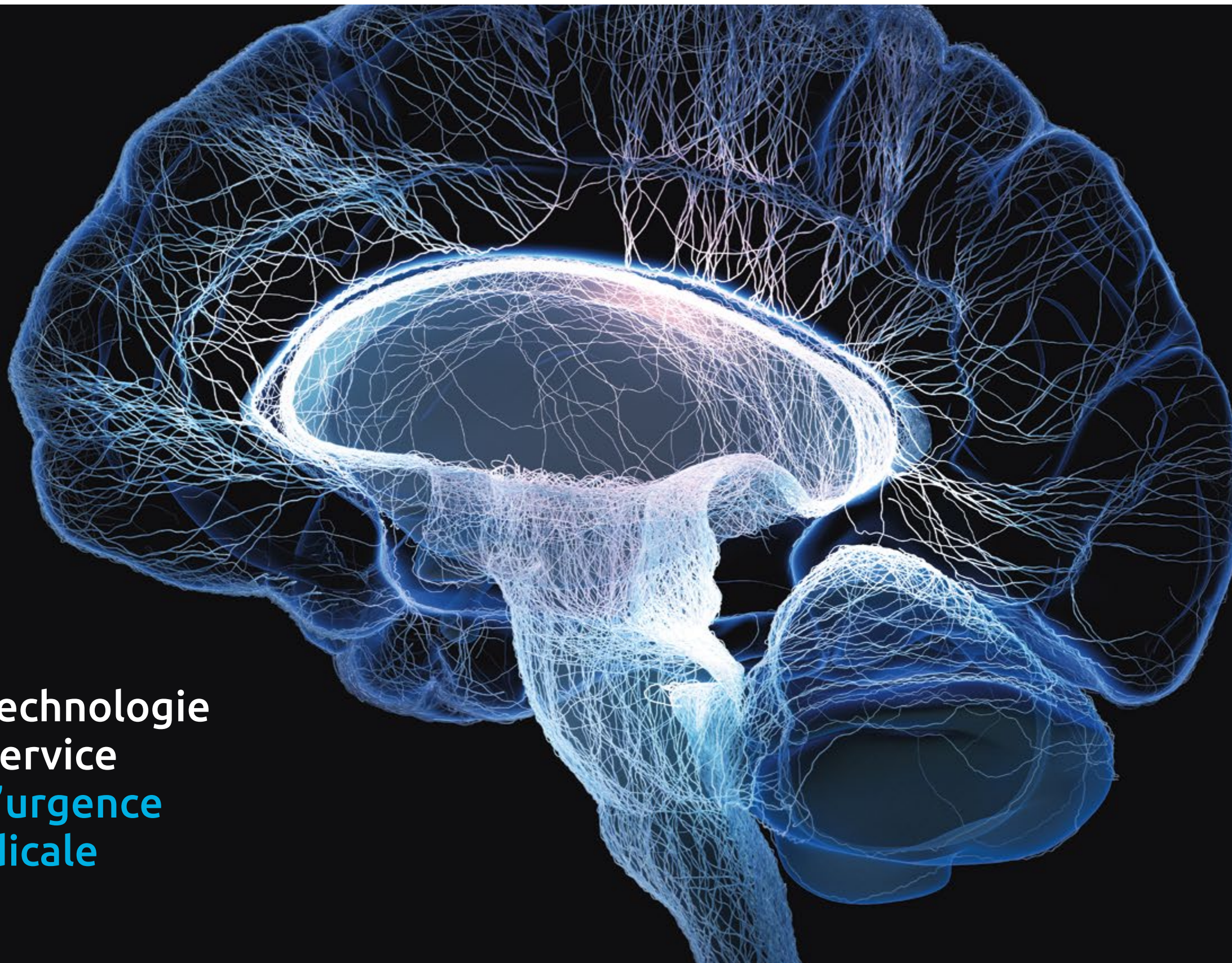
Ce projet est cofinancé par l'État français dans le cadre des Programmes d'investissements d'avenir.



CALIFORNIE,
ÉTATS-UNIS



La technologie au service de l'urgence médicale



Dans les cas de lésion cérébrale, chaque minute compte : traitée dans les deux heures, il est possible de s'en remettre. Un accès rapide à la tomographie peut faire gagner un temps précieux mais l'usage de cette technique d'imagerie médicale était, encore récemment, réservé aux services d'IRM en hôpital et à certains véhicules de secours équipés de scanners. Capgemini a travaillé main dans la main avec le leader de la tomographie électromagnétique, pour développer un **dispositif portable d'imagerie cérébrale 3D**. Cette technologie qui sauve des vies est désormais plus accessible, souvent sur le lieu même de l'accident, pour un diagnostic et une prise en charge rapides. Nous avons contribué à la refonte complète de l'outil afin d'en améliorer l'aspect portable et de rendre son coût plus abordable. Relié au cloud par Wi-Fi, l'appareil facilite la production de rapports et permet une consultation à distance pendant le transport du patient, qui peut, grâce à un diagnostic en temps réel, être redirigé vers l'hôpital le plus adapté.

00 - 01

02 - 21



22 - 37



38 - 57



Emmanuelle Moureaux,
100 colors

02	La mode ose le métavers
04	L'eau à l'heure du net zéro
06	La mobilité urbaine à toute vitesse
08	La technologie au service de l'urgence médicale
12	Lettre du Président
14	Lettre du Directeur général
16	Capgemini en bref
18	Les temps forts de l'année 2022

CRÉATEUR DE VALEUR, GUIDÉ PAR NOTRE RAISON D'ÊTRE

24	Nos valeurs et notre éthique
25	Notre raison d'être
26	Notre Conseil d'Administration
28	Notre Comité Exécutif
30	Nos talents, notre plus bel atout
36	Nos parties prenantes

PARTENAIRE STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

40	Partout dans le monde, dans tous les secteurs
42	Un portefeuille d'offres à la pointe
44	Innover avec des partenaires de référence
46	Eneco – Ensemble pour atteindre le net zéro
48	Fresenius – Pour une digitalisation au service de la santé
50	BNL BNP Paribas – Croissance, technologie et durabilité
52	Autres belles histoires client
56	<i>Conversations for Tomorrow</i> : innover durablement

ENGAGÉ POUR UNE PERFORMANCE PLUS DURABLE

60	Tendances à suivre
62	Notre création de valeur
64	Chiffres clés 2022
68	Notre trajectoire ESG en 2022
72	Notre gouvernance

78	Artiste invitée, Emmanuelle Moureaux
80	Restons connectés

Paul Hermelin

Président

LETTRE DU PRÉSIDENT



« LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES NE SONT PLUS L'APANAGE DES SEULES DIRECTIONS INFORMATIQUES, ELLES CONCOURENT DIRECTEMENT ET DE FAÇON VISIBLE AU SUCCÈS DES ENTREPRISES. »



Pour tirer les leçons de l'année écoulée, il me semble intéressant de rappeler dans quelles

conditions le groupe Capgemini avait envisagé cet exercice 2022 : la croissance enregistrée à la fin 2021 était de l'ordre de 13 %, l'impact de l'épidémie de Covid semblait devoir s'atténuer et nos clients reprenaient un rythme soutenu d'investissement pour poursuivre leur transformation digitale. Lors de sa réunion du 14 février, soit dix jours avant le début du conflit en Ukraine, le Conseil d'Administration avait validé les prévisions dynamiques proposées par le Directeur général. Et on évoquait alors un supposé « *New Normal* ».

Capgemini a enregistré en 2022 des résultats remarquables qui m'ont rendu particulièrement fier d'en être aujourd'hui le Président. Et je l'ai dit devant le Conseil et devant l'équipe de management. On pourrait dès lors être tenté de penser que tout s'est passé comme prévu. Mais en vérité il n'en a pas été ainsi. Aiman Ezzat et son équipe ont tout d'abord dû faire face aux terribles conséquences de l'invasion russe en Ukraine. Ils ont ensuite géré avec agilité les effets combinés d'une inflation qui se généralisait et d'une demande exacerbée de talents digitaux, laquelle a alimenté un niveau jamais atteint d'attrition – que ce mot est terrible ! – et les coûts supplémentaires qui en résultent.

Depuis quelques années, les technologies de l'information ne sont plus l'apanage des seules directions informatiques, elles concourent directement et de façon visible au succès des entreprises dans le business qui est le leur. Et cela se vérifie aussi pour les acteurs publics. C'est cela la révolution digitale. Et le Groupe avait pris ce virage avec audace. Cette révolution semble bien être là pour durer, tant le moteur qu'est l'innovation technologique semble inépuisable, avec des progrès spectaculaires s'agissant des leviers cloud et data. Quant à l'excitation autour de l'intelligence artificielle générative (avec le fameux ChatGPT), elle témoigne de la fertilité de ce champ de la donnée. Et que dire de l'émergence à venir du *quantum computing* dont les domaines d'application semblent chaque jour plus prometteurs !

Je me félicite bien évidemment que l'acquisition d'Altran lancée en 2019 permette aujourd'hui au Groupe d'être un leader dans l'ingénierie et partant dans l'ensemble des technologies, et non plus seulement des technologies de l'information. Sur cette base, Aiman a pu redéfinir la stratégie et les offres de Capgemini qui peut légitimement revendiquer la première place sur le champ nouveau de l'industrie intelligente. Tout ceci l'a conduit à déclarer que, dorénavant, Capgemini veut et peut être le « partenaire stratégique de la transformation tant technologique que business de ses clients ». Il a expliqué devant le Conseil d'Administration tout ce que cette « promesse » peut permettre de créer comme valeur pour les clients du Groupe, pour ses collaborateurs et pour ses actionnaires. Et le Conseil a approuvé et s'est félicité de cette nouvelle ambition.

Votre Conseil d'Administration, justement, a lui aussi évolué cette année encore. Il a été enrichi grâce aux votes de votre Assemblée générale de nouvelles personnalités : Maria Ferraro et Olivier Roussat qui ont étoffé les compétences sectorielles et l'expertise du Conseil. Celui-ci estime que de nouveaux progrès ont été enregistrés, à lire les résultats de la récente et positive évaluation du Conseil menée par un cabinet indépendant. L'engagement de Capgemini à rejoindre les meilleurs dans le champ si important de l'ESG est remarquable. Cet acronyme anglo-saxon va au-delà de la responsabilité sociale et environnementale et souligne le rôle d'une gouvernance exemplaire dans l'animation d'une entreprise responsable. Serge Kampf puis moi-même avons posé quelques principes essentiels. Je pense notamment à l'identification par le fondateur du Groupe de sept valeurs essentielles et au lancement du chantier de l'inclusion digitale. Aiman Ezzat met toute son énergie sur tous ces fronts, sur la diversité au sens le plus large et, surtout, sur le combat climatique qui est le défi primordial de notre époque et qui revêt bien évidemment une si grande importance pour attirer et retenir les jeunes talents. 🌱

LETTRE DU PRÉSIDENT

Aiman Ezzat

Directeur général

LETTRE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



LIBÉRONS TOUTE LA PUISSANCE DE LA TECHNOLOGIE

→ 2022 restera gravée dans ma mémoire comme l'une des plus belles années de notre histoire, si ce n'est la plus belle. J'avais salué 2021 comme une année record, mais la passion Capgemini n'a pas de limites ! Tous les secteurs, tous les métiers et toutes les régions contribuent à cette performance remarquable et à notre dynamique de transformation et de progrès. Voilà une

nouvelle étape réussie de notre ambition, dans un contexte macroéconomique et géopolitique tendu qui donne tout son relief à notre réussite collective.

Ces résultats confirment la pertinence de notre positionnement stratégique, qui place le digital au cœur de la transformation des entreprises et du monde. Il est loin le temps où nous n'accompagnions que les directeurs informatiques

« NOUS CONSTRUISONS AVEC NOS CLIENTS UN AVENIR MEILLEUR, INCLUSIF ET DURABLE. L'ENGAGEMENT DE CAPGEMINI DANS CE DOMAINE NE FAIBLIT PAS. »

sur la montée en puissance de leurs technologies de l'information. Aujourd'hui, la conjugaison de nos expertises, du conseil à l'ingénierie et au digital, transforme tous les métiers de l'entreprise, optimise leur business et révèle des nouvelles sources de création de valeur. C'est ainsi que nous accompagnons nos clients dans leur double transition stratégique vers une économie numérique et durable, elle est là la nouvelle révolution industrielle, et nous en sommes les artisans pionniers et experts. Nous devenons un partenaire stratégique de nos clients et sommes étroitement associés à leur création de valeur.

Ce rapport vous fait découvrir toute la puissance de l'innovation à travers une large variété de projets clients : la projection de l'univers Tommy Hilfiger Brésil dans le métavers qui fait exploser l'audience, la formation des pilotes de KLM dans un cockpit virtuel sans décoller du sol, la migration vers le cloud des données de l'opérateur de santé Fresenius qui promet de meilleurs soins pour tous, mais aussi le plan du leader des énergies renouvelables Eneco pour réduire ses émissions de carbone. Autant de projets qui illustrent la confiance de groupes leaders dans notre capacité à pousser très loin leurs idées, leurs offres et leur différence.

Si Capgemini est devenu un partenaire business et technologique de référence, c'est grâce à l'expertise et à l'engagement de ses collaborateurs. Nous sommes désormais 360 000 à travers le monde, liés par une solidarité sans faille – comme en témoignent ces dernières années – et animés par la même passion de libérer l'énergie humaine grâce à la technologie.

Je tiens ici à remercier tous les collaborateurs, la réussite de Capgemini est d'abord la leur. Un autre chiffre dit l'attractivité de notre mission : en 2022, nos effectifs ont progressé de plus de 10 %, c'est un signe positif dans la course aux talents digitaux et un atout fondamental pour soutenir notre croissance.

Nous construisons avec nos clients un avenir meilleur, inclusif et durable. L'engagement de Capgemini dans ce domaine ne faiblit pas. Nous avons été l'une des premières entreprises au monde à obtenir la validation de notre trajectoire de neutralité carbone par la SBTi fin 2021, et nos émissions ont chuté de 26 % à l'échelle mondiale entre 2019 et 2022. En matière sociale, nous continuons d'investir dans le développement de nos collaborateurs avec plus de 51 heures de formation par employé en 2022, et la place des femmes chez Capgemini progresse plus vite que partout ailleurs dans notre secteur. Elles représentent 37,8 % de nos équipes à fin 2022 et 24,4 % des dirigeants, pour un objectif de 30 % en 2025, nous sommes sur le bon chemin. Nos progrès en matière ESG ne viennent pas en plus de la stratégie de Capgemini, ni à côté. Ils en font partie intégrante, et illustrent notre conviction que la transition numérique est le levier de la transition environnementale et de la transition sociale.

En ce printemps 2023, l'environnement macroéconomique est incertain. J'ai confiance dans l'énergie des équipes de Capgemini à saisir toutes les opportunités, et dans la trajectoire positive engagée par nombre d'entreprises à travers le monde vers une économie plus numérique, plus durable et plus humaine. 🌟

Capgemini en bref

Partenaire stratégique des entreprises, Capgemini mobilise toute la puissance de la technologie pour les accompagner dans leur transformation et les aider à se développer de manière durable dans une économie digitale. Leader mondial de son secteur, le Groupe crée de la valeur en répondant, avec des offres innovantes, aux enjeux majeurs de ses clients.

360 000
collaborateurs

Plus de
50
pays

Plus de
160
nationalités



Nos collaborateurs

33,5
Moyenne d'âge au sein du Groupe

37,8 %
de femmes dans les effectifs

24,4 %
de femmes au sein des leaders
exécutifs du Groupe

8/10
Niveau d'engagement des
collaborateurs, mesuré dans les
enquêtes mensuelles internes

Environ
8 %
d'actionariat salarié

Nos clients

Environ
95 %
de notre chiffre d'affaires est réalisé
avec des clients récurrents

Un niveau de satisfaction client
obtenu sur les contrats de
4,2/5⁽¹⁾

(1) Score obtenu à partir d'évaluations régulières sur les attentes clients définies contractuellement.
(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 ».
(3) 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.

Nos résultats

21 995 M€
de chiffre d'affaires
2022 **+21,1 %**
2021

13,0 %
de marge opérationnelle ⁽²⁾

1 852 M€
de *free cash flow* organique ⁽³⁾

Nos engagements et notations

Plus de
1,1 M
de bénéficiaires de projets
d'inclusion numérique en 2022

Liste A
« *Climate Change 2022* » publié par le CDP

Entreprise net zéro
d'ici à 2040
Un objectif de
10 M de tonnes
de CO₂ économisées d'ici à 2030
par nos clients grâce à nos solutions

10
années consécutives que le Groupe
est reconnu comme l'une des entreprises
les plus éthiques du monde par Ethisphere

Les temps forts de l'année 2022

Cette année, nous avons continué à renforcer la notoriété de la marque Capgemini et à consolider notre positionnement de partenaire stratégique des enjeux business et technologiques de nos clients. À travers nos acquisitions, nos partenariats et notre participation à des événements internationaux, nous créons de la valeur et forgeons un avenir durable.



Aux côtés des sportives

➤ **Capgemini est engagé depuis longtemps aux côtés de World Rugby.** En 2022, notre engagement a pris une nouvelle dimension en devenant partenaire mondial pour quatre ans de la Coupe du monde féminine de rugby, éditions 2021 (jouée en Nouvelle-Zélande en 2022) et 2025. Nous sommes également partenaire de la Women XV (WXV), une nouvelle compétition mondiale annuelle de rugby féminin, ainsi que du programme *Women in Rugby Leadership* de World Rugby. Avec ce programme ambitieux, nous sommes fiers de soutenir le leadership des femmes dans le monde du rugby et de l'entreprise, de les aider à faire évoluer leur carrière professionnelle et à construire l'avenir qu'elles ont choisi.



En première ligne au World Economic Forum de Davos

➤ **Fidèle à son engagement en faveur d'un avenir durable,** Capgemini a été plus présent que jamais au Forum économique mondial de Davos en janvier 2023. Démonstrations de réalité virtuelle, de bras robotiques, de voitures à hydrogène... Le Pavillon Capgemini donnait à voir ce qui, pour nous, illustre le mieux l'avenir de l'industrie : innovation, intelligence, efficacité, durabilité et résilience. Le tout complété par une série de conférences et tables rondes pour présenter nos expertises et partenariats stratégiques. Enfin, nous avons co-écrit avec le World Economic Forum un livre blanc qui présente le *"No-Excuse" Framework*, un plan en dix axes pour accélérer la trajectoire de neutralité carbone du secteur industriel et de l'ensemble de la chaîne de valeur.

Un prix Nobel inspirant pour la jeune génération

➤ **En tant que *Nobel International Partner*, le groupe Capgemini s'engage à promouvoir l'innovation et la technologie au service d'un avenir durable.** En 2022, dans le cadre d'une rencontre *Students meet Nobel Prize laureate*, trois de nos jeunes collaborateurs ont eu l'honneur d'échanger avec Arthur McDonald, astrophysicien canadien et prix Nobel de physique 2015 pour ses travaux sur les neutrinos, ces particules subatomiques difficiles à observer, générées par les réactions du noyau solaire. Ces rencontres sont l'occasion pour des lauréats du prix Nobel de partager leur expérience avec des étudiants et de jeunes scientifiques et de leur donner des conseils sur le métier de chercheur.



Capgemini affirme son esprit d'innovation

➤ **Pour affirmer son rang de partenaire stratégique sur les enjeux technologiques et business** et mettre en lumière ses plus belles réalisations client, Capgemini a dévoilé en 2022 son tout nouveau site Internet, qui fait la part belle à l'humain et se veut une vitrine de l'innovation chez Capgemini. La rubrique « Perspectives », notamment, nous permet d'exposer notre vision des grandes questions de société.



