

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

1 7 <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## **Commission d'enquête sur les dépendances structurelles et les vulnérabilités systémiques dans le secteur du numérique et les risques pour l'indépendance de la France**

- Audition, ouverte à la presse, de M. Aiman Ezzat, directeur général de Capgemini, et Mme Karine Brunet, directrice mondiale des opérations et du *delivery* et membre du comité de direction générale du groupe ..... 2
- Présences en réunion ..... 20

Jeudi  
26 mars 2026  
Séance de 9 heures

Compte rendu n° 11

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de  
M. Philippe Latombe,  
Président de la commission**



*La séance est ouverte à neuf heures.*

**M. le président Philippe Latombe.** Nous recevons ce matin le directeur général de Capgemini, M. Aiman Ezzat, accompagné de Mme Karine Brunet, directrice mondiale des opérations et du *delivery* et membre du comité de direction générale du groupe, à qui je souhaite la bienvenue. Ils nous expliqueront notamment comment Capgemini s'inscrit dans la filière française et européenne du numérique et dans quelle mesure le groupe contribue à construire ou à renforcer notre souveraineté en la matière.

Je vous remercie de nous déclarer tout intérêt public ou privé de nature à influencer vos déclarations. Je vous rappelle que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

*(M. Aiman Ezzat et Mme Karine Brunet prêtent successivement serment.)*

**M. Aiman Ezzat, directeur général de Capgemini.** Je vous remercie de nous donner l'occasion d'évoquer le sujet stratégique de la souveraineté numérique. Si nous sommes tous d'accord sur le constat qui mobilise votre commission d'enquête, il faut désormais trouver les meilleures solutions.

Permettez-moi, pour commencer, de vous présenter brièvement qui nous sommes et ce que nous faisons. Depuis sa création à Grenoble en 1967 par Serge Kampf, notre société a toujours été guidée par l'ambition de répondre aux besoins technologiques des entreprises, en leur proposant une gamme complète de services informatiques. Elle a connu depuis une croissance remarquable, grâce à des acquisitions stratégiques – notamment Ernst & Young Consulting, Kanbay, Altran et récemment WNS – qui lui ont permis de renforcer son expertise et son empreinte mondiale. Partout dans le monde, Capgemini est un partenaire de la transformation business et technologique de ses clients. Notre société rassemble plus de 420 000 collaborateurs dans plus de cinquante pays.

Dans le secteur des services technologiques, Capgemini figure parmi les cinq premières entreprises mondiales. Le groupe est numéro un en Europe, avec un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2025. C'est donc l'un des champions français d'envergure mondiale.

Nous intervenons sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la stratégie à la conception jusqu'à l'ingénierie, grâce à notre leadership dans l'IA, le cloud ou la data, combiné à une expertise sectorielle profonde et à un écosystème de partenaires technologiques de premier plan. Notre but est d'aider nos clients à générer de la valeur dans trois domaines clés : l'expérience que les entreprises et les institutions veulent proposer à leurs clients et aux citoyens, la convergence du digital et de l'ingénierie pour repenser les produits, la production et la chaîne logistique, et enfin la gestion de l'entreprise, ce qui signifie sa modernisation et l'optimisation de ses fonctions et processus clés. Nous aidons nos clients à adopter des technologies essentielles, comme le cloud, la data et l'IA, en intégrant les enjeux de cybersécurité et d'impact environnemental.

En France, Capgemini compte plus de 35 000 collaborateurs répartis dans une cinquantaine de villes. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 4,2 milliards d'euros en 2025, soit 19 % du chiffre d'affaires total du groupe. La France occupe donc une place essentielle pour nous. Le groupe joue un rôle de premier plan dans l'écosystème français de la tech et de

l'innovation, à travers la formation de ses propres salariés : nous sommes l'un des plus grands recruteurs d'ingénieurs jeunes diplômés, que nous formons aux technologies de pointe. Nous prévoyons de recruter 3 200 personnes en France en 2026, après en avoir recruté près de 3 500 en 2025. Nous avons investi dans huit start-up, dont Pasqal, Verkor ou Poolside, dans les domaines du quantique, des batteries ou de l'IA générative. Nous contribuons à l'écosystème, grâce à des partenariats innovants avec, par exemple, Future4care ou Hi ! Paris sur les enjeux de e-santé ou d'IA et des acteurs clés de la tech française comme Mistral AI ou Dassault Systèmes, qui renforcent notre position sur les technologies d'avenir.