Chaque seconde compte

- **En contribuant à l'accélération et à l'optimisation du développement de l'hypercar hybride de Peugeot**, Capgemini prépare l'avenir de la mobilité. Nos experts analysent des « kilomètres » de données, recueillies pendant les courses et des sessions d'essai virtuelles par les centaines de capteurs qui équipent la voiture. À ce niveau, pour les pilotes et leur équipe, chaque seconde compte. L'année 2023 marquera un tournant dans l'utilisation des données en compétition, avec, en point culminant, une épreuve sur le mythique circuit du Mans au mois de juin.

Coup d'accélérateur pour l'actionnariat salarié

- **Plus de 50 000 collaborateurs ont souscrit au 9^e plan d'actionnariat salarié de Capgemini** dans les 29 pays où celui-ci a été déployé, soit un taux de souscription de 128 %. Cette augmentation de capital, visant à associer les collaborateurs au développement et à la performance du Groupe, contribue au maintien de l'actionnariat salarié à hauteur de 8 % du capital.



Au cœur des débats de la COP 27

- **En novembre 2022, Capgemini a participé à la COP 27, organisée à Charm el-Cheikh, en Égypte.** L'occasion d'illustrer notre engagement dans la lutte contre le changement climatique et de partager nos éclairages, notamment grâce à la présentation du nouveau rapport du Capgemini Research Institute sur les tendances en matière de développement durable. La contribution du Groupe s'est également traduite par la présence d'experts et de dirigeants, notamment celle du Directeur général Aiman Ezzat, sur la scène du World Climate Summit, organisé dans ce même cadre. Économie circulaire, technologies, réglementation et perspectives d'investissement pour le climat... : ces sujets clés ont été au centre des échanges et nous ont permis de renforcer encore l'écosystème de partenaires avec lequel nous construisons un monde plus durable et inclusif.

Des acquisitions au service de nos clients

- **Au cours de l'année 2022, le Groupe a procédé à huit acquisitions dans des domaines porteurs et dans des régions stratégiques** (France, Allemagne, Royaume-Uni ou encore Singapour). Avec ces accords, Capgemini vient renforcer ses compétences dans les métiers du design et de l'expérience de marque (Rufus Leonard, 23red), de la transformation numérique (Quantmetry, Braincourt, Knowledge Expert, Aodigy) et du conseil dans les services financiers (Chappuis Halder & Cie, Quorsus).



En Inde, une campagne de publicité de premier plan

- **L'Inde est pour nous un marché clé en termes de notoriété et de recrutement de talents.** Capgemini y a lancé une campagne audacieuse visant à renforcer sa visibilité et son attractivité. Conçue en anglais et déclinée dans plusieurs langues régionales, cette opération de communication multicanale a été relayée par les principaux journaux du pays, tandis que des spots radio ont été diffusés dans une soixantaine de villes du pays. La campagne digitale intégrée a, quant à elle, généré plus de 400 millions de vues sur plus d'une trentaine de canaux digitaux.

Expansion de notre présence mondiale en Égypte

- **Implantés dans le monde entier, nos centres de production nous permettent de répondre avec un niveau de qualité constant** aux demandes de nos clients, où qu'ils se trouvent. Grâce à notre réseau global de centres de *delivery* en Pologne, au Maroc et en Inde, entre autres, nous fournissons des services de transformation et d'appui aux entreprises du monde entier, 24 h/24, 7 j/7 et dans un grand nombre de langues. En 2022, l'ouverture de notre nouveau centre en Égypte enrichit notre offre pour répondre à une demande croissante dans les services d'infrastructure cloud, les opérations intelligentes, l'ingénierie, la recherche et développement, l'analyse de data et l'intelligence artificielle.



Créateur de valeur, guidé par notre raison d'être

Emmanuelle Moureaux, 100 colors n° 22

La transformation numérique et l'impératif écologique changent rapidement la donne pour les entreprises. Sources de bouleversements, ce sont aussi des opportunités de croissance. Fort d'un vivier de 360 000 talents, Capgemini offre une réelle valeur ajoutée à ses clients, dans le respect de l'éthique et du développement durable. Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif fixent les priorités du Groupe en veillant à intégrer les préoccupations et les attentes de l'ensemble de ses parties prenantes.

Nos valeurs et notre éthique

Nos valeurs fondamentales guident chacun de nos choix. Cette culture de l'éthique, que nos collaborateurs contribuent collectivement à faire vivre, a forgé notre différence.

NOS SEPT VALEURS

Liberté, Confiance, Solidarité, Honnêteté, Audace, Simplicité et Plaisir : nos valeurs reflètent notre personnalité et notre état d'esprit. Si notre culture évolue en permanence, nos valeurs, elles, restent constantes et nous ne perdons jamais de vue notre identité. Entrepreneurs dans l'âme, nous encourageons les initiatives individuelles, dès lors qu'elles sont en phase avec nos valeurs.

NOTRE CULTURE ÉTHIQUE

Nos valeurs nous guident vers des choix et des comportements éthiques. Nos collaborateurs font vivre cette culture en prenant des décisions et en agissant en ligne avec ces valeurs. Pour favoriser un raisonnement éthique, nous avons élaboré un cadre de référence. Pour nous, raisonner éthique, c'est d'abord se poser les bonnes questions, puis réfléchir collectivement à la lumière de nos valeurs pour suivre la voie la plus éthique. Cette approche exige une capacité à se questionner, mais aussi à dialoguer, à débattre et à raisonner autour de nos valeurs, l'objectif étant de définir ce que « juste » signifie dans notre activité.

- Notre **Charte Éthique** définit nos aspirations et traduit nos valeurs en principes éthiques et comportements attendus.
- Notre **Code of Ethics for AI** nous aide à intégrer les considérations éthiques dans tous nos projets en lien avec l'IA.
- Notre programme annuel de formation **Ethics@Capgemini** et les résultats de notre enquête **Pulse** nous poussent à faire toujours mieux.
- **SpeakUp**, notre ligne d'assistance dédiée, permet aux collaborateurs et à nos interlocuteurs externes de lancer une alerte ou d'effectuer un signalement par téléphone ou sur Internet 7 j/7, 24 h/24.
- Notre **politique relative aux conflits d'intérêts** facilite l'identification de conflits d'intérêts avérés, potentiels ou perçus, et nous avons mis en place un outil en ligne, **Declare**, pour signaler ces situations et les gérer.

Parmi les entreprises les plus éthiques du monde

Notre culture éthique s'enrichit d'année en année : nous interrogeons régulièrement nos collaborateurs à ce sujet et nous ne cessons de parfaire notre approche. Cet engagement fait de Capgemini l'une des entreprises qui inspirent le plus de confiance et de respect. En mars 2023, nous avons été reconnus pour la 11^e année consécutive comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde (*World's Most Ethical Companies*®) par l'institut Ethisphere.

Cette reconnaissance, nous la devons à la mobilisation de nos équipes pour le respect de l'éthique et de nos valeurs. En 2022, nous avons marqué notre 10^e année de reconnaissance avec la campagne **Ethics in Motion**. Lancée par Aïman Ezzat, notre Directeur général, elle reposait sur trois piliers : les droits humains, l'éthique dans l'utilisation des données et de l'IA, et la culture éthique. Dans le cadre de cette campagne, nous avons organisé un « **Ethicsathon** » : 32 sessions d'échanges sur le thème de l'éthique ont rassemblé 1 500 participants aux quatre coins du globe sur 24 heures. Nous avons également donné la parole à des experts lors d'une plénière diffusée dans le monde entier et suivie par un millier de personnes.

- **Nouveauté 2022 : promouvoir les droits humains.** L'humain est au cœur de notre entreprise, et notre engagement à protéger et à promouvoir les droits humains est profondément ancré dans notre culture. Le respect de ces droits fondamentaux est indissociable de notre ligne de conduite, qui est d'agir conformément à nos valeurs. Notre attachement aux droits humains commence par ceux de nos collaborateurs et collaboratrices et s'étend à l'ensemble de notre écosystème, de notre chaîne d'approvisionnement à nos clients, en passant par les territoires dans lesquels nous sommes implantés. 🌍

Notre raison d'être

Pour nous, la technologie est une promesse de progrès. Nous voulons montrer l'exemple et apporter une contribution positive à la société en œuvrant pour la durabilité, la diversité, l'égalité des chances et l'inclusion numérique dans nos activités et celles de nos clients. Nos valeurs nous le disent : la transformation numérique doit être au service de toute l'humanité. Et seul un comportement éthique nous permettra d'être en phase avec notre raison d'être :

« Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. »



Notre Conseil d'Administration

Au 31 mars 2023, le **Conseil d'Administration** est composé de **15 membres**, dont 13 sont élus par l'Assemblée générale et deux sont désignés dans le cadre du dispositif de représentation des salariés. Il compte parmi ses membres 83 % d'administrateurs indépendants, 42 % de femmes et 58 % d'hommes. La grande diversité de leurs expériences et expertises contribue à la qualité des débats et au bon fonctionnement du Conseil.



Paul Hermelin
Président du Conseil
d'Administration



Aiman Ezzat
Directeur général



**Belen Moscoso
del Prado**



Xavier Musca



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



Xiaoqun Clever



Maria Ferraro



Pierre Goulaieff



Patrick Pouyanné



Olivier Roussat



Tanja Rueckert



Siân Herbert-Jones



Hervé Jeannin



Kurt Sievers



Lucia Sinapi-Thomas

Notre Comité Exécutif



Aiman Ezzat*
Directeur général



Fernando Alvarez*
Stratégie et *Corporate Development*



Jim Bailey*
Amériques



Nive Bhagat
Cloud Infrastructure Services



Pascal Brier
Innovation



Steffen Elsaesser
Transformation



Jean-Philippe Bol*
Transformation et industrialisation des opérations



Anirban Bose*
Financial Services



Andrea Falleni*
Europe du Sud



Carole Ferrand*
Directrice financière



Niraj Parihar
Insights & Data



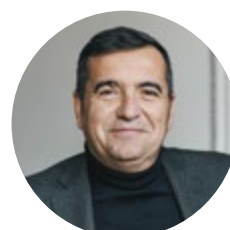
Maria Pernas
Directrice juridique,
Commercial & Contract Management



Oliver Pfeil
Business Services



Olaf Pietschner
Asie-Pacifique



Cyril Garcia*
Sustainability Services
et Responsabilité sociétale de l'entreprise⁽¹⁾



Franck Greverie*
Offres,
Global Business Lines ⁽²⁾



Anne Lebel*
Ressources humaines



William Rozé*
Capgemini Engineering



Virginie Regis
Marketing et Communication

Au 31 mars 2023, le Comité Exécutif est composé de 29 membres, dont les 14 membres du Comité de Direction générale mentionnés par un astérisque (*). Le Comité de Direction générale anime la conduite des opérations du Groupe. Le Comité Exécutif l'aide à définir les grandes orientations, il fixe les priorités stratégiques et les plans d'action associés et s'assure de leur mise en œuvre et de leur exécution au sein des opérations. Quatre comités spécialisés assistent la Direction du Groupe : le Comité des Engagements, le Comité des Fusions/Acquisitions, le Comité d'Investissement et le Comité des Risques.



Michael Schulte*
Europe du Nord



Olivier Sévillia*
Directeur général adjoint



Jérôme Siméon*
Industries⁽³⁾



Rosemary Stark
Comptes stratégiques



Jeroen Versteeg
Ventes



Ashwin Yardi
Inde

(1) Jusqu'à fin 2022 : Capgemini Invent.
(2) *Insights & Data, Business Services, Cloud Infrastructure Services.*
(3) Jusqu'à fin 2022 : Europe du Sud.

Nos talents, notre plus bel atout



L'humain est au cœur de tout ce que nous faisons et l'épanouissement de nos équipes au centre de nos priorités. Travailler chez Capgemini, c'est prendre part à des projets innovants à fort impact, bénéficier d'un cadre de travail flexible où formation continue et évolution de carrière vont de pair et c'est aussi construire un monde plus inclusif et plus durable.

Rejoindre les équipes de Capgemini, c'est s'inscrire dans quelque chose de plus grand : chaque jour, près de 360 000 collaborateurs et collaboratrices s'investissent pour apporter de la valeur à nos clients et à la société. En 2022, pour attirer les meilleurs profils, nous avons renforcé notre proposition de valeur. La toute nouvelle rubrique « Carrières » de notre site Internet met en valeur l'expérience collaborateur chez Capgemini, une spécificité qui fait de nous un employeur de référence.

NOTRE CIBLE : LES PROFILS LES PLUS BRILLANTS

Dans notre processus de recrutement, nous collaborons étroitement avec des écoles et universités ciblées où nous faisons connaître Capgemini et nos offres de stage ou d'emploi. En France, avec 3 500 embauches en 2022, nous sommes l'un des premiers employeurs de jeunes ingénieurs. Nous avons lancé cette année la 7^e édition de notre programme Ambassadeurs, qui invite des jeunes à faire connaître Capgemini

à leurs camarades d'université. Les jeunes ambassadeurs et ambassadrices sont aux premières loges pour découvrir le Groupe, ce qui contribue à accroître notre attractivité d'année en année. En Inde, nous pilotons 63 partenariats avec 39 établissements d'enseignement supérieur. L'objectif est de co-construire des cursus en phase avec le monde du travail de demain. Cette collaboration peut prendre différentes formes : animation d'ateliers autour d'études de cas et de défis technologiques concrets et stimulants, mise en adéquation des programmes de formation avec les besoins du secteur, ou encore création de laboratoires permettant aux apprenants de mener des projets grandeurs nature dans un cadre sécurisant. Des milliers d'étudiants ont bénéficié de ce modèle cette année. Plus de 500 d'entre eux ont déjà rejoint les rangs de Capgemini, et nous prévoyons d'en accueillir quelque 1 800 en 2023. Pour que nos nouvelles recrues se sentent bien dès leur arrivée, nous leur donnons accès à nos modules de formation en ligne avant même



Notre marque employeur reconnue parmi les meilleures

Nos efforts pour offrir à nos collaborateurs la meilleure expérience possible sont récompensés. Capgemini est désormais certifié par de nombreuses institutions telles que Top Employer ou Great Place to Work. Le Groupe a également progressé dans le palmarès des meilleures entreprises où travailler, comme en témoignent les classements nationaux et internationaux publiés par Glassdoor et LinkedIn. En 2022, l'agence Universum a de nouveau classé Capgemini dans le Top 50 des employeurs les plus attractifs pour les étudiants des technologies du numérique, à la 34^e place, une belle progression par rapport à la 41^e place de l'année précédente.

360 000
collaborateurs dans le monde

leur prise de fonction. Cette pratique, propre à Capgemini, permet aux nouveaux collaborateurs de s'approprier rapidement les ressources dont ils auront besoin dans leur métier. De fait, l'ensemble de notre processus d'intégration a été pensé pour optimiser l'expérience collaborateur, avec une attention particulière portée à l'immersion culturelle dans un cadre de travail hybride. Partout dans le monde, nous cherchons à diversifier nos recrutements. Aux États-Unis, nous avons travaillé avec l'organisme non lucratif *TechGirlz* pour donner aux adolescentes le goût des métiers de la tech. En Inde, notre programme *Sakhi Drishtikon* a pour ambition d'aider les femmes issues de milieux ruraux à renforcer leurs compétences informatiques et à entreprendre une carrière dans ce domaine. La plupart des candidates commencent par suivre une formation initiale sur les fondamentaux avant de rejoindre un programme de mentorat de douze mois puis d'apprendre, à travers l'observation de vrais projets client. Enfin, dans d'autres pays comme le Guatemala, nous avons embauché plusieurs diplômés de notre programme *Digital Academy* qui, en délivrant une formation de haut niveau, contribue à réduire la fracture numérique.

DES SOLUTIONS DE TRAVAIL HYBRIDE

Sur la lancée de 2021, nous avons continué à développer notre modèle de travail hybride, qui englobe le télétravail, les horaires flexibles, les espaces connectés, mais aussi un hub « bien-être ». Ce déploiement a été si efficace que, fin 2022, 99 % de nos équipes avaient déjà accès au travail hybride – un record ! Notre programme *Flex Abroad*, lancé en juillet 2022, donne aux collaborateurs la liberté de travailler depuis l'étranger jusqu'à 45 jours par an et de profiter ainsi d'opportunités au-delà de leurs frontières. Nous avons également créé un hub dédié au bien-être de nos collaborateurs, qui est pour nous une priorité et une condition essentielle à la bonne santé, à la productivité et à l'épanouissement personnel et professionnel. L'année 2022 a également vu le lancement de *GetSUCCESS*. Ce nouvel outil de gestion de la performance globale aide chacun à jouer un rôle actif dans le développement de ses compétences, l'amélioration de ses performances et l'évolution de sa carrière. Il encourage également les échanges réguliers entre managers et collaborateurs, autour des missions en cours mais aussi d'aspirations plus personnelles.

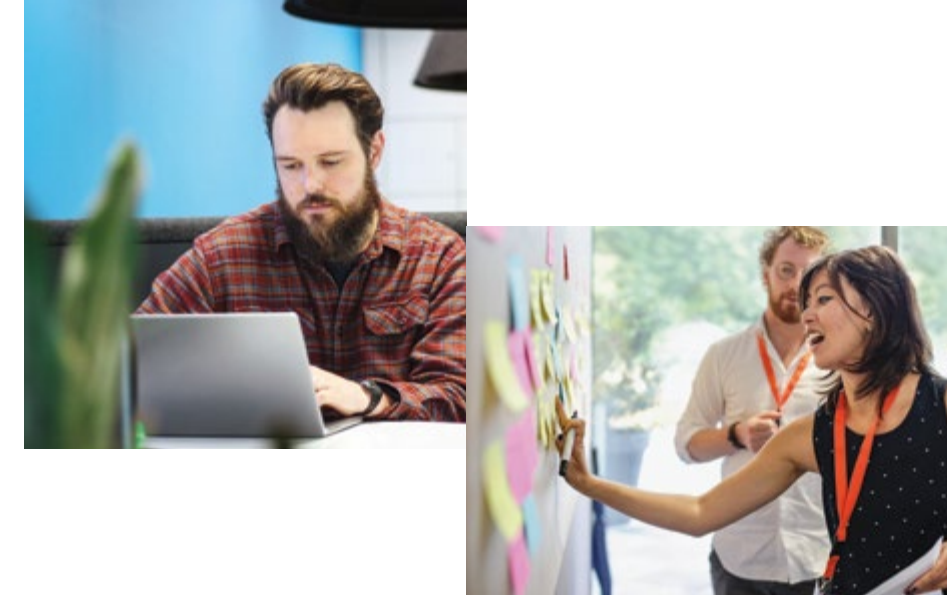
De nouvelles voies pour développer les talents

L'humain est au cœur de l'activité de Capgemini. Nous nous efforçons donc de proposer à nos talents un environnement apprenant qui leur permet de valoriser tout leur potentiel, en se formant au bon moment et dans un format qui leur convient. Nos collaborateurs peuvent ainsi développer les compétences et le parcours qu'ils souhaitent.

Pour les aider à développer leur expertise, Capgemini met à disposition de ses collaborateurs et collaboratrices de tous niveaux d'expérience et de responsabilité un portefeuille unique de formations, aux meilleurs standards internationaux. Le Groupe s'appuie sur la formation comme levier de valeur pour faire fructifier ses talents : il s'est engagé à accroître le nombre d'heures de formation par collaborateur de 5 % par an. L'an dernier, nous avons dépassé notre objectif ESG pour 2022, fixé à 48,1 heures de formation en moyenne par collaborateur : à fin décembre, nous étions à 51,6 heures dans l'ensemble du Groupe. Avec nos partenaires de contenus (Harvard Business, Coursera, Udemy, Pluralsight) et nos fournisseurs de solutions informatiques (AWS, Google, Microsoft, etc.), nous mettons au point des méthodes pédagogiques de pointe afin de développer les compétences professionnelles nécessaires pour relever les défis toujours plus complexes de l'économie numérique. Pensée en cohérence avec la stratégie mondiale de Capgemini et le développement de ses collaborateurs, notre offre de formation se décline en cinq axes de compétences : culture Capgemini, leadership, expertise sectorielle, connaissances métiers et méthodes, et technologies.