Nos clients sont des grandes entreprises et des institutions, et non des PME ou des particuliers. Nous ne sommes ni un producteur de matériel, ni un éditeur de logiciels, ni un fournisseur de modèles d'IA, pas plus qu'un acteur des data centers ou des réseaux sociaux. Nous sommes une société de services, dont l'objectif est de répondre aux besoins des clients et de les accompagner avec des solutions innovantes, adaptées à leurs objectifs stratégiques. Nous sommes amenés à leur faire des recommandations sur la base de leur cahier des charges, mais ce sont eux qui font leurs propres choix technologiques.

La souveraineté est devenue un enjeu grandissant pour nos clients. Dans un monde de plus en plus digital, marqué par un ralentissement du marché et une forte compétition, nos clients – les grandes entreprises mondiales – sont à la recherche de partenaires à même de leur apporter une expertise non seulement business et technologique, mais aussi sectorielle, ainsi qu'un savoir-faire sur les grands programmes de transformation, en mettant autour de la table les bonnes compétences. Le cloud et l'IA sont les moteurs majeurs de la transformation digitale et les grands acteurs technologiques mondiaux apportent un ensemble de solutions d'importance stratégique pour nos clients, car, dans une économie mondialisée et ultraconnectée, la transformation digitale entraîne une forte interdépendance numérique. Nous vivons en effet dans un contexte marqué par des tensions géopolitiques croissantes, une complexité réglementaire, des législations extraterritoriales et une augmentation des cyberattaques. Par ailleurs, la défaillance d'un acteur technologique peut entraîner des défaillances en chaîne chez ses partenaires et ses clients, et avoir des répercussions mondiales. Cela a mis en évidence des vulnérabilités critiques, notamment en Europe, où plus de 80 % des produits, des services, des infrastructures et des propriétés intellectuelles numériques sont importés.

Que ce soit en France, en Europe ou ailleurs, nos clients se posent ainsi de nouvelles questions. Quels sont les risques et les dépendances stratégiques qui peuvent affecter mon modèle d'affaires et ma résilience ? Comment puis-je m'assurer d'une autonomie stratégique et, surtout, en ai-je les moyens ? Comment puis-je opérer ou utiliser des plateformes souveraines ? Et la question qui revient le plus souvent : puis-je renforcer ma souveraineté sans sacrifier ma compétitivité ? L'équilibre entre souveraineté et compétitivité est devenu le sujet central.

Qu'est-ce que la souveraineté numérique ? Chez Capgemini, nous sommes alignés avec la définition donnée par la Cour des comptes dans son rapport de fin octobre 2025 : « une maîtrise par un État des technologies numériques et du droit qui leur est applicable, pour conserver une capacité autonome d'appréciation, de décision et d'action dans le cyberspace ». Elle suppose ainsi de ne pas se laisser dicter par un tiers des choix technologiques structurants et que les données sensibles soient protégées.

Toutefois, suffit-il de décréter sa propre autonomie technologique ? Dans un monde numérique globalisé et hyperconnecté, l'autonomie totale est une illusion. Aucun pays n'est réellement souverain. L'architecture numérique repose sur les terres rares, les semi-conducteurs, les centres de données, les infrastructures, le matériel, les logiciels et, désormais, les modèles d'IA, des composants qui, par nature, traversent les frontières. Posséder et exploiter ses propres centres de données ne suffit pas. Aucun pays ni aucune entreprise ne contrôle l'ensemble de la chaîne de valeur qui couvre les composants physiques et logiciels, les modèles d'IA, les services associés, l'énergie, la cybersécurité et la connectivité, entre autres. D'ailleurs, très peu en auraient les moyens.