MONTER EN COMPÉTENCES : UNE OFFRE RICHE

Le *Sustainability Campus*, qui a ouvert ses portes en 2022, a pour vocation d'outiller les collaborateurs face aux enjeux du changement climatique. À ce jour, 53 % des effectifs du Groupe ont déjà suivi le module de sensibilisation. Quant à l'*Industry Campus*, lancé en mars 2022, il se propose de décrypter les tendances des secteurs dans



4,0/5
Score
Glassdoor

8,0/10
Niveau d'engagement
des collaborateurs ⁽¹⁾

+ 21 %
de promotions
par rapport à 2021

lesquels nous intervenons. L'an dernier, plus de 16 000 personnes ont déjà suivi une formation dans ce cadre. Inauguré en novembre, le *Data & AI Campus* a dépassé les 26 000 participants en seulement quelques mois. Son objectif ? Fournir des clés pour comprendre les données, savoir les présenter au mieux et maximiser leur utilité dans des solutions d'intelligence artificielle conçues pour répondre à des problèmes complexes. Enfin, le *Cloud Campus*, créé en 2021, s'est considérablement étoffé en 2022 : ses 74 000 inscrits ont pu bénéficier d'une préparation aux certifications des grands hébergeurs cloud (que l'on nomme « *hyperscalers* » en anglais) et de formations aux technologies et métiers du cloud. Créé en Inde, le programme OCEAN propose des bilans de compétences et accompagne les collaborateurs dans leur évolution de carrière et leur formation continue grâce à des parcours sur mesure. À ce jour, plus de 73 000 collaborateurs ont bénéficié de cette initiative. Enfin, parce que le rôle des chargés de comptes est de plus en plus central, nous avons créé le programme *Elevate* pour favoriser leur développement et les aider à gravir les échelons de certification. Autre priorité du Groupe : former les leaders de demain. Face aux bouleversements provoqués par les technologies et par l'émergence de nouveaux modèles d'affaires, l'agilité est désormais un impératif économique. Nous avons donc repensé notre vision du leadership pour former les dirigeants dont le monde d'aujourd'hui a besoin : des personnalités à l'avant-garde de la création de valeur pour nos clients, capables de créer de la croissance et de la performance. Ce sont des femmes et des hommes animés par des valeurs de collaboration et d'inclusion,

prêts à faire tomber les barrières qui freinent la croissance et l'innovation et à fédérer une grande diversité de talents autour d'une raison d'être commune. Autrement dit, des leaders capables de libérer les énergies pour faire avancer le Groupe et œuvrer à un avenir plus durable et plus inclusif. Pour aider nos dirigeants à s'auto-évaluer et pour favoriser un dialogue permanent et constructif, nous avons par ailleurs mis au point un programme de feedback à 360° dont bénéficient aujourd'hui 100 % de nos Vice-Présidents exécutifs et plus de 45 % de nos Vice-Présidents. Enfin, conformément à notre engagement de féminiser et de diversifier nos instances dirigeantes, le programme de mentorat *EmpowHer* propose aux hauts potentiels féminins un accompagnement par des membres de la direction du Groupe.

DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT ET DE FORMATION QUI FONT RÉFÉRENCE

Nos programmes de formation sont reconnus sur le marché pour leur capacité à faire émerger les talents de demain. En 2022, Capgemini a été primé à huit reprises, notamment par Pluralsight, Coursera et Coopacademy. Et notre programme *Connected Manager*, un parcours de formation pour professionnels expérimentés monté en partenariat avec Harvard Business Publishing, a décroché cinq prix Brandon Hall. Ces distinctions témoignent de l'engagement du Groupe à investir sans relâche dans le développement de ses talents afin de les préparer pour l'avenir. Capgemini donne ainsi à ses collaborateurs toute latitude pour élargir leurs horizons, redéfinir leurs objectifs de carrière et viser l'excellence.

Pour un avenir plus inclusif

La diversité est pour nous un levier majeur d'innovation et de performance. La variété des profils favorise la créativité et l'émergence d'idées nouvelles, elle constitue un vecteur de valeur ajoutée pour nos clients et pour la société.



Nos Digital Academies

Adossé, partout dans le monde, à des partenariats avec des ONG, notre réseau de 44 Digital Academies aide des publics défavorisés – femmes issues de milieux modestes, personnes en situation de handicap, populations réfugiées et personnes issues de minorités ethniques – à acquérir les compétences requises pour postuler dans le secteur des technologies. Ces formations couvrent un large éventail comme DevOps, le codage,

Java, le développement full stack, les tests logiciel, les services Web sur le cloud et la cybersécurité. Convaincus que ces talents vont venir enrichir la diversité de nos propres effectifs, nous nous engageons à recruter chaque année au moins 10 % des diplômés de nos Digital Academies, en leur offrant un stage ou un contrat permanent. Mais ils constituent aussi un vivier alternatif de compétences de pointe utile à l'ensemble du marché.

En 2022, nous avons continué de faire rimer performance et engagement sociétal. Guidés par nos valeurs fondamentales et par notre raison d'être, nous visons l'exemplarité, à travers notre impact positif pour la planète, pour la société et pour nos 360 000 collaborateurs.

LA DIVERSITÉ, SOURCE DE RICHESSE

Nous en sommes intimement convaincus : une culture inclusive qui favorise la diversité au sein des équipes apporte une réelle plus-value à nos clients comme à notre entreprise. Ces deux dernières années, la part des femmes dans nos effectifs a progressé pour atteindre 37,8 %, et notre gouvernance compte désormais 31,5 % de Vice-Présidentes, ce qui fait de Capgemini un leader du secteur dans la promotion de l'égalité femmes-hommes. Mais pour nous, la diversité dépasse les seules questions de parité. Sexe, identité de genre, orientation sexuelle, appartenance ethnique, nationalité, âge, expérience professionnelle, classe sociale, situation de handicap, neurodiversité, confession ou identité culturelle : nous souhaitons que nos équipes soient inclusives et que s'y expriment toutes les différences.

Aux États-Unis, les collaborateurs appartenant aux « minorités ⁽¹⁾ » représentent aujourd'hui 17,3 % des effectifs, une part qui n'a cessé d'augmenter ces cinq dernières années et qui se rapproche de notre objectif ambitieux de 20 % d'ici à 2025. Quant à notre engagement en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, il est illustré par la participation

Égalité des sexes : Capgemini dans l'indice Bloomberg

Pour la deuxième année consécutive, Capgemini a eu l'honneur en 2023 de figurer dans les 484 entreprises référencées par l'indice Bloomberg sur l'égalité des sexes. Cette année, la note globale du Groupe dépasse les 80 points, soit près de 10 points au-dessus de la moyenne du secteur. Il a même obtenu la note maximale de 100 % sur deux des cinq piliers évalués : « politiques contre le harcèlement sexuel » et « marque engagée pour la promotion des femmes ». Cette performance témoigne de la progression continue du Groupe vers davantage de parité, de diversité et d'inclusion.



de notre Directeur général au réseau Valuable 500 ⁽²⁾, ainsi que par différentes initiatives RH menées au sein du Groupe, notamment autour de l'inclusion de la neurodiversité. Au Royaume-Uni, par exemple, nous avons proposé un stage de quatre mois à des personnes autistes, en partenariat avec l'association Ambitious about Autism. La diversité, l'équité et l'inclusion au travail et dans la société sont au cœur des préoccupations de nos trois réseaux de collaborateurs, Women@Capgemini, OUTfront et CapAbility.

ÉVALUER NOS POLITIQUES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'évaluation de nos pratiques nous permet de gagner sans cesse en pertinence. Depuis plusieurs années déjà, Capgemini est l'une des plus grandes entreprises certifiées EDGE Assess (sur l'égalité femmes-hommes) et nous sommes désormais certifiés EDGEplus (sur la prise en compte de l'intersectionnalité, concept visant à révéler la pluralité des discriminations) au niveau du Groupe. Obtenues à l'issue de l'évaluation des politiques et pratiques de Capgemini dans neuf des pays où nous sommes implantés et où travaillent plus de 82 % de nos effectifs, ces certifications représentent une étape décisive dans la mise

en place de pratiques plus équitables, inclusives et respectueuses de la diversité dans les équipes. Capgemini a également été récompensé pour l'action de son réseau mondial OUTfront en vue de l'amélioration du cadre de travail des personnes LGBT+. Par ailleurs, notre entreprise a reçu la distinction Silver de l'indice Stonewall, qui salue notre engagement en faveur de la communauté LGBT+, mais aussi d'autres prix décernés par des organismes nationaux comme Human Rights Campaign (HRC) en Amérique du Nord et Pride in Diversity en Australie.

UNE CULTURE TOUJOURS PLUS INCLUSIVE

Toujours en quête des meilleurs profils, Capgemini ne ménage pas ses efforts pour promouvoir la culture de l'inclusion et permettre à toutes les formes de talents de s'épanouir. À fin 2022, plus de 94 % de nos cadres dirigeants avaient suivi notre formation sur les biais inconscients. Autre nouveauté : les cercles d'inclusion, des espaces ouverts mais encadrés où nos collaborateurs et collaboratrices sont invités à partager en toute confiance leur vision des choses afin de faire évoluer le Groupe et de créer de la valeur. Après le succès du format pilote en Europe du Sud et en Europe centrale, ils seront déployés dans tous les pays.

37,8 %
de femmes dans nos effectifs
(+ 2 % par rapport à 2021,
évolution la plus rapide parmi
les entreprises du secteur)

3 844
collaborateurs en situation
de handicap
(+ 16,2 % par rapport à 2021)

Plus de 1,1 M
de bénéficiaires de nos
initiatives d'inclusion numérique
(1,9 M depuis 2018 ;
objectif : 5 M d'ici à 2030)

(1) Quiconque considère appartenir à l'une des communautés suivantes : afro-américaine, nord-africaine ou moyen-orientale, asiatique, hispanique ou latino-américaine, communautés autochtones d'Amérique, y compris d'Alaska, de Hawaï ou d'autres îles du Pacifique, ou toute communauté multiethnique.
(2) Réseau mondial de 500 PDG impliqués dans l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Nos parties prenantes

Notre réussite repose sur notre capacité à nouer des relations de confiance avec les différentes parties prenantes de notre chaîne de valeur, à l'échelle du Groupe, dans nos entités locales mais également au niveau de chaque collaborateur. Ce dialogue nous permet de proposer les solutions les mieux adaptées à chacun.

Attentifs à ce que disent nos parties prenantes, nous avons mis en place plusieurs processus et outils pour recueillir leurs réflexions et gérer leurs préoccupations.

NOS COLLABORATEURS

Notre plateforme numérique **Pulse** permet de recueillir leurs commentaires de manière anonyme via des sondages réguliers et ainsi agir vite et développer une expérience collaborateur personnalisée. Chaque mois, plus de 130 000 collaborateurs partagent leurs impressions.

NOS CLIENTS

Notre programme mondial **Voice of the client** s'adresse à nos plus grands clients. Il nous permet d'élargir et d'approfondir l'évaluation de leurs expériences dans de multiples domaines.

NOS ACTIONNAIRES

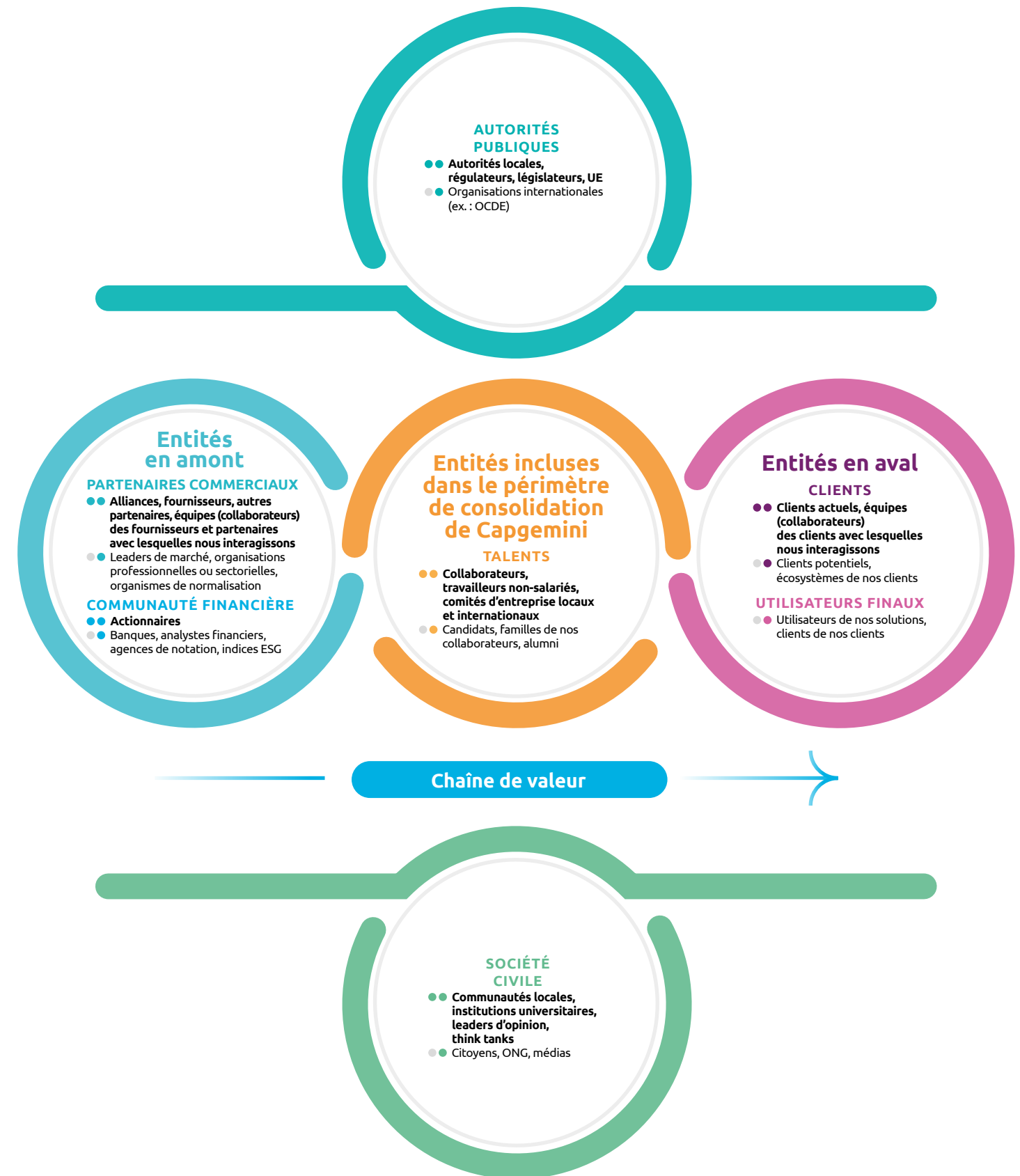
Concernant nos actionnaires, outre les interactions régulières avec les investisseurs sur les questions extra-financières, le Groupe a participé cette année à plusieurs événements dédiés à l'ESG. Après deux éditions à huis clos, l'Assemblée générale des actionnaires s'est de nouveau tenue en présentiel.

NOS PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES

La ligne d'assistance éthique **SpeakUp** est ouverte à nos collaborateurs, clients, fournisseurs et partenaires commerciaux pour déclarer des cas et/ou demander des conseils et orientations sur les attitudes à adopter face à des actions ou des comportements qui (1) ne seraient pas en accord avec nos valeurs et nos aspirations éthiques, (2) ne seraient pas conformes aux lois, réglementations et exigences internes de conformité, ou (3) seraient susceptibles d'affecter de manière significative les intérêts primordiaux de Capgemini et de ses filiales.

Un dialogue continu tout au long de notre chaîne de valeur

Acteur engagé à l'échelle mondiale, le Groupe échange régulièrement avec ses principaux interlocuteurs : partenaires, investisseurs, fournisseurs, collaborateurs, clients, mais aussi la société civile et les autorités publiques. Il veille à ce que la transformation numérique et technologique soit source de croissance à long terme pour tous.





Emmanuelle Moureaux, 100 colors n° 17

Partenaire stratégique des entreprises

Pilotage par les données, plateformes 3D, connectivité au cloud... Capgemini est à la pointe de l'innovation et propose à ses clients des solutions performantes pour les aider à créer de la valeur, à gagner en efficacité et à faire face aux défis de demain. Cette année encore, le Groupe a signé des contrats pluriannuels avec les plus grandes entreprises et organisations à l'international.

Partout dans le monde, dans tous les secteurs

Avec des équipes d'experts dans plus de 50 pays, nous accompagnons les entreprises partout où elles se trouvent. Grâce à cette présence mondiale, nos prises de commandes ont atteint 23 719 millions d'euros en 2022, une progression de 16,8 % par rapport à 2021.

Progression du chiffre d'affaires à taux de change constants (2022 vs 2021)

Amérique du Nord	+ 15,0%
Royaume-Uni et Irlande	+ 19,4%
France	+ 12,5%
Reste de l'Europe	+ 16,1%
Asie-Pacifique et Amérique latine	+ 30,6%

Les pages qui suivent illustrent la façon dont nous aidons nos clients à créer de la valeur et à se transformer.

TÉMOIGNAGES CLIENT

- 46 **Eneco**
Pays-Bas
- 48 **Fresenius**
Allemagne
- 50 **BNL BNP Paribas**
Italie

AUTRES BELLES HISTOIRES CLIENT

- **HMRC**
Royaume-Uni
- **Hyliko**
France
- **Jungheinrich**
Allemagne
- **KLM**
Pays-Bas
- **L'Oréal**
France
- **Panasonic Automotive**
États-Unis
- **TAG Heuer**
Suisse
- **Takeda**
Japon

Un portefeuille d'offres à la pointe

Nous aidons nos clients à se transformer pour rester à la pointe du progrès et à dessiner l'avenir de leurs métiers. Vecteur de valeur, nos offres sont conçues pour permettre à nos clients d'accélérer leur transformation et d'obtenir des résultats concrets sur le plan opérationnel et commercial. Grâce à notre maîtrise des technologies et notre compréhension des défis majeurs de nos clients, nous leur proposons un solide portefeuille d'offres sectorisées et, à chacun d'entre eux, des solutions sur mesure créatrices de valeur.



CUSTOMER FIRST

PARCE QUE LES MARQUES ENGAGÉES ET INNOVANTES SONT LES PLUS ATTRACTIVES, nous aidons les entreprises à satisfaire au mieux leurs clients, de l'optimisation des produits et services à la qualité des relations clients. Nous imaginons des expériences mémorables qui font bouger les lignes. En tirant profit de toute la puissance des données, nous définissons et gérons des parcours clients omnicanaux de grande qualité aux côtés des directeurs marketing, directeurs commerciaux et directeurs du digital. Lorsqu'un nouvel entrant sur le marché ou une évolution de la demande menacent le cœur de métier d'une entreprise, investir, même massivement, dans l'expérience client, ne suffit pas ; elle doit remettre en question le *statu quo*. C'est là toute la promesse et le principe de la réinvention continue.



INTELLIGENT INDUSTRY

AUJOURD'HUI, LE MOT D'ORDRE DES INDUSTRIELS EST INTELLIGENT. De fait, les secteurs sont portés par l'essor sans précédent du numérique, de la data et de l'IA, mais aussi par celui des technologies d'ingénierie et des matériaux innovants, des nanotechnologies, des biotechnologies ou encore de l'informatique quantique. Capgemini aide les responsables produit et ingénieurs à répondre aux nouvelles exigences de leurs clients en développant des logiciels et des produits intelligents et connectés. Aux côtés des responsables de la *supply chain*, de la production, de l'ingénierie et de la R&D, nous mettons en place des procédures, des organisations et des solutions innovantes pour gérer intelligemment les approvisionnements, la fabrication des produits et la conception des services. Les bénéfices ? Davantage d'agilité, d'efficacité et de résilience, une meilleure expérience client et une empreinte carbone réduite.



ENTERPRISE MANAGEMENT

LE MONDE ÉVOLUE RAPIDEMENT, LA CONCURRENCE EST TOUJOURS PLUS FÉROCE, de nouvelles technologies voient le jour à une cadence effrénée et le développement durable est devenu une priorité. Il n'a jamais été aussi important d'adapter les fondamentaux des entreprises pour les transformer en profondeur. Capgemini accompagne les équipes informatiques, les métiers opérationnels ou les ressources humaines dans la transformation de leurs processus et de leurs modes de fonctionnement. Les solutions que nous mettons en place permettent aux entreprises de mener leurs activités avec plus d'agilité et d'efficacité opérationnelle, mais aussi d'entretenir une relation harmonieuse et personnalisée avec chaque collaborateur. Dans le cadre de projets pilotes sectoriels, nous déployons de nouveaux systèmes qui transforment l'interface entre l'entreprise et ses clients (*Customer First*) mais aussi la R&D, la chaîne d'approvisionnement, la fabrication des produits et l'opération des services (*Intelligent Industry*).



DATA

AUJOURD'HUI, LES DONNÉES SONT OMNIPRÉSENTES. Grâce à nos solutions de gestion des données et d'intelligence artificielle (IA), les entreprises peuvent proposer des expériences inédites à leurs clients, imaginer et donner vie à des produits et services intelligents et durables, et accroître leur agilité et leur efficacité. Grâce à notre capacité à concevoir et à déployer des solutions de data et d'IA à grande échelle, les organisations apprennent à exploiter les données, les outils d'analyse, les systèmes d'automatisation et les moteurs d'IA pour se transformer à tous les niveaux. Le plus important pour nous est que nos solutions de data et d'IA contribuent à un monde meilleur, plus inclusif et durable pour la planète et ses habitants.



CLOUD

NOS SERVICES CLOUD SONT DES LEVIERS DE PERFORMANCE de tous les métiers de l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité. Alors que nos clients abandonnent les *data centers* physiques, nous les aidons à opérationnaliser leur évolution vers des architectures basées sur le cloud. Experts du fonctionnement agile et du DevSecOps, nous accompagnons les entreprises dans leur transition vers les services cloud de dernière génération des grands hébergeurs (les *hyperscalers*) et nous les aidons à rationaliser leurs process et leurs opérations. Nos clients ont ainsi les clés pour exploiter la puissance des technologies cloud et mettre sur le marché des produits et services intelligents, innovants et créateurs de valeur.



DÉVELOPPEMENT DURABLE

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LE RESPECT DE LA PLANÈTE SONT AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS et des décisions de nos clients. Toutes nos offres intègrent cette dimension développement durable. Nous travaillons avec les équipes dirigeantes et les responsables de l'expérience client pour faire face à l'urgence climatique et atteindre plus rapidement la neutralité carbone. Avec les responsables des opérations, notre mission est de décarboner les chaînes de valeur, de la production à la distribution. Écoconception, collecte de données et suivi sur les émissions de scope 3, ou encore réutilisation des déchets dans un schéma d'économie circulaire : nous les aidons à traiter de nombreuses problématiques clés.

Innover avec des partenaires de référence

En 2022, nous avons travaillé aux côtés de partenaires technologiques et business pour offrir à nos clients des solutions optimales. Ces collaborations visent à accompagner les entreprises tout au long de leur transformation numérique.



Faciliter les démarches fiscales

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation, l'administration fiscale britannique **His Majesty's Revenue & Customs (HMRC)** mise sur le *cloud-first*; elle souhaite remplacer l'infrastructure physique de sa plateforme de gestion des impôts et des revenus par le cloud, un chantier considérable. En partenariat avec Microsoft, Capgemini a aidé HMRC à mettre en œuvre cette migration vaste et complexe vers la plateforme cloud Azure. HMRC peut désormais exploiter au mieux les données à sa disposition pour proposer de nouveaux services, automatiser les processus, et ainsi traiter plus rapidement les questions et problèmes éventuels des utilisateurs tout en réduisant ses coûts de fonctionnement.



Miser sur la data et l'IA pour lutter contre une maladie tropicale

En collaboration avec **AWS et l'hôpital universitaire de Bonn (Allemagne)**, des experts de Capgemini ont mis au point un modèle d'IA en vue d'accélérer les essais cliniques et d'améliorer les traitements contre la cécité des rivières, une maladie tropicale délaissée par la recherche alors qu'elle touche plus de 20 millions de personnes dans le monde. À l'heure actuelle, seuls quelques experts sont capables de réaliser manuellement les essais cliniques nécessaires. Le modèle d'IA permettra d'économiser des années de travail et d'accélérer le développement de nouveaux traitements.



Révolutionner les transports et la mobilité en Europe

Dassault Systèmes et Capgemini s'associent pour déployer, au service d'un **industriel européen du secteur des transports et de la mobilité**, une solution de bout en bout destinée à améliorer la gestion des données à tous les niveaux – produits, process et services. À l'aide de la plateforme cloud **3DEXPERIENCE** de Dassault Systèmes, Capgemini a créé un fil numérique pour proposer des services de collaboration SaaS à chaque niveau de l'environnement du client et lui permettre, grâce aux jumeaux virtuels, de gagner en agilité, de renforcer le partage de données entre ses différents services et de réduire ses coûts de fonctionnement et le temps de développement des véhicules.



Améliorer l'assistance routière en Australie

La **National Roads and Motorists' Association (NRMA)** propose aux conducteurs australiens divers services, dont l'assistance routière. Partenaire de longue date de Capgemini, elle a choisi cette année de transférer certaines opérations essentielles sur Oracle Cloud Infrastructure (OCI). Grâce à cette migration, la NRMA a pu mettre en place une plateforme mondiale et évolutive pour s'adapter aux transformations du marché et mieux satisfaire les différentes catégories d'utilisateurs en leur proposant des expériences personnalisées en fonction de leurs préférences, le tout avec une meilleure gestion des coûts.



Construire des usines intelligentes

Lorsque **deux acteurs majeurs du secteur automobile** ont décidé de faire équipe, leur priorité a été de construire de nouvelles installations, de réinventer les méthodes de production avant de les déployer à grande échelle et de se doter des infrastructures nécessaires pour créer une nouvelle gamme de véhicules à zéro émission (batteries électriques et piles à combustible). Dans l'une de ces usines intelligentes dernier cri, l'offre *Intelligent Industry* de Capgemini a permis de développer une solution sur SAP S/4HANA pour maximiser l'efficacité des opérateurs de la ligne d'assemblage et assurer un contrôle en temps réel des activités et de la qualité.



Promouvoir l'innovation dans l'horlogerie de luxe

TAG Heuer fait bouger les lignes de l'horlogerie depuis 1860. Épaulée par Capgemini et Salesforce, l'entreprise a transformé son environnement e-commerce pour offrir à ses clients une expérience d'achat en ligne fluide et inédite en tout point. TAG Heuer se distingue ainsi des autres marques d'horlogerie de luxe en proposant un parcours client unique et premium, fruit d'une collaboration étroite avec ses deux partenaires.



Rendre le DIY encore plus agile

Dans la région du Benelux, le groupe **Maxeda DIY** est la plus grande entreprise de commerce de détail spécialisée dans les travaux manuels, ou *do-it-yourself* (DIY), avec 374 points de vente au service d'environ 1,5 million de clients chaque jour. Soucieux de mettre le client au centre de ses priorités, le groupe Maxeda a fait appel à Capgemini et à Google Cloud pour concevoir un environnement informatique qui assure une cohérence entre ses différents métiers tout en préservant la performance des procédures propres à chaque activité. Grâce à la solution omnicanale déployée, cet environnement stable et agile est prêt à s'adapter aux innovations et évolutions futures.



Automatiser les procédures dans les hôpitaux

Le réseau hospitalier **Baptist Health South Florida** a demandé à Capgemini de moderniser son approche de la gouvernance, des risques et de la conformité. Capgemini a déployé une plateforme cloud ServiceNow, qui donne une vue d'ensemble des risques et des aspects liés à la conformité, aux services en charge du fonctionnement, de la sécurité et de l'informatique des hôpitaux. En automatisant un certain nombre de procédures manuelles, le réseau d'hôpitaux a ainsi rendu les activités de routine plus sûres et plus rapides, et donc moins coûteuses et plus performantes. Cette initiative montre comment les technologies numériques peuvent révolutionner le monde de la santé.



Groupe international de distribution d'énergie établi aux Pays-Bas, Eneco souhaite réduire ses émissions de CO₂ de 6 à 7 mégatonnes sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici à 2030. Capgemini s'est engagé à contribuer à cet objectif ambitieux à hauteur d'une mégatonne. Ce partenariat permet à Eneco, qui vise la neutralité carbone pour 2035, d'accélérer sa transition et de maintenir sa position de leader dans la distribution d'énergies renouvelables.



Ensemble pour atteindre le net zéro



Erwin Leeuwis,
Directeur de la stratégie
du groupe Eneco

« Nous avons déjà une relation partenariale très fructueuse avec Capgemini. Lorsque nous avons découvert que le groupe avait aussi pour ambition d'aider ses clients à réduire leur empreinte carbone, nous avons compris que nous pouvions faire de grandes choses ensemble. Compte tenu de son expertise technologique, de son potentiel d'innovation et de son rayonnement géographique, Capgemini s'est imposé comme le partenaire idéal pour nous accompagner dans notre trajectoire vers la neutralité carbone. Nous sommes convaincus que ce travail de fond sur la transition énergétique nous placera parmi les entreprises les plus avancées et les plus robustes de notre secteur. »

La réduction des émissions de scope 3 est un défi : il est difficile de les mesurer précisément et il faut souvent se contenter d'estimations. Pour Eneco, Capgemini a eu recours à des modèles de calcul exhaustifs qui permettent d'évaluer le potentiel de réduction des émissions de CO₂ provenant de sources indirectes au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Ces émissions représentent 90 % du bilan carbone d'Eneco. Elles sont aussi bien liées aux biens et services achetés (transport compris) qu'à la distribution et à l'utilisation des produits vendus par l'entreprise.

Ce vaste projet s'inscrit dans le programme de développement durable « **One Planet** » d'Eneco, qui vise la neutralité carbone à l'horizon 2035. Longtemps considéré comme un précurseur dans les énergies renouvelables, Eneco n'est plus le seul acteur dans ce domaine et a donc décidé de se fixer un objectif ambitieux mais réaliste de réduction de ses émissions de carbone. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a choisi de faire équipe avec Capgemini, avec qui elle partage un même engagement pour la neutralité carbone ainsi qu'une relation partenariale de longue date. Eneco a donc identifié trois pistes pour améliorer l'empreinte carbone de ses partenaires et de ses clients : un passage radical à l'électrique, une sortie du gaz naturel et la promotion de solutions de chauffage durables. Pour chacune de ces pistes, Eneco va s'appuyer sur l'expertise de Capgemini dans la data, le numérique et l'ingénierie et déployer des initiatives de réduction de l'empreinte carbone en collaboration avec ses partenaires.

Les clés de cette relation ? La flexibilité et un dialogue permanent et constructif. Dans un premier temps, Eneco a lancé trois projets d'envergure. Le premier consiste à proposer à ses clients professionnels des solutions de décarbonation B2B comme les pompes à chaleur, l'isolation, les systèmes d'éclairage intelligents, les chaudières solaires ou encore les panneaux photovoltaïques. Capgemini fournit à l'entreprise les outils numériques qui lui sont nécessaires pour proposer des offres innovantes dans ces domaines, définir une stratégie marketing et la traduire en feuille de route opérationnelle. Il sera ensuite temps d'accompagner les clients dans le déploiement progressif de ces solutions et de créer des synergies. Le deuxième projet est une centrale électrique virtuelle, c'est-à-dire une plateforme numérique qui permettra de gérer l'équilibre entre l'offre en énergies renouvelables et la demande, de réduire la volatilité du mix énergétique (éolien, solaire, gaz et charbon) et de promouvoir les sources d'énergie durable, car le charbon et le gaz n'auront bientôt plus leur place sur le réseau. Enfin, la création de jumeaux virtuels va permettre de réduire les coûts de construction et de fonctionnement de parcs éoliens terrestres et offshore. Actuellement à l'étude, ce troisième projet reproduira toutes les éoliennes des Pays-Bas dans un modèle 3D, ce qui donnera à Eneco une visibilité à 360° du parc (performance, identification rapide des pannes, analyse et résolution). Ce jumeau virtuel évitera des dépenses considérables : il ne sera pas nécessaire d'envoyer des opérateurs sur place pour les contrôles, et la maintenance pourra être effectuée même en plein hiver, lorsque les installations ne sont pas physiquement accessibles.

Ces axes d'innovation évolueront dans le temps, à mesure qu'Eneco, accompagné de Capgemini, affinera sa capacité à réduire les émissions de scope 3. À terme, ce travail permettra à Eneco de s'appuyer sur les données pour atteindre la neutralité carbone.



À propos d'Eneco

— **Acteur incontournable** du secteur de l'énergie depuis plus d'un siècle

— **Implanté** aux Pays-Bas, en Belgique, en Allemagne et au Royaume-Uni

— **5,2 GW** Capacité d'énergie renouvelable gérée par Eneco

— **90,2 %** Taux de satisfaction client d'Eneco

6-7

Nombre de mégatonnes de CO₂ qu'Eneco projette d'éviter d'ici à 2030

17 %

Contribution de Capgemini à l'objectif de réduction d'Eneco

90 %

Part des émissions de CO₂ d'Eneco issues du scope 3

Axes forts du projet

— **Expérimenter conjointement** des initiatives de réduction des émissions

— **Une relation partenariale flexible**, avec des objectifs évolutifs

— **L'utilisation** de modèles de calcul des émissions de CO₂ pour éclairer la prise de décision

La digitalisation joue un rôle clé dans les progrès de la médecine, car elle facilite l'accès à des soins de haute qualité – la dialyse, par exemple. Capgemini aide Fresenius à dématérialiser son système d'information. Explications avec Ingo Elfering, Directeur de l'information (CIO) du groupe Fresenius.



Pour une digitalisation au service de la santé



Ingo Elfering,
Directeur de l'information (CIO)
du groupe Fresenius

« Dans notre secteur, la tendance est à la digitalisation ; on s'appuie sur les données pour proposer de nouveaux services, comme la livraison à domicile ou l'aide à la prise de décision, voire de nouvelles options thérapeutiques. On réinvente même les modèles d'affaires. Enfin, étant donné notre périmètre, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la production sont aussi des priorités. »

Pourquoi avoir choisi de travailler avec Capgemini ?

Ingo Elfering : Partout dans le monde, Fresenius propose des produits et services de dialyse de première qualité (traitements biopharmaceutiques et génériques, nutrition et technologies médicales), dans les hôpitaux et en ambulatoire. En mettant l'accent sur l'innovation et l'efficacité, nous allons pouvoir démocratiser l'accès à des soins de qualité. Nous devons encore gagner en flexibilité pour nous adapter aux évolutions du marché et des entreprises, et monter en compétences pour rester en phase avec la digitalisation de notre secteur. L'intelligence artificielle et la data vont en effet jouer un rôle crucial dans l'avenir de la santé. Ces technologies vont notamment contribuer à aider les médecins dans leur travail, à mieux maîtriser les traitements ou encore à optimiser les chaînes d'approvisionnement. Il était aussi important pour nous de nous associer à une entreprise présente à l'international, très engagée et capable d'embarquer nos collaborateurs dans la transition. Capgemini, avec son expérience de la transformation à grande échelle, est pour nous le partenaire idéal.

Avez-vous des exemples concrets illustrant les bénéfices de cette approche pour les patients ?

I.E. : Ces bénéfices seront multiples. Tout d'abord, la digitalisation des procédures internes, à commencer par la gestion administrative dans les hôpitaux ou les centres de soin, permet au personnel soignant de passer plus de temps avec les patients. Ensuite, nos procédés de fabrication, qui intègrent déjà de la robotique, seront plus automatisés et optimisés grâce aux données. Nos technologies médicales s'appuieront en outre sur des logiciels plus sophistiqués. La science des données nous aide vraiment à améliorer notre approche du soin.

Pourquoi le groupe Fresenius a-t-il éprouvé le besoin de transformer son système d'information ?

I.E. : Notre système d'information était trop complexe ; entre les différents partenaires et petits prestataires, les procédures n'étaient pas centralisées et les solutions, souvent locales, étaient disparates. Nous migrons nos centres de données vers le cloud et facilitons le travail du personnel soignant. Nous nous recentrons sur ce que nous souhaitons faire nous-mêmes et pour le reste, nous nous appuyons davantage sur des partenariats flexibles. Fresenius a désormais les bases nécessaires pour développer de nouvelles solutions digitales. Nos technologies médicales et nos services bénéficient d'outils IT de pointe et créent de la valeur en réduisant les coûts, en harmonisant les activités à l'international et en favorisant l'agilité.

Maintenant que vous avez entamé cette transformation, comment voyez-vous l'avenir pour Fresenius ?

I.E. : Nous avons besoin de moderniser notre système d'information car il occupe une place prépondérante dans notre activité. Aujourd'hui, nous sommes mieux outillés pour proposer des services complets à grande échelle et pour diversifier notre champ d'intervention. La digitalisation nous permet de nous adapter aux évolutions du marché et de libérer notre potentiel d'innovation au service de la santé.



À propos de Fresenius

— **Fresenius est un groupe international** qui propose des produits et services essentiels pour offrir les meilleures thérapies aux patients atteints de maladies graves et chroniques.

Avec plus de 300 000 collaborateurs dans le monde et un chiffre d'affaires de plus de 40 milliards d'euros, Fresenius est l'un des leaders du marché de la santé.

► Axes forts du projet

— Migration vers le cloud

— Lancement de nouvelles solutions digitales

Le secteur bancaire connaît une évolution très rapide, indispensable s'il veut conserver un rôle de premier plan face à de nouveaux entrants déjà actifs dans les services bancaires traditionnels. Ces mutations contribuent aussi, dans un contexte économique international complexe où les défis sont nombreux, à assurer la viabilité financière des établissements bancaires. Enfin, elles permettent d'attirer les clients, en leur proposant des services digitaux mieux adaptés à leurs exigences croissantes dans ce domaine. Présidente-directrice générale de BNL BNP Paribas, Elena Goitini explique comment son groupe prépare l'avenir.



Croissance, technologie et durabilité



Elena Goitini,
Directrice générale de BNL
et responsable du groupe
BNP Paribas en Italie

« Nous voulons gagner en agilité et devenir une banque interconnectée capable de développer des synergies avec des opérateurs d'autres secteurs, en construisant des écosystèmes qui répondent aux besoins actuels et futurs de nos clients. »

Comment évolue la concurrence de BNL sur le secteur bancaire et quels sont les défis que vous cherchez à relever ?

Elena Goitini : Dans une logique d'*open banking*, nous voulons gagner en agilité et devenir une banque interconnectée capable de développer des synergies avec des opérateurs d'autres secteurs, en construisant des écosystèmes qui répondent aux besoins actuels et futurs de nos clients. La transformation des services informatiques est donc l'un des leviers majeurs de GTS (*Growth, Technology, Sustainability* – Croissance, Technologie et Durabilité), le plan stratégique 2022-2025 de BNL.

Pourquoi le groupe BNL BNP Paribas a-t-il choisi de travailler avec Capgemini ?

E. G. : Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique, et c'est aussi l'un de nos partenaires stratégiques depuis vingt ans. Cette collaboration vise à accélérer encore davantage la digitalisation de notre banque. En déployant et en améliorant constamment une plateforme modulaire de services bancaires de base, à la pointe de la technologie, pilotée par le cloud et ouverte à de futures intégrations, nous allons pouvoir répondre aux besoins de nos clients et de notre activité. Ce partenariat a aussi pour vocation de faire de nos collaborateurs des acteurs du changement en favorisant la montée en compétences et les démarches collaboratives, sources de valeur ajoutée. Notre feuille de route est claire. Le défi, aujourd'hui, c'est de faire vivre concrètement ces changements.

J'ai été très marquée par un livre que j'ai lu il y a quelques années sur le monde du travail à l'ère de l'intelligence artificielle : *Human + Machine*. La thèse principale de l'ouvrage s'articule autour de ce signe « + », qui symbolise le concept de partenariat, à l'image de celui tissé entre BNL et Capgemini et dont l'objectif est de valoriser l'IA au travail.



À propos de BNL BNP Paribas

— L'un des plus grands groupes bancaires italiens

— Fondé en 1913

— Acquis par BNP Paribas en 2006

2,4
millions de clients particuliers

155 000
professionnels, petites et grandes entreprises

Axes forts du projet

— Migration des services bancaires de base vers le cloud

— Accélération de la digitalisation

— Vision du client à 360°

Autres belles histoires client

Services financiers, cosmétique, high-tech... Le Groupe contribue à la transformation d'industries clés. Grâce à son expertise sectorielle, il aide les plus grandes entreprises et organisations à l'international à faire face aux défis de demain, en mobilisant toute la puissance du cloud, de la data et de l'IA.



› L'Oréal

France

Les jumeaux virtuels subliment l'expérience client

Acheter un produit de beauté et accéder facilement aux informations clés depuis son téléphone – ingrédients, tutoriels, visualisation du résultat escompté? C'est possible. L'Oréal a mis en œuvre des solutions Google Cloud afin de connecter les différents outils et systèmes de son application aux jumeaux virtuels de ses produits via des QR Codes. Résultat? Pour les consommateurs et consommatrices, des réponses en temps réel, davantage de transparence et une expérience encore plus stimulante, un atout sur le marché ultra-compétitif des cosmétiques. Et pour L'Oréal, des données sur les habitudes et les préférences de sa clientèle, un outil de veille précieux pour développer de nouveaux produits.



› Dans le métavers

États-Unis

Les expériences immersives se démocratisent

Désormais utilisé aussi dans le monde de l'entreprise, le métavers se démocratise. Pour alléger les casques de réalité virtuelle et les rendre plus faciles à porter, il est nécessaire de perfectionner les puces en silicium à plusieurs niveaux (traitement des données, son et image, connectivité, durée de vie de la batterie). Pour améliorer les expériences immersives, les ingénieurs de Capgemini travaillent avec une multinationale américaine sur des semi-conducteurs compatibles avec les exigences de casques VR plus sophistiqués.



› Hyliko

France

L'hydrogène décarbone les transports

Particulièrement adapté aux longs trajets, à la fois intensifs et énergivores, l'hydrogène est la source d'énergie alternative idéale pour les poids lourds. Néanmoins, assurer une transition rapide et efficace vers cette énergie est un défi pour le fret routier, l'un des secteurs les plus difficiles à décarboner. Avec la société industrielle d'investissement Kourios, les équipes de Capgemini et de frog, *part of* Capgemini Invent, ont lancé Hyliko, une plateforme innovante de services de mobilité qui mise sur l'hydrogène pour décarboner le transport routier. Dans son offre, Hyliko intègre l'hydrogène vert, notamment l'hydrogène « super vert » produit à partir de biomasse, la location et l'entretien des camions, ainsi que l'accès à son propre réseau de stations hydrogène. Du dossier d'investissement à la stratégie de mise sur le marché, Capgemini a affiné le modèle d'affaires de la nouvelle entreprise. Plus récemment, des ingénieurs du Groupe ont travaillé sur l'architecture logicielle des premiers camions. Aujourd'hui, le projet est une réussite totale et illustre la palette de compétences de Capgemini.

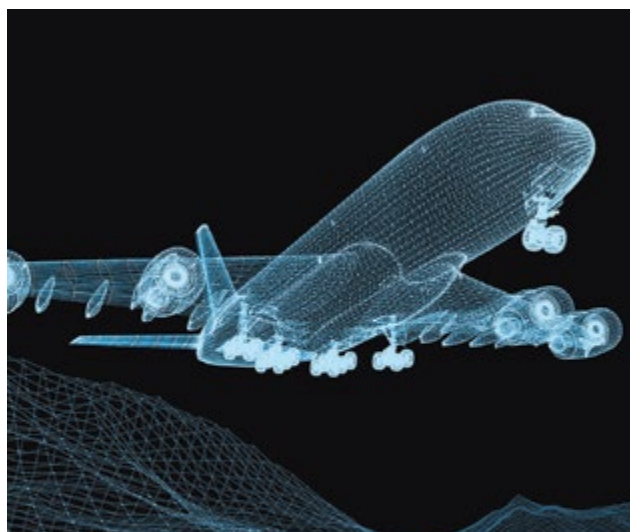


› Panasonic Automotive

États-Unis

Les données repoussent les limites de la conduite

Capgemini a créé pour son client de longue date, Panasonic Automotive Systems Company of America, un écosystème de données. Panasonic Automotive est une entité du groupe Panasonic Corporation of North America spécialisée dans les innovations au service de la conduite automobile. Épaulée par Capgemini, l'entreprise a mis en place une nouvelle plateforme qui l'aidera à mieux utiliser les données pour guider les décisions et l'innovation. L'architecture *data lake* de cette solution fournit une base solide et stable aux analystes et centralise les informations des différents départements de Panasonic Automotive. Les équipes bénéficient ainsi d'extractions de données plus fiables et disponibles plus rapidement, qu'elles peuvent intégrer aux applications futures de l'intelligence artificielle et du *machine learning* (apprentissage automatique).

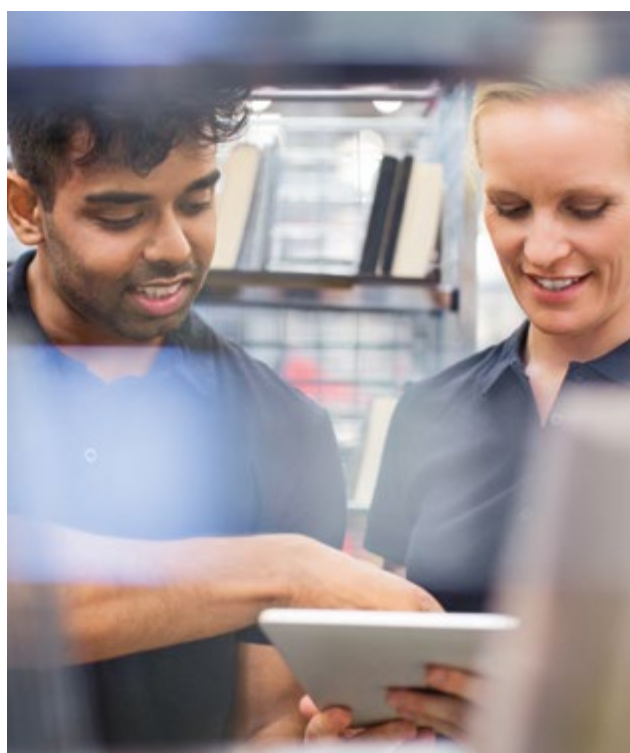


› KLM

Pays-Bas

Même au sol, les pilotes de ligne se forment

KLM, la branche néerlandaise d'Air France KLM, et Sogeti, *part of* Capgemini, ont mis au point un cockpit virtuel – une reconstitution réaliste qui prend vie grâce à un casque de réalité virtuelle et permet même d'inspecter de fond en comble un avion. Compte tenu de la complexité des tests préalables à l'utilisation du cockpit virtuel, KLM et Sogeti ont développé un outil d'apprentissage automatique qui réalise ces tests en quelques secondes, pour laisser toute sa place à la formation. Les pilotes peuvent donc désormais effectuer une grande partie de leur formation en restant au sol. Gage de qualité, ce système permet également de gagner du temps et de limiter les impacts sur l'environnement.



› Jungheinrich

Allemagne

L'économie circulaire mesure aussi son empreinte carbone

Dans le cadre de son engagement en faveur de la neutralité carbone et de l'économie circulaire, Jungheinrich, acteur de référence de l'intralogistique, a publié son bilan d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2, et 3. L'entreprise a de plus souhaité faire un état des lieux des impacts environnementaux de certains de ses produits, tout au long de leur cycle de vie. Capgemini l'a aidée à mesurer son empreinte carbone dans un exercice en trois étapes (échantillonnage, collecte de données et calcul) et à réaliser une analyse de cycle de vie (ACV) de plusieurs produits.



› Takeda

Japon

La consolidation des données stimule la croissance

Dans le cadre de sa stratégie d'internationalisation, le groupe biopharmaceutique Takeda a fait appel à Capgemini pour harmoniser ses procédures métier et simplifier son environnement informatique sur SAP. Les bénéfices financiers et les avantages opérationnels de cette réorganisation sont multiples. En effet, le groupe peut désormais consolider les données financières de l'ensemble de ses sites, et ses équipes opérationnelles sont mieux à même de planifier les approvisionnements d'une entité à l'autre. Enfin le réseau backbone et le système de sauvegarde mis en place ont permis d'accélérer l'automatisation robotisée des processus, ou *Robotics Process Automation* (RPA), au sein du groupe.



› Institution financière internationale

Royaume-Uni

Les nouveaux modes de travail accélèrent la trajectoire zéro carbone

Grâce à un partenariat avec Capgemini, les équipes de l'une des plus grandes institutions financières du monde ont désormais accès à une gamme d'outils collaboratifs numériques très faciles d'utilisation dans un environnement de travail hybride. La migration vers la suite cloud Microsoft 365 permet aux 275 000 collaborateurs du groupe, répartis sur 69 marchés, de travailler ensemble où qu'ils se trouvent et quel que soit le support qu'ils utilisent. Cette évolution des modes de travail apporte une flexibilité très appréciée. En réduisant déplacements et échanges d'e-mails, elle contribue aussi à l'ambition zéro émission nette du réseau de l'entreprise.

Conversations for Tomorrow : innover durablement

La revue phare du Capgemini Research Institute, **Conversations for Tomorrow**, publie les réflexions de leaders de différents secteurs sur les défis majeurs d'aujourd'hui. Consacré à l'innovation, son cinquième numéro contient notamment un entretien avec Francesco Starace, Directeur général d'Enel, groupe italien leader de l'énergie. Extraits :



ENEL A DÉCIDÉ D'AVANCER À 2040 SON OBJECTIF DE NEUTRALITÉ CARBONE. POURQUOI ?

FRANCESCO STARACE : En général, pour un fournisseur d'énergie, les émissions de scope 1 sont significatives. Nous nous sommes fixé une trajectoire claire qui repose sur une augmentation de la part des énergies renouvelables dans notre mix et sur une sortie progressive du charbon et du gaz. Nous avons déjà bien progressé, les avancées dans ce domaine étant faciles à mesurer, et nous savons que d'ici à 2040, voire avant, nous aurons résolu cette question du scope 1.

Nous devons ensuite nous attaquer aux émissions de scope 2. Ce défi, qui consiste par exemple à décarboner nos bureaux ou à passer en revue notre flotte de véhicules de fonction, est tout à fait à notre portée. Quant aux émissions de scope 3, elles sont principalement liées à nos clients et à notre chaîne d'approvisionnement,

le plus difficile étant de réduire les émissions au sein de cette chaîne d'approvisionnement. Nous travaillons avec environ 20 000 fournisseurs et sous-traitants dans le monde qui, pour la plupart, n'ont aucune idée de leur empreinte carbone, ce qui exige de notre part énormément de pédagogie. Nous leur demandons de déployer, bien sûr en les accompagnant, un programme de décarbonation progressive de leurs activités.

La réduction des émissions de scope 3 implique également de décarboner notre mix énergétique. Nous faisons donc notre possible pour convaincre les quelque 6 millions de clients qui nous achètent du gaz dans le monde entier de passer à l'électricité. Nous les y aidons, en leur vendant une électricité décarbonée.

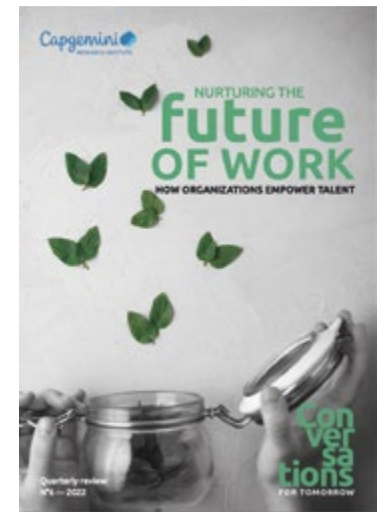
Le principal défi, pour tenir cet horizon de 2040, ce n'est pas la production d'énergie en elle-même, ni les relations avec nos clients, c'est la chaîne d'approvisionnement. Un défi, certes, mais pas une impasse.

SELON VOUS, QUEL RÔLE JOUE L'INNOVATION DANS LA TRANSITION VERS UN MONDE DURABLE ?

F.S. : Avant toute chose, permettez-moi de rappeler que notre modèle de production d'électricité date d'il y a près de 40 ans, et qu'il reflète les conceptions du monde et les choix de l'époque. Nous avons donc mis tout le monde autour de la table pour le remanier de fond en comble. Dans ce contexte, l'innovation a joué un rôle clé. Cela ne s'est pas fait en un jour, mais nous sommes maintenant en ordre de marche. Tous les fournisseurs d'énergie historiques devraient adopter cet état d'esprit si nous voulons réussir la transition vers un monde durable.

POUVEZ-VOUS CITER UNE INNOVATION SUR LAQUELLE VOUS TRAVAILLEZ ET QUI POURRAIT CONTRIBUER À UN AVENIR PLUS DURABLE ?

F.S. : L'un de nos projets récents, pour lequel nous avons obtenu un financement de la Commission européenne, vise à développer des cellules photovoltaïques de pointe. Notre approche transversale d'écoconception mêle durabilité et circularité et nous cherchons à réutiliser un maximum de matériaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Ces systèmes photovoltaïques innovants vont améliorer les rendements, faire baisser les coûts de production de l'énergie et contribuer à la transition énergétique tout en renforçant l'indépendance de l'Union européenne vis-à-vis de pays fournisseurs de matières premières en dehors de l'UE. Nous savons également nous montrer disruptifs dans le solaire : par exemple, peut-on utiliser du plastique plutôt que du verre ? Ce dernier est plus résistant, affiche de meilleures performances et se recycle plus facilement. Comment rendre les panneaux solaires plus légers et plus faciles à transporter ? Comment accélérer la transition vers une production à grande échelle ? C'est ce type de questions que nous nous posons. Nous sommes aussi très présents dans le domaine du stockage de l'énergie sur de plus longues périodes, qu'il s'agisse de systèmes stationnaires par batterie (BESS) ou de stockage par gravité.



Capgemini Research Institute : la recherche pour guider des choix stratégiques

Primé pour la qualité de ses études, notre think tank Capgemini Research Institute décrypte les défis technologiques et les tendances du marché. Nos centres de recherche basés aux États-Unis, au Royaume-Uni, à Singapour et en Inde s'appuient sur des données solides pour produire des analyses de qualité sur les plus grands défis de notre époque. Nous guidons ainsi nos clients dans leurs prises de décisions stratégiques : changement d'échelle d'une solution innovante, gestion d'équipe à l'ère du travail hybride, ou encore conquête du métavers pour améliorer l'expérience client.

En savoir plus : capgemini.com/fr-fr/perspectives/publications/



plus durable



Engagé pour
une performance
toujours
plus durable

Emmanuelle Moureaux, 100 colors n° 3

Dans toutes ses activités, Capgemini est porté par une volonté forte d'allier croissance et durabilité. Le Groupe est à l'écoute des tendances sociales, politiques et économiques qui guident la quête de valeur future des entreprises. Grâce à une gouvernance solide, il a été distingué pour son engagement en faveur du développement durable. Enfin, sur le plan financier, sa performance record de 2022 témoigne de l'importance que ses clients accordent à la technologie dans le cadre de leur transition vers une économie durable et numérique.

Engagé pour

Tendances à suivre



Économie

Déjà fortement déstabilisées par la crise sanitaire, les chaînes d'approvisionnement doivent désormais composer avec les conséquences de la guerre en Ukraine sur les populations, les ressources et l'économie. Avec la généralisation des nouveaux modes de travail, la cybersécurité est plus que jamais une nécessité. Confidentialité des données et souveraineté technologique revêtent une importance stratégique à l'échelle des gouvernements comme des entreprises. La pénurie de semi-conducteurs pèse sur de nombreux secteurs et induit un rééquilibrage des investissements et de la production. De fait, en raison de la hausse des taux d'intérêt, les investisseurs sont plus prudents et demandent des garanties plus solides avant d'engager des capitaux conséquents. Après quelques années de forte croissance, les cryptomonnaies sont remises en question, impliquant une plus grande prudence à leur rencontre.

Perturbation et modification de l'équilibre géopolitique • crise énergétique • inflation et taux d'intérêt • perturbation de la chaîne d'approvisionnement • importance des fournisseurs de cloud (*hyperscalers*) • souveraineté des données • ralentissement économique

490 Mds US\$

Le marché mondial des services cloud publics en 2022 (Gartner, 2022)

Nouveaux modes de travail, nouvelles technologies : les transformations observées la première année de la pandémie ont perduré en 2022. Petit tour d'horizon des tendances à suivre pour anticiper les futurs leviers de création de valeur pour nos clients.

Société

À l'heure où la société fait face à des situations de pénurie, la résilience, la sobriété, et le respect de la planète sont de rigueur. Entreprises et institutions publiques ne peuvent plus se cacher derrière des discours d'intention en faveur du développement durable, de l'inclusion et de la diversité ; elles doivent passer à l'action. À défaut, elles encourent des risques de réputation et donc d'attractivité. Désormais, un comportement éthique, en ligne avec les attentes des consommateurs, des collaborateurs et de la société doit être au cœur de la mission des entreprises.

Attente d'engagement des entreprises pour relever les défis liés à la durabilité et à l'inclusion • importance de la santé et du bien-être dans les politiques publiques • accélération de la digitalisation • importance accrue des valeurs, de l'éthique et de l'engagement des entreprises

85 %

des responsables des départements de l'éthique et de la conformité affirment que la culture éthique de leur entreprise s'est renforcée ces douze derniers mois (*Ethics & Compliance Program Effectiveness Report*, LRN, février 2023)

Technologie

Même dans une économie mondiale ralentie, la technologie est un catalyseur du changement et révolutionne notre façon de vivre, de travailler et d'interagir avec les autres et avec notre environnement. L'intelligence artificielle se démocratise avec notamment des avancées en matière de *machine learning* (apprentissage automatique) ou encore les IA qui permettent le dialogue entre les humains et les machines (*natural language processing*). Les modèles d'architecture de cloud se diversifient en cloud hybrides, privés ou cloud souverains. L'industrie du silicium entre dans une nouvelle ère avec les modèles « *green standards* » et les puces spécifiques par secteur. Portée à la fois par les secteurs public et privé, la technologie développée pour l'industrie spatiale connaît également un réel renouveau. Bien plus qu'une simple tendance, le métavers continue de s'enrichir des évolutions de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée et du Web3.

Intelligence artificielle générative • technologies spatiales • cloud et *edge* • cybersécurité et souveraineté • 5G+ et connectivité • puces spécifiques par secteur • *softwarisation*, autonomisation • métavers et Web3

10 000-15 000 Mds US\$

Valeur potentielle de l'IA (estimation de S&P et McKinsey, 2020)

Emploi

Dans le monde entier, de nombreux facteurs influent sur la capacité des entreprises à recruter des talents. Dans les pays les plus développés, la tendance démographique est au vieillissement de la population et à la baisse de la natalité. La main-d'œuvre se fait donc plus rare, mais aussi plus chère en raison de l'inflation galopante. Malgré les investissements croissants des entreprises et des gouvernements dans les technologies, certains métiers peinent à recruter. Le rythme effréné de la technologie entraîne une forte demande de nouvelles compétences. Les nouveaux modes de travail flexibles deviennent la norme, à mesure que chacun trouve son équilibre. Le télétravail, généralisé depuis la pandémie, donne ainsi la possibilité à d'autres profils de rejoindre les équipes. Flexibilité, autonomie, bien-être, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, sens au travail, épanouissement et montée en compétences : le monde du travail évolue pour répondre aux nouvelles exigences des collaborateurs.

Évolutions démographiques • pénuries de talents • évolution rapide des compétences requises • nouvelles méthodes de travail flexible • pression accrue de l'inflation sur les salaires • attente continue d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

473 millions

Le déficit global d'emplois en 2022 (Organisation internationale du travail)

Environnement

Le 6^e rapport de synthèse du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) est sans appel : c'est « maintenant ou jamais » qu'il faut prendre des mesures drastiques pour éviter des conséquences irréversibles. L'économie circulaire s'impose de plus en plus et la protection de la biodiversité se fait une place dans les politiques RSE. Les nouvelles technologies sont désormais un outil précieux dans la lutte contre le changement climatique. Les innovations dans les *smart grids* et dans les carburants durables produits à partir de biomasse ou d'hydrogène viennent compléter les investissements massifs dans les systèmes propres et innovants de production, de stockage et de distribution d'énergies renouvelables.

Économie circulaire • gestion de l'énergie (programmes de modération et nouvelles sources d'énergie) • préservation des ressources et de la biodiversité • forte augmentation des engagements en faveur du climat (secteurs public et privé) • données et technologie : défi et solution à la fois

400 Mds US\$

Investissements nécessaires pour accélérer l'adoption des technologies renouvelables d'ici à 2030 dans le cadre de la loi américaine sur la réduction de l'inflation (*Inflation Reduction Act*, 2022)

Notre création de valeur

En tant qu'entreprise responsable, nous mettons la technologie au service de nos clients et de la société, en œuvrant pour une innovation utile, accessible et responsable. C'est ce qu'exprime notre raison d'être : « Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable ».

Tendances

SOCIÉTÉ

Attente d'engagement des entreprises pour relever les défis liés à la durabilité et à l'inclusion, importance de la santé et du bien-être dans les politiques publiques, accélération de la digitalisation, importance accrue des valeurs, de l'éthique et de la raison d'être

EMPLOI

Évolutions démographiques, pénuries de talents, évolution rapide des compétences requises, nouvelles méthodes de travail flexible, pression accrue de l'inflation sur les salaires, attente continue d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée

TECHNOLOGIE

Intelligence artificielle générative, technologies spatiales, cloud et *edge*, cybersécurité et souveraineté, 5G+ et connectivité, puces spécifiques par secteur, *softwarization*, autonomisation, métavers et Web3

ÉCONOMIE

Perturbation et modification de l'équilibre géopolitique, crise énergétique, inflation et taux d'intérêt, perturbation de la chaîne d'approvisionnement, importance des fournisseurs de cloud (*hyperscalers*), souveraineté des données, ralentissement économique

ENVIRONNEMENT

Économie circulaire, gestion de l'énergie (programmes de modération et nouvelles sources d'énergie), préservation des ressources et de la biodiversité, forte augmentation des engagements en faveur du climat (secteurs public et privé), données et technologie : défi et solution à la fois

Nos ressources

HUMAINES

- 360 000 collaborateurs, dans plus de 50 pays
- Une moyenne d'âge de 33,5 ans au sein du Groupe
- Une diversité de compétences et une richesse de métiers

INDUSTRIELLES

- Des savoir-faire industriels et technologiques reconnus
- La gestion de projets complexes
- 12 *data centers*
- 15 *Security Operations Centers*
- Près de 50 centres de production

INTELLECTUELLES

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

FINANCIÈRES

- Un bilan solide avec des capitaux propres de 9,7 Mds€
- 1 852 M€ de *free cash flow* organique
- Une notation de crédit attribuée par l'agence de notation Standard & Poor's de « BBB/perspective positive »

Nos leviers

DES TALENTS PASSIONNÉS ET ENGAGÉS

- Sept valeurs fondatrices
- Une culture entrepreneuriale audacieuse
- Une culture éthique inspirante

DES PARCOURS COLLABORATEURS MOTIVANTS

- Le recrutement des meilleurs talents
- Un environnement de travail inclusif et flexible
- Un accompagnement individualisé des talents et une montée en compétences continue
- Le développement des expertises de demain

UN ÉCOSYSTÈME MONDIAL DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

- Une coordination centralisée pour piloter l'innovation
- Un réseau mondial des technologies et de l'innovation, dont 22 centres *Applied Innovation Exchange* (AIE) pour co-innover avec nos clients
- Plus de 90 laboratoires de recherche, 3 Labs 5G, 1 Lab quantique, 1 Lab métavers
- Près de 150 Centres d'excellence
- 34 studios créatifs
- 25 études publiées en 2022 par Capgemini Research Institute
- 204 M€ investis pour des acquisitions ciblées dans le digital et l'innovation

UNE ORGANISATION AGILE

- Un modèle de production mondialisé dont un hub avec plus de la moitié de nos effectifs en Inde
- Un savoir-faire avéré dans l'affectation des talents et expertises
- Un système mondial de gestion de la qualité
- 99 % des collaborateurs peuvent bénéficier de notre politique de travail flexible
- Une gouvernance mondiale et un système de management dédiés à la cybersécurité

Notre raison d'être

« Libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable »

Notre offre

21 995 M€
de chiffre d'affaires

Pour une croissance durable

CLIENTS

- 4,2/5 : niveau de satisfaction client obtenu sur les contrats
- Un objectif de 10 millions de tonnes de CO₂ économisées d'ici à 2030 par nos clients grâce à nos solutions

TALENTS

- 14 969 M€ versés au titre des salaires bruts, charges sociales et avantages
- 37,8 % de femmes dans les effectifs
- 24,4 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe
- 17,4 millions d'heures de formation
- 8/10 : niveau d'engagement des collaborateurs, mesuré dans les enquêtes mensuelles internes
- 8 % d'actionariat salarié

FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

- 3 049 M€ d'achats de marchandises et de prestations auprès de nos fournisseurs
- Majorité de prises de commandes réalisée avec nos partenaires

SOCIÉTÉ CIVILE ET AUTORITÉS PUBLIQUES

- 710 M€ de charges d'impôt
- 986 initiatives ayant un impact social
- Entreprise net zéro d'ici à 2040
- Contribution à 11 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations unies
- 1,9 million de bénéficiaires de nos initiatives d'inclusion numérique depuis 2018

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- Un résultat par action de 9,09 € (+32 % par rapport à 2021)
- 1 220 M€ distribués à nos actionnaires (409 M€ de dividendes et 811 M€ de rachat d'actions)
- 13,0 % de marge opérationnelle

62

CAPGEMINI RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ 2022

63

PARTIE 3

Chiffres clés 2022



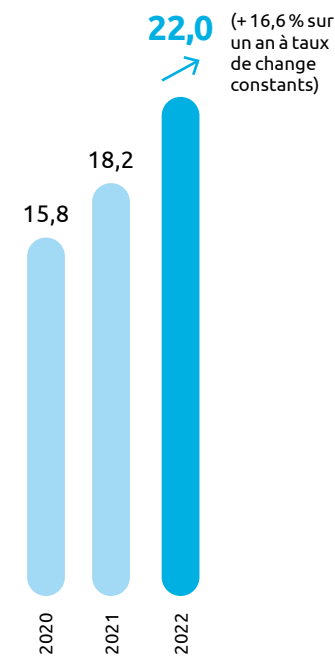
Capgemini enregistre en 2022 une nouvelle année record et affiche des résultats conformes, voire supérieurs, à ses objectifs. Malgré un contexte économique plus tendu, le Groupe termine l'année sur une bonne dynamique.

DANS UN CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE DÉGRADÉ PAR LA GUERRE EN UKRAINE,

les poussées inflationnistes et la hausse des taux d'intérêt, le Groupe bénéficie de la demande structurelle des grandes entreprises et organisations pour des projets de transformation digitale couvrant une part croissante de leur chaîne de valeur, notamment dans les domaines de l'*Intelligent Industry* et du *Customer First* (gestion de la relation client).

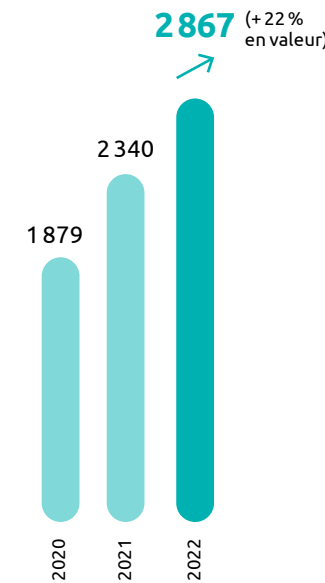
La dynamique inchangée des activités liées au cloud et à la data reflète la priorité accordée par les clients du Groupe à leurs investissements dans la technologie. Ces investissements s'inscrivent de plus en plus dans le cadre de projets stratégiques à forte valeur ajoutée qui requièrent une véritable expertise sectorielle.

En 2022, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 16,6 % à taux de change constants. La marge opérationnelle, en hausse de 22 %, ressort en valeur à 2 867 millions d'euros, soit 13,0 % du chiffre d'affaires (+ 10 points de base par rapport à 2021). La génération de *free cash flow* organique atteint 1 852 millions d'euros, dépassant de loin le seuil de 1 700 millions d'euros visé pour 2022.



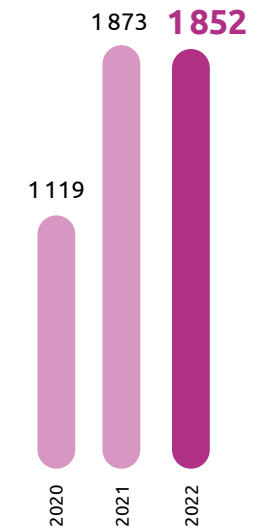
Chiffre d'affaires
en milliards d'euros

Le Groupe a réalisé en 2022 un chiffre d'affaires de 21 995 millions d'euros, en progression de 21,1 % en données publiées par rapport à 2021. Cela représente une croissance de 16,6 % à taux de change constants, supérieure à la borne haute de la fourchette de + 14 % à + 15 % qui avait été fixée pour 2022 puis révisée à la hausse. L'impact net des acquisitions sur la croissance est de 1,3 point. La croissance du Groupe à taux de change et périmètre constants s'élève donc à 15,3 %.



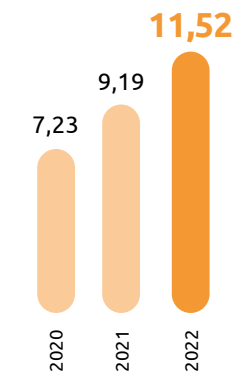
Marge opérationnelle⁽¹⁾
en millions d'euros

La marge opérationnelle ressort à 2 867 millions d'euros, en progression de 22 %. Elle représente 13,0 % du chiffre d'affaires (+ 10 points de base par rapport à 2021) et dépasse donc le taux minimum visé de 12,9 % annoncé en février 2022.



Free cash flow organique⁽²⁾
en millions d'euros

La génération de *free cash flow* organique s'élève à 1 852 millions d'euros. Ce montant dépasse largement le seuil de 1 700 millions d'euros visé pour 2022.



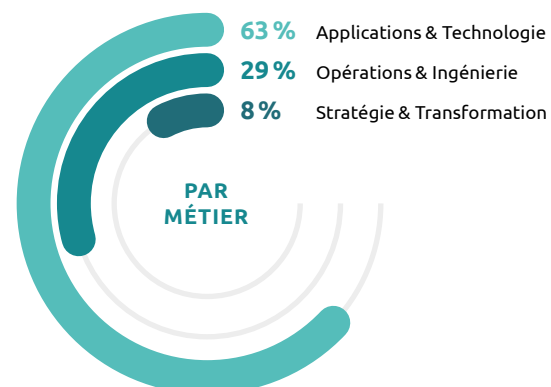
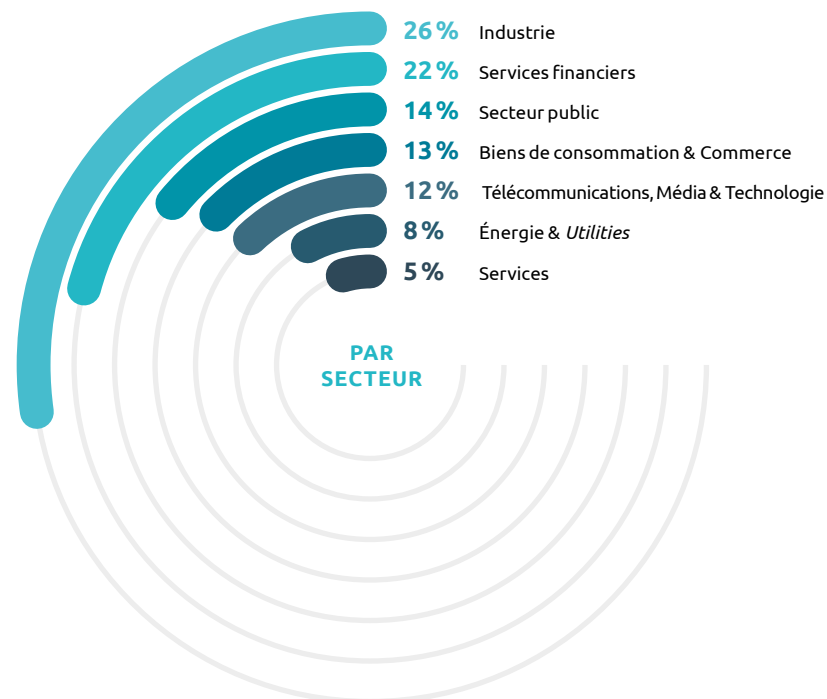
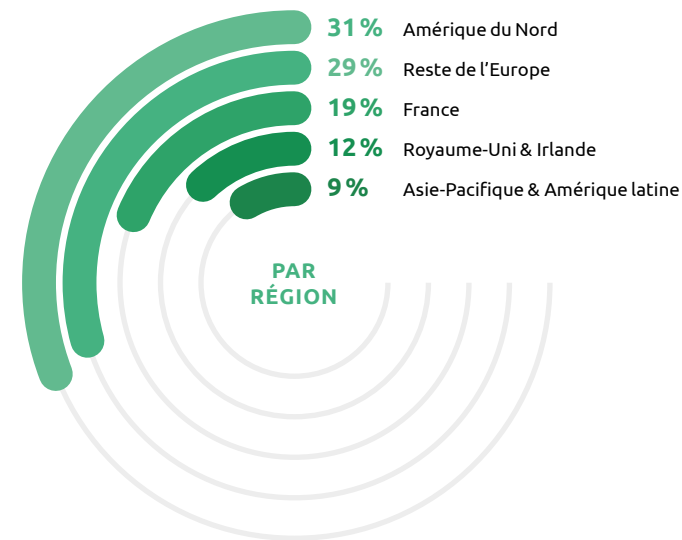
Résultat normalisé par action
en euros

Le résultat normalisé par action atteint 11,09 euros. Avant reconnaissance de la charge transitoire d'impôt, le résultat normalisé par action est de 11,52 euros, en progression de + 25 % sur un an.

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

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

Répartition du chiffre d'affaires



23,7 (+ 16,8 % sur un an à taux de change constants)



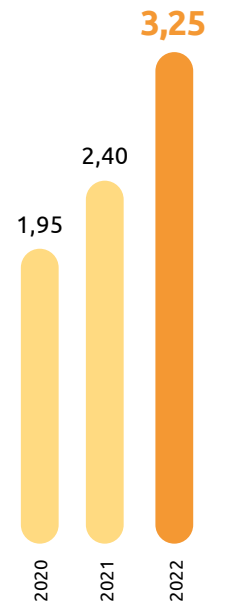
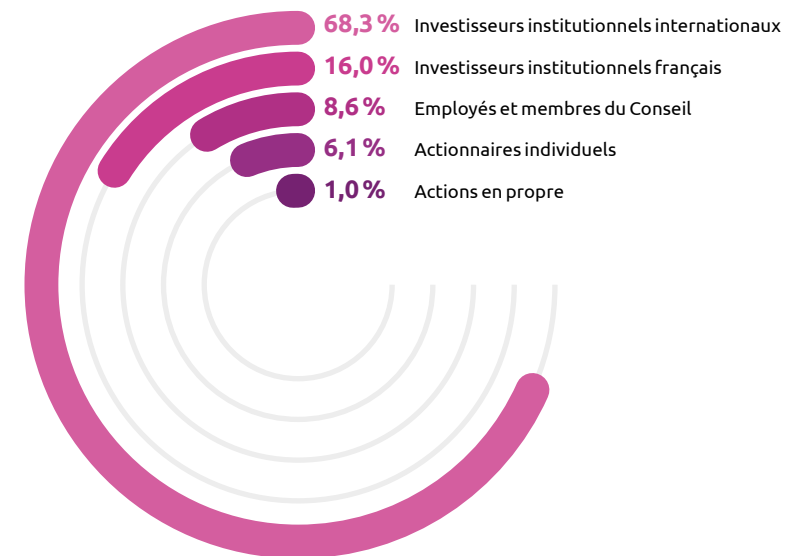
Prises de commandes

en milliards d'euros

Les prises de commandes enregistrées en 2022 s'élèvent à 23 719 millions d'euros, en croissance de 16,8 % à taux de change constants.

Structure de l'actionnariat

à fin décembre 2022
(sur la base d'une enquête d'actionnariat)



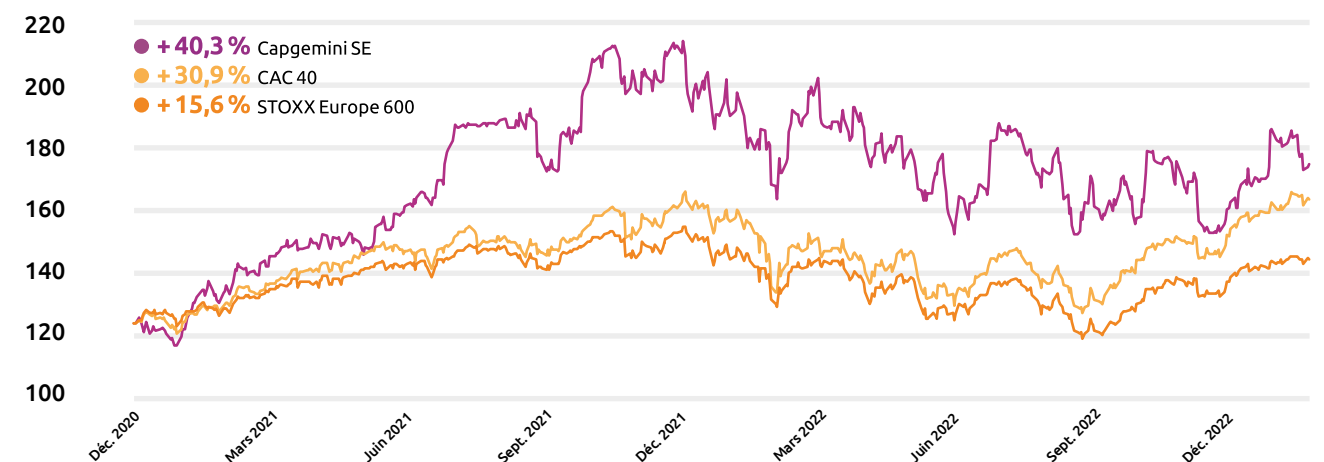
Dividende par action

en euros

Le Groupe s'est fixé une politique de distribution des dividendes qui permet de garantir un équilibre entre les investissements nécessaires au développement et la distribution des profits aux actionnaires. En 2022, Capgemini a versé 409 millions d'euros de dividendes (correspondant à 2,40 euros par action) et alloué 811 millions d'euros à ses programmes de rachat d'actions. Le 8^e plan d'actionnariat salarié, mis en œuvre au second semestre 2022, a donné lieu à une augmentation de capital d'un montant brut de 508 millions d'euros.

Cours de l'action Capgemini

en euros, comparé aux indices CAC 40 et STOXX Europe 600, du 31 décembre 2020 au 28 février 2022



Information des actionnaires

Pour s'informer sur le Groupe, les actionnaires ont à leur disposition [N° Vert 0800 20 30 40](tel:0800203040), et un site Internet dédié : <https://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.

Notre trajectoire ESG en 2022

L'ESG est un pilier fondamental de notre ambition stratégique. Nous sommes déterminés à aider nos clients à atteindre leurs objectifs de neutralité carbone, tout en réduisant nos propres impacts environnementaux. Capgemini est centré sur l'humain. À ce titre, nous travaillons avec nos parties prenantes pour avoir un impact positif tout au long de notre chaîne de valeur, et ainsi surveiller et réduire les impacts négatifs potentiels. Nous nous engageons à appliquer les meilleures pratiques et politiques de gouvernance qui servent les intérêts à long terme de Capgemini et de ses parties prenantes.

ENVIRONNEMENT Accélérer la transition vers un avenir durable

Chez Capgemini, nous sommes déterminés à jouer un rôle moteur pour que la technologie façonne un avenir durable.

UNE AMBITION RENFORCÉE

Nous avons renforcé notre engagement à agir sur le changement climatique en nous fixant un nouvel objectif à long terme : atteindre d'ici à 2040 une réduction de 90 % de toutes nos émissions de scope 1, 2 et 3 par rapport à 2019, aligné sur le nouveau standard Corporate Net-Zero de l'initiative *Science-Based Target* (SBTi). Nous avons été l'une des premières entreprises dont les objectifs ont été validés et approuvés par SBTi en juillet 2022. Par ailleurs, nos objectifs à court terme (2030) pour le scope 3 en matière de trajets quotidiens et de déplacements professionnels ont été renforcés et visent une réduction de 55 % par collaborateur par rapport à 2019 (contre une réduction de 50 % par collaborateur par rapport à 2015). Nos objectifs précédents pour les scopes 1, 2 et 3 ont été renforcés en révisant la base de référence de 2015 à 2019.

RÉDUIRE NOTRE IMPACT, EN PARTICULIER SUR L'ÉNERGIE

Unique en son genre, notre *Energy Command Center* (ECC, centre de mesure et de gestion de notre production et de notre consommation d'énergies) de Bangalore vise à réduire nos propres émissions

en exploitant les technologies intelligentes pour optimiser l'utilisation des ressources et pour suivre la performance environnementale de nos actifs. L'ECC mesure et anticipe différents paramètres : qualité de l'air intérieur, intensité énergétique, intensité de l'utilisation de l'eau, usure des actifs critiques, production d'énergie renouvelable et performance globale de toutes nos installations. Illustrant les bénéfices de l'association entre la technologie et les enjeux du développement durable, l'ECC va permettre à Capgemini de gérer sa consommation d'énergie dans tous ses bureaux, en Inde et ailleurs dans le monde.

COLLABORER AVEC LES FOURNISSEURS

Début 2022, lors du *Supplier Day*, Aiman Ezzat, notre Directeur général, a précisé devant nos principaux fournisseurs la stratégie zéro émission nette de Capgemini et son programme d'engagement des fournisseurs. Dans le courant de l'année, nous avons organisé deux tables rondes exclusives destinées aux responsables des achats, en Europe et en Inde, pour expliquer notre vision et nos attentes en matière de durabilité. Ces tables rondes ont été suivies d'ateliers consacrés à la collecte d'informations sur les émissions, les objectifs et les feuilles de route à faible intensité carbone. En juillet 2022, nous avons lancé notre programme *Net Zero Contract*, afin de recueillir des données sur le carbone et des plans d'actions climatiques auprès de nos fournisseurs les plus émetteurs. Dans ce cadre, les fournisseurs doivent s'engager à atteindre des objectifs reposant sur des données scientifiques, rendre compte des émissions de carbone liées aux biens et services que nous achetons et partager la mise à jour annuelle de leurs plans d'action pour la décarbonation et leur vision de l'avenir.

SOCIAL Protéger et respecter chacun

Ensemble, nous relevons les défis d'un environnement de travail exigeant, en rapide mutation, pour construire, en étroite collaboration avec nos clients, l'avenir auquel chacun aspire. Cela nécessite un renouvellement constant de nos capacités collectives, rendu possible par l'expertise, la créativité et l'engagement de l'ensemble de nos collaborateurs. À nos yeux, chaque nouveau collaborateur est un talent en devenir. En proposant des parcours d'apprentissage individualisés, des conseils pertinents et un coaching adapté, dans un environnement de travail positif et sain, nous créons une culture inclusive au sein de laquelle le potentiel de ces talents peut s'épanouir.

L'objectif est de responsabiliser nos talents afin qu'ils s'engagent activement et façonnent, au quotidien, leur avenir, celui de nos clients et partenaires, ainsi que celui de la planète et de la société.

» Priorités ESG

Nos priorités ESG se focalisent sur les enjeux sociaux pour générer de la valeur et accélérer notre croissance. Pour cela, nous :

- investissons continuellement dans nos talents, en développant les compétences de demain à travers une expérience unique ;
- proposons un environnement de travail diversifié, inclusif et hybride ;
- accompagnons l'inclusion numérique au sein de nos communautés.

GOVERNANCE Diriger avec confiance et transparence

Pour diriger avec confiance et transparence, il faut une gouvernance d'entreprise diversifiée et responsable, éclairée par un dialogue actif avec les actionnaires, qui encourage la responsabilisation et la transparence, et promeut une prise de décision juste, servant la création de valeur à long terme pour les actionnaires et toutes les parties prenantes.

En matière d'ESG, la gouvernance signifie également que nous maintenons des pratiques éthiques exigeantes, pour une croissance partagée. Nous luttons contre la corruption, nous rivalisons équitablement avec nos concurrents et menons nos activités dans le respect des principes de concurrence loyale et ouverte. Nous protégeons et sécurisons les données, l'infrastructure et l'identité. Enfin, nous achetons de manière responsable.

» Priorité à la cybersécurité

La cybersécurité est l'un des principaux moteurs du développement durable. Il est important de mettre en œuvre les meilleures pratiques, normes et solutions et d'adopter des « cyber habitudes » responsables dans le travail quotidien. En sécurisant les activités internes et en fournissant des services numériques de confiance, la cybersécurité au sein du Groupe contribue à la construction d'un écosystème de confiance tout au long de notre chaîne de valeur : collaborateurs, clients et partenaires, régulateurs et investisseurs. Pendant le mois de la sensibilisation à la cybersécurité, en octobre 2022, nous avons abordé la façon dont la cybersécurité contribue concrètement à l'ESG :

- les solutions efficaces en termes de coûts et de ressources (y compris l'empreinte carbone et la diversité) déployées par les équipes de cybersécurité ;
- les meilleures attitudes dans l'utilisation et la sécurisation des données de tous les collaborateurs ;
- la démonstration de l'ambition et de la performance de Capgemini auprès des parties prenantes externes.

Capgemini construit son parcours de développement durable et de responsabilité sociale tout au long de l'année, et l'illustre à l'aide d'informations extra-financières. Le tableau suivant présente une sélection d'indicateurs clés de performance liée à la politique ESG du Groupe.

Environnement

Objectifs	Indicateurs	2019	2021	2022	Objectif 2025	Objectif 2030
• Atteindre la neutralité carbone de nos propres activités d'ici à 2025, de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement avant 2030 et le zéro émission nette avant 2040	• Émissions absolues des scopes 1 et 2 (tCO₂e) • Émissions liées aux déplacements quotidiens par collaborateur (tCO₂e) • Émissions de scope 3 provenant des biens et services acquis (tCO₂e) • Émissions liées aux déplacements professionnels par collaborateur (tCO₂e) • Part d'électricité renouvelable (%)	152 636	63 392	20 189		-80 % (par rapport à 2019)
		1,09	0,12	0,41		-55 % (par rapport à 2019)
		300 565	332 977	406 035		-50 % (par rapport à 2019)
		1,26	0,18	0,39		-55 % (par rapport à 2019)
• Passer à une électricité 100% renouvelable d'ici à 2025 et à 100% de véhicules électriques d'ici à 2030		31 %	53 %	87 %	100 %	100 %
• Aider nos clients à économiser 10 millions de tonnes d'émissions de CO₂ d'ici à 2030	• Économies d'émissions carbone réalisées par nos clients (tCO₂e)					10 millions de tonnes de CO ₂ e

Social

Objectifs	Indicateurs	2019	2021	2022	Objectif 2025	Objectif 2030
• Augmenter de 5 % par an le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur afin de garantir un apprentissage régulier tout au long de leur carrière • Atteindre 40 % de femmes dans nos effectifs d'ici à 2025 • 5 millions de bénéficiaires de nos programmes d'inclusion numérique d'ici à 2030	• Nombre moyen d'heures d'apprentissage par collaborateur formé • Proportion de femmes au sein des effectifs • Nombre cumulé de bénéficiaires des programmes d'inclusion numérique depuis 2018	41,9 (C)	45,7	51,4 (+12,5 %)		
		33 % (C)	35,8 %	37,8 %	40 %	
		29 012 (C)	762 282	1 899 744		5 000 000

Gouvernance

Objectifs	Indicateurs	2019	2021	2022	Objectif 2025	Objectif 2030
• 30 % de femmes au sein des leaders exécutifs du Groupe en 2025 • Appliquer les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise • Maintenir un score éthique entre 7 et 10 pour plus de 80 % des collaborateurs • D'ici à 2030, les fournisseurs couvrant 80 % des achats de l'exercice précédent auront confirmé leur alignement avec nos standards ESG • Être reconnu comme un leader de la protection des données et de la cybersécurité	• Proportion de femmes au sein des leaders exécutifs • Notation ESG du MSCI sur la gouvernance d'entreprise • Pourcentage de collaborateurs avec un score éthique entre 7 et 10 • Pourcentage de nouveaux fournisseurs représentant des dépenses supérieures à 50 000 euros ayant confirmé leur alignement avec les standards ESG imposés par l'adhésion au Code de Conduite des fournisseurs • Score CyberVadis • Score RiskRecon • Score BitSight • Certification DPO (périmètre mondial) • Pourcentage du chiffre d'affaires lié aux missions clients déclenchant un traitement de données à caractère personnel soumis à une évaluation de maturité numérique de bout en bout	16,8 % (C)	22,4 %	24,4 %	30 %	
		-	Notation atteinte	Notation atteinte	Positionnement dans le premier quartile de la notation par rapport aux concurrents	
		-	85 %	87 %	>80 %	>80 %
		-	52 %	55 %		80 %
		-	929	942	940-950/1 000 (top 3 %)	
		-	7,3 (B)	7,7 (B)	Notation A	
		-	580 Basique	730 Basique	Entre 740 et 900 Avancé	Entre 800 et 900 Avancé
		-	57 %	65 %	95 %	
		-	78 %	79 %	80 %	

En savoir plus sur notre politique ESG : <https://investors.capgemini.com/fr/esg-politique/>

Notre gouvernance

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

LE CONSEIL D’ADMINISTRATION

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

Comité Éthique et Gouvernance	Conseil d'Administration	Comité Stratégie et RSE
Participation 100 %	Participation 99 %	Participation 97 %
Indépendance 100 %		Indépendance 60 %
Membres 4	Membres 15	Membres 6
Réunions 4		Réunions 5
	Indépendance ¹ 83 %	
Comité des Rémunérations	Réunions 7	Comité d'Audit et des Risques
Participation 94 %	Session exécutive 1	Participation 100 %
Indépendance 100 %		Indépendance 100 %
Membres 5		Membres 4
Réunions 4		Réunions 7

NB : informations au 31 décembre 2022. 1. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul du taux d’indépendance conformément au Code AFEP-MEDEF.

UN CONSEIL D’ADMINISTRATION INDÉPENDANT ET ÉQUILIBRÉ

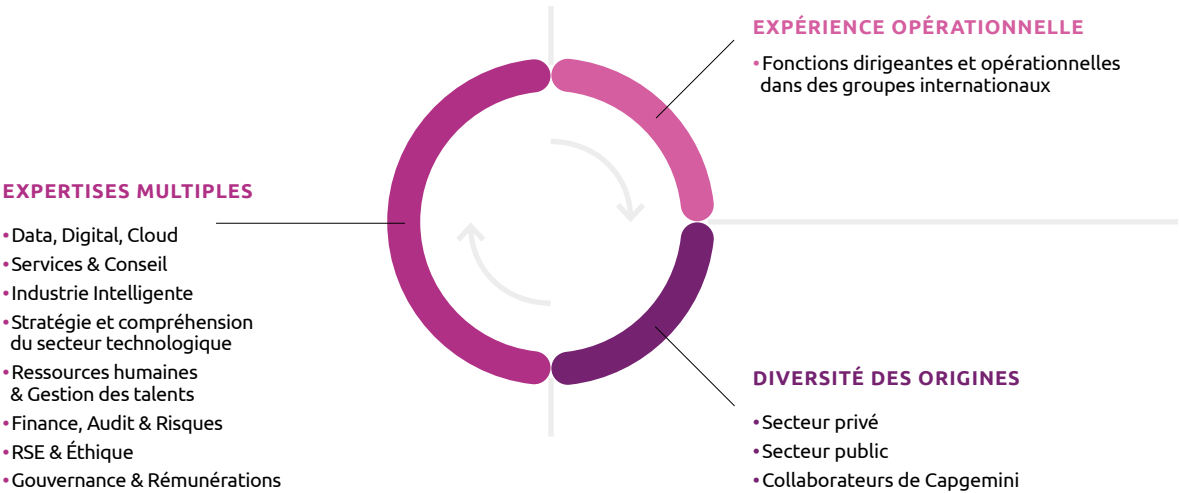
Le Conseil d’Administration s’attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au Groupe. Fidèle à l’histoire et aux valeurs de l’entreprise, son action s’inscrit dans l’ambition de croissance durable et responsable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

13 + 2 Conseil d'Administration ¹	83 % Administrateurs indépendants ²	F: 42 % H: 58 % Parité ³	57 ans Âge moyen	40 % Internationalisation
4 ans Durée moyenne de présence au Conseil	1 Administrateur représentant les salariés actionnaires	2 Administrateurs représentant les salariés		

NB : Informations au 31 décembre 2022. 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.

UNE JUSTE COMPLÉMENTARITÉ DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES AXES STRATÉGIQUES DU GROUPE

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

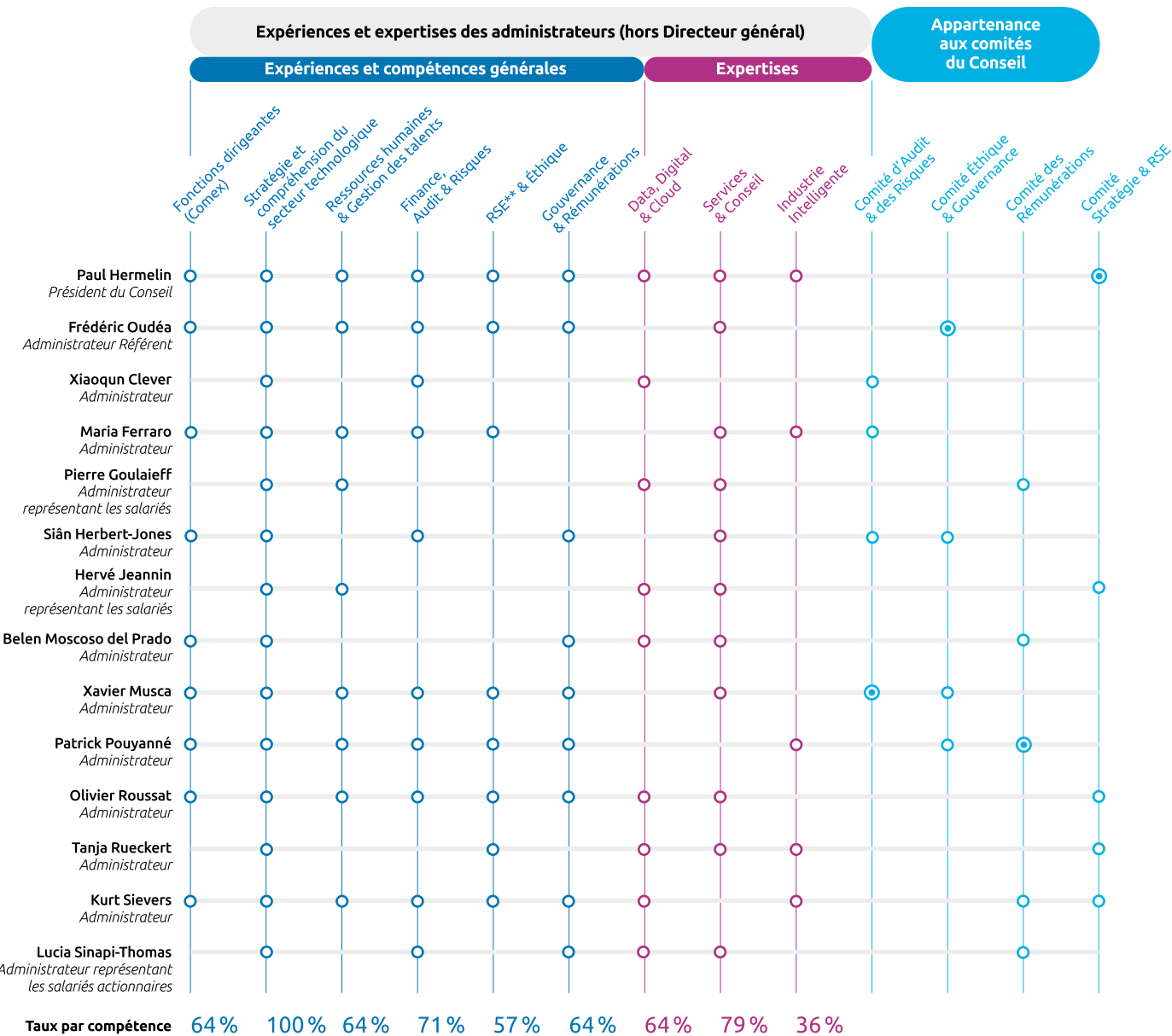


Le Conseil d’Administration a adopté les **objectifs** suivants **relatifs à sa composition sur la période 2022-2026** : **01.** Internationalisation du Conseil pour refléter l’évolution de la géographie et des métiers de Capgemini. **02.** Diversité des profils et des compétences. **03.** Échelonnement régulier des mandats. **04.** Maintien d’un nombre mesuré d’administrateurs permettant cohérence et collégialité.

DIVERSITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa composition, les différentes compétences et expériences apportées par chacun de ses membres et identifie les orientations à donner. Ceci afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de l'internationalisation et de la diversité des effectifs du Groupe, de l'évolution de l'actionnariat ainsi que des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté. Il veille également à ce qu'une diversité d'expériences, 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.

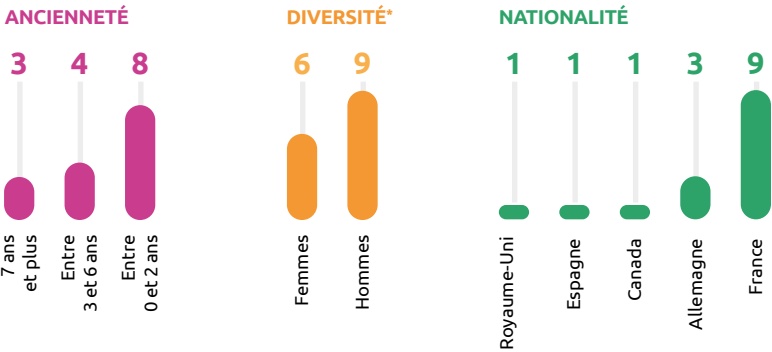
DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES EXPÉRIENCES AU 31 DÉCEMBRE 2022*



* À l'exclusion du Directeur général.
** Incluant une expertise sur le changement climatique.

RÉSULTATS DE L'APPLICATION DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ DU CONSEIL EN 2022

* Nombre incluant tous les administrateurs (alors que le pourcentage de femmes au Conseil d'Administration – actuellement 42 % – exclut les administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés conformément à la législation française).



LES ACTIVITÉS DU CONSEIL EN 2022

Actif et assidu, le Conseil d'Administration a tenu 7 réunions en 2022 avec un taux moyen de participation de 99 %. Il a consacré l'essentiel de ses travaux (I) à la stratégie, dont la stratégie RSE, la performance et l'organisation du Groupe, (II) au gouvernement d'entreprise, (III) au suivi des risques, (IV) à l'examen des comptes, (V) à la gestion des talents et de la diversité, ainsi qu'à (VI) la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

STRATÉGIE ET ORGANISATION DU GROUPE, RSE

- Mise à jour des orientations stratégiques à moyen terme du Groupe et validation d'indicateurs de suivi
- Opportunités de croissance externe et analyse de celles-ci
- Revue des principales évolutions de marché, technologiques et de l'environnement concurrentiel
- Stratégie dans l'Industrie Intelligente et en matière d'offres de développement durable
- Suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE, dont la stratégie climat

GOVERNANCE

- Mode de gouvernance (maintien d'une gouvernance dissociée)
- Évolution de la composition du Conseil et des comités
- Préparation de l'Assemblée générale
- Évaluation externe du Conseil
- Suivi du dialogue avec les actionnaires et les agences de conseil en vote
- Revue du processus de succession des dirigeants mandataires sociaux et du dispositif de succession en situation d'urgence

FINANCE

- Budget
- Ambitions financières à moyen terme
- Programme de rachat d'actions
- Communication financière

PERFORMANCE DU GROUPE

- Performance et activités du Groupe
- Suivi du « New Normal »
- Suivi de la satisfaction client

AUDIT ET RISQUES

- Comptes statutaires 2021
- Comptes consolidés 2021 et du 1^{er} semestre 2022
- Suivi des risques (dont cartographie)
- Contrôle interne et Audit interne
- Suivi des différentes actions du Groupe en matière d'éthique et de conformité

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, ratio d'équité
- Attributions d'actions de performance et d'actions gratuites
- Nouveau plan d'actionnariat salarié

L'ÉVALUATION DU CONSEIL EN 2022 ET LES PRIORITÉS 2023

Au titre de 2022, sous la responsabilité de l'Administrateur Référent et avec l'aide d'un consultant externe, une évaluation externe a été réalisée portant essentiellement sur la composition du Conseil d'Administration, son fonctionnement et la contribution individuelle des administrateurs. Compte tenu de cette évaluation, le Conseil d'Administration a souhaité arrêter les priorités suivantes pour l'exercice 2023 :

- **suivi des orientations stratégiques** : poursuite de l'implication renforcée du Conseil dans la définition et le suivi des priorités stratégiques, notamment grâce à la mise en place d'indicateurs de suivi;
- **gestion des talents** : poursuite du suivi du développement et de la rétention des talents du Groupe;
- **développement durable** : approfondissement du suivi de la stratégie d'offres durables du Groupe auprès de ses clients; poursuite du suivi de la stratégie RSE du Groupe et notamment de la stratégie climat.

LA FORMATION CONTINUE DES MEMBRES DU CONSEIL

Le Conseil veille à organiser tout au long de l'année différentes sessions de formation continue spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance à la fois du Groupe (écosystème, enjeux, métiers, offres ou régions), de son environnement concurrentiel ainsi que des dernières tendances de marché et des évolutions technologiques. En 2022, ces sessions ont notamment porté sur les dernières tendances technologiques (5G, quantique et métavers), les enjeux liés au nouvel écosystème des talents, le marché du développement durable ou encore l'environnement concurrentiel du Groupe. Par ailleurs, les membres du Comité Stratégie et RSE ont bénéficié d'une présentation approfondie de la stratégie climat et du programme zéro émission nette du Groupe, en complément de la séance annuelle dédiée au suivi de la mise en œuvre de la stratégie RSE du Groupe. Les membres du Conseil sont également amenés à rencontrer régulièrement les membres du Comité de Direction générale. Chaque année, une séance du Conseil, sous forme de séminaire, est consacrée à la stratégie et associe les principaux dirigeants du Groupe aux réflexions du Conseil.

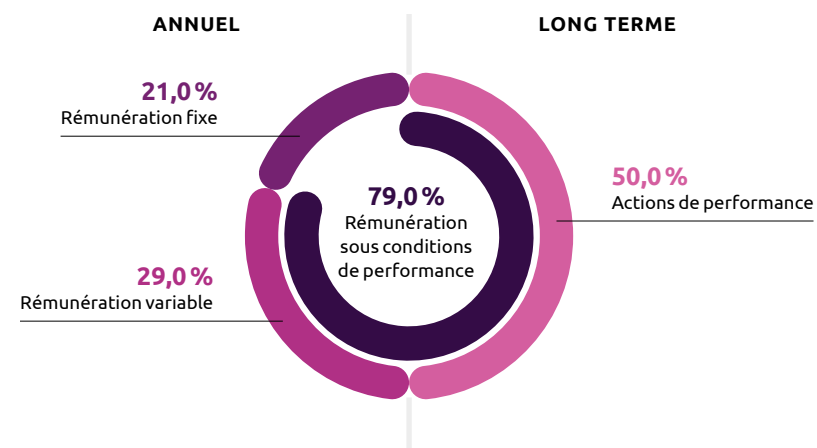
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022

L'édition 2022 s'est tenue en présence des actionnaires. Le Conseil d'Administration a souhaité offrir aux actionnaires ne pouvant pas assister à l'Assemblée générale la possibilité de poser leurs questions en direct et à distance pendant l'Assemblée. L'Assemblée a été retransmise en direct et en différé.

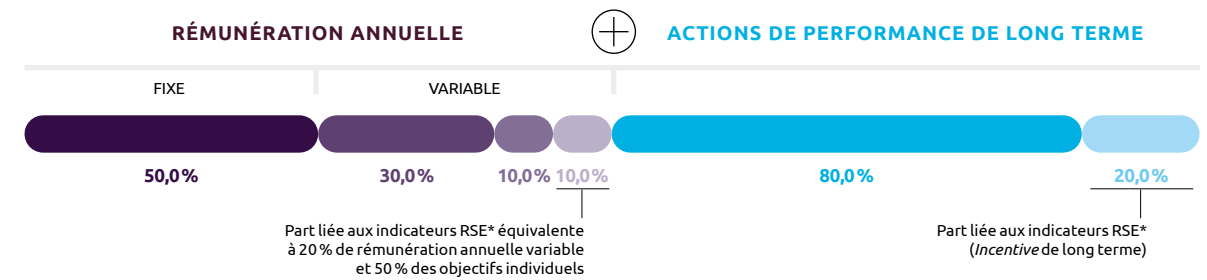
LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de fixation de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 16 mars 2023 sur recommandation du Comité des Rémunérations. La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour 2023 comprend une rémunération fixe annuelle d'administrateur au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration, ainsi qu'une rémunération au titre de la présence aux réunions du Conseil. La politique de rémunération du Directeur général est synthétisée ci-dessous et sur la page suivante.

CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2023 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



POIDS DES INDICATEURS RSE DANS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



* Pourcentage de femmes au sein des leaders exécutifs et réduction des émissions de gaz à effet de serre.

CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2023 DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

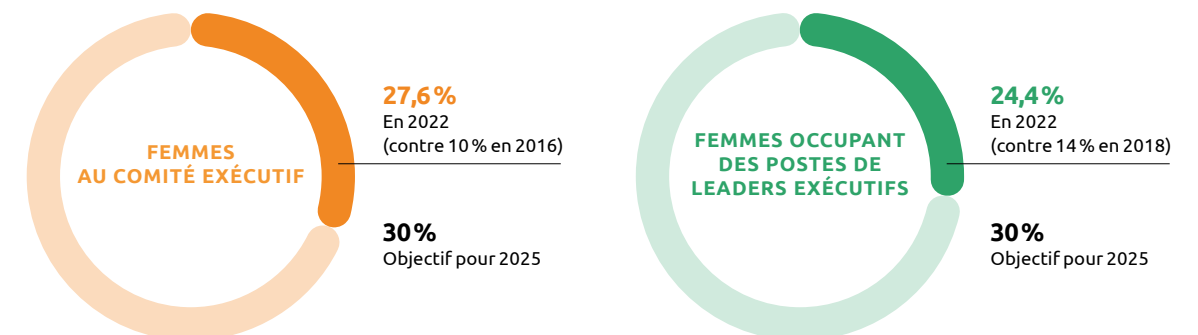
- **des objectifs financiers** représentant 60 % de la partie variable annuelle et qui reposent sur la réalisation de l'objectif : **01.** de chiffre d'affaires du Groupe, **02.** de taux de marge opérationnelle du Groupe, **03.** de résultat net avant impôt, et **04.** de *free cash flow* organique généré par le Groupe;
- **des objectifs personnels quantifiables** à hauteur de 20 % de la partie variable annuelle liés au déploiement de la stratégie RSE (diversité et empreinte carbone);
- **des objectifs personnels qualitatifs de performance** à hauteur de 20 % de la partie variable annuelle, répartis entre **01.** l'attractivité des talents, et **02.** devenir un partenaire stratégique de nos clients.

Conformément aux règles du *say on pay*, la politique de rémunération ainsi que la rémunération des dirigeants 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. À compter du 1^{er} janvier 2023, 55 % du Comité Exécutif du Groupe est ainsi constitué de profils internationaux. Le Comité Exécutif est également passé de moins de 10 % de femmes en 2016 à 27,6 % en 2022. L'objectif du Groupe est d'atteindre le même pourcentage de femmes au sein de son Comité Exécutif que dans ses effectifs. Capgemini veut aussi augmenter la représentation des femmes occupant des postes de leaders exécutifs, représentant 10 % des postes à plus forte responsabilité, et plus largement au sein de la communauté des Vice-Présidents, en fixant également des objectifs annuels en la matière aux principaux dirigeants du Groupe. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'atteindre le seuil de 30 % de femmes à des postes de leaders exécutifs en 2025. Ces objectifs sont associés à un renforcement des politiques internes du Groupe afin d'assurer la mise en place de processus réguliers et équitables à l'appui de cette orientation stratégique, permettant une représentation globale diversifiée et non discriminatoire aux différents niveaux de l'organisation.

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





Emmanuelle Moureaux

Emmanuelle Moureaux

*« J'AI DÉCIDÉ
D'UTILISER
LA COULEUR
NON COMME LA
DERNIÈRE TOUCHE
DU PROCESSUS
DE CONCEPTION,
MAIS COMME
UN ÉLÉMENT
STRUCTUREL ;
POUR MOI, LA
COULEUR EST TRI-
DIMENSIONNELLE. »*

Emmanuelle Moureaux a reçu de nombreux prix pour son travail d'architecte et de designer. Elle est connue pour son utilisation vibrante et futuriste de la couleur. Née en France en 1971, elle découvre Tokyo en 1995, lors d'un voyage alors qu'elle est étudiante. Éblouie par les centaines de couleurs qui semblent « flotter » dans la ville, elle décide de s'y installer. En 2003, elle y fonde son cabinet d'architecte, emmanuelle moureaux architecture + design. Depuis, elle s'est notamment vu confier la conception architecturale de la banque Sugamo Shinkin ou encore une installation monumentale nommée « Forest of Numbers » au Centre national des Arts de Tokyo.

Inspirée par les écrans coulissants utilisés traditionnellement au Japon pour cloisonner l'espace mais aussi par les couleurs et les multiples superpositions qu'offre la ville de Tokyo (enseignes, câbles électriques suspendus, fragments de ciel bleu encadrés par différents volumes de bâtiments), Emmanuelle Moureaux a imaginé le concept de « shikiri », un néologisme signifiant littéralement « diviser l'espace avec des couleurs ».

À la fois structurées et flottantes, ses œuvres évoquent l'univers du cloud et de la data au cœur de l'activité de Capgemini, et la manière dont Emmanuelle Moureaux joue avec les couleurs pour dépeindre une vision positive de l'avenir nous parle tout particulièrement.

L'une de ses œuvres les plus célèbres est « 100 colors ». Cette série d'installations exposées depuis 2013 dans différentes villes du monde utilise 100 nuances de couleurs pour façonner l'espace. Dans le prolongement de ce travail, c'est à Tokyo qu'elle a dévoilé en 2020 sa toute première sculpture installée dans l'espace public. Intitulée « mirai » (« avenir » en japonais), cette structure de quatre mètres de haut matérialise les 100 années à venir (de 2020 à 2119) par 100 couleurs différentes.

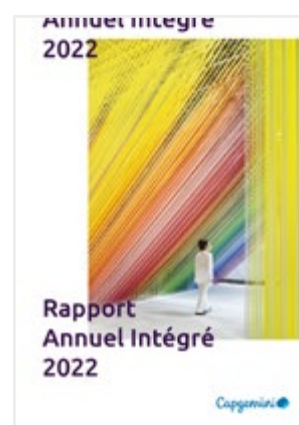
Emmanuelle Moureaux est professeure à l'université d'art et de design de Tokyo et membre de la Société des architectes de Tokyo, de l'Institut d'architecture du Japon, et de l'Institut japonais des architectes.

Restons connectés



Découvrez la version digitale de nos rapports 2022

reports.capgemini.com/fr



— Le 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.



— Le 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 de projet
Direction marketing et communication du Groupe
11, rue de Tilsitt – 75017 Paris – France

Conception graphique, production, rédaction et traduction
HAVAS PARIS

Artiste – Tous droits réservés
Emmanuelle Moureaux — emmanuellemoureaux.com

Photographes – Tous droits réservés
Antoine Doyen (p. 12, p. 13, p. 26-27, p. 28-29) • Pierre-Emmanuel Rastoin (p. 29)
Daisuke Shima (couverture, p. 22-23, p. 38-39, p. 56-57, p. 78-79) • Elisa Smook (p. 30, 35)
Peugeot Sport (p. 20) • World Rugby, Hagen Hopkins (p. 18)

Copyrights – Tous droits réservés
Adobe Stock • AWS • BNL BNP Paribas • Capgemini
Campus Serge Kampf Les Fontaines • Dassault Systèmes • Eneco
Fresenius • Getty Images • Google Cloud • Hyliko • Microsoft
Oracle • Salesforce • SAP • Scottish Water • ServiceNow • Tommy Hilfiger Brésil

Merci à
Baptist Health South Florida • BNL BNP Paribas • Eneco • Enel • Fresenius
HMRC • Hyliko • Jungheinrich • KLM • Maxeda DIY Group • NRMA
L'Oréal • Panasonic Automotive • Scottish Water • TAG Heuer • Takeda
Tommy Hilfiger Brésil • University Hospital Bonn • 5G Open Road



La version PDF de ce document est conforme aux normes d'accessibilité PDF/UA (ISO 14289-1), WCAG 2.1 niveau AA et RGAA 4.1 à l'exception des critères sur les couleurs. Elle est ainsi accessible aux personnes handicapées moteurs qui naviguent uniquement au clavier, aux personnes déficientes visuelles qui utilisent une synthèse vocale et/ou une plage braille, à toutes celles et ceux qui doivent personnaliser l'affichage (malvoyance, dyslexie...).



Ressources complémentaires

Notre site



capgemini.com/fr

La section investisseurs



investors.capgemini.com/fr

La section carrières



capgemini.com/fr-fr/carrieres

Nos actualités



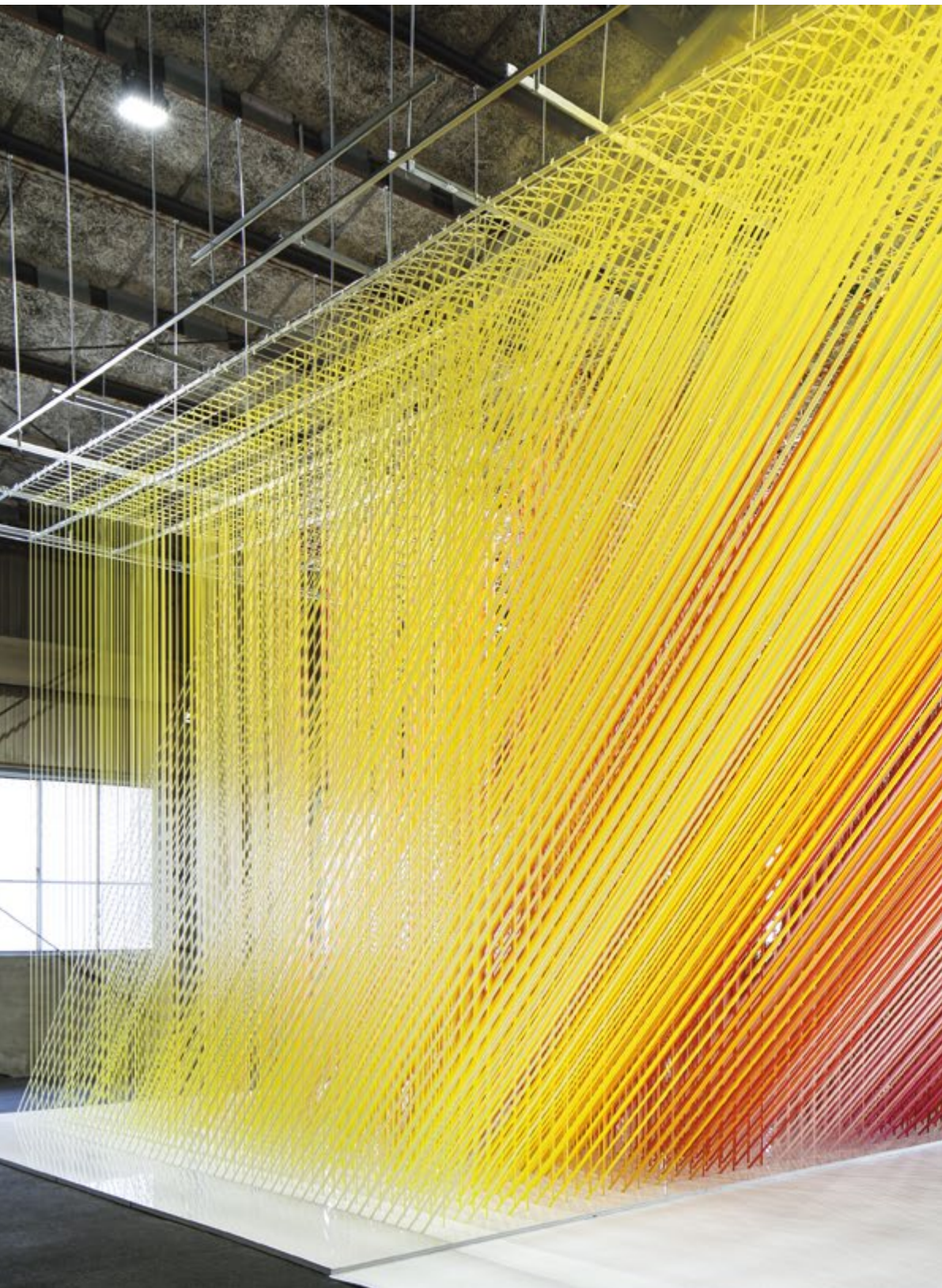
capgemini.com/fr-fr/actualites

RSE



capgemini.com/fr-fr/notre-groupe/rse

Imprimé en France par PPA, 93100 Montreuil
Mai 2023



www.capgemini.com