Qu'on se le dise : être souverain, c'est avoir la capacité de choisir ses dépendances. En définitive, l'enjeu pour les acteurs européens n'est pas de se rendre autonomes, mais bien de comprendre les dépendances technologiques, pour passer de la dépendance à l'interdépendance.

Permettez-moi de citer trois exemples. Premièrement, celui des puces : pour la fabrication de puces avancées, l'Europe dépend notamment d'une société taïwanaise, TSMC, laquelle dépend d'une société européenne, ASML, pour la lithographie de pointe, et ces deux entreprises dépendent en partie de Nvidia, qui produit les processeurs graphiques d'entraînement IA. L'interdépendance est la seule règle du jeu possible.

Deuxièmement, les réseaux, la connectivité et le spatial. La France dispose d'atouts relatifs dans les équipements 5G et les câbles sous-marins. Mais la dépendance aux protocoles et standards américains et l'expansion de Starlink créent des points de vulnérabilité sur le contrôle des flux. Nous devons donc créer des dépendances à l'égard des technologies européennes dans ce domaine.

Troisièmement, l'IA agentique, qui introduit un enjeu nouveau. Quand des agents IA autonomes prennent des décisions et orchestrent d'autres systèmes, la question n'est plus simplement de savoir où sont les données, mais qui orchestre et contrôle la boucle décisionnelle. Nous avons besoin d'acteurs européens capables de fournir des plans de contrôle garantissant une véritable autonomie stratégique aux entreprises européennes. Nous ne le ferons pas en ignorant des sociétés telles que OpenAI, Anthropic ou Google, mais en tirant parti de leur technologie, tout autant que de celle d'acteurs européens, tels que Mistral AI.

La souveraineté technologique n'est donc pas un concept monolithique. Elle recouvre plusieurs dimensions : la souveraineté des données, la souveraineté opérationnelle, la souveraineté technologique et la souveraineté juridique. Les décideurs doivent pleinement intégrer toutes ces dimensions afin de gérer les arbitrages, en ayant une vision claire des implications stratégiques.

Dès lors, le défi pour les organisations consiste à déterminer comment atteindre un contrôle stratégique et atténuer les risques de dépendances critiques, tout en maintenant leur compétitivité. Il n'existe pas de réponse unique. Les entreprises de défense, par exemple, doivent maîtriser technologie, cybersécurité et données. Pour de nombreuses entreprises dans des secteurs moins sensibles, la priorité est surtout la souveraineté des données : garantir un accès permanent aux données, les protéger des violations et les préserver d'un accès étranger indésirable. Pour d'autres, la souveraineté consiste à éviter une dépendance vis-à-vis d'un unique fournisseur technologique. Pour la plupart, l'un des enjeux majeurs est la continuité des opérations. Les dépendances critiques doivent donc être identifiées, afin d'élaborer le bon plan de souveraineté, en tenant compte du secteur, de la base du client, du pays d'opération, de la chaîne d'approvisionnement, de l'architecture IT, mais aussi des solutions possibles existant

sur le marché. Il faut être réaliste et pragmatique. Selon nous, la souveraineté est avant tout un exercice d'équilibre entre autonomie stratégique et compétitivité. Elle passera par la sécurisation des capacités critiques et la réversibilité maîtrisée pour réduire les dépendances à haut risque, à un coût acceptable.

Comment traitons-nous au quotidien l'enjeu de la souveraineté pour nos clients ? En tant que premier acteur européen du secteur, Capgemini joue un rôle moteur dans le développement d'offres, d'écosystèmes et de partenariats adaptés aux besoins en souveraineté des grandes organisations européennes. Nous accompagnons nos clients dans la définition d'une cartographie de leurs risques numériques, afin de construire avec eux la meilleure feuille de route pour répondre à leurs objectifs stratégiques. Pour ce faire, nous prenons en compte la localisation des données, le contrôle d'accès, les opérations, les contraintes réglementaires et l'isolation ou non des réseaux. Par ailleurs, nous travaillons avec un nombre croissant de clients sur l'instauration de combinaisons d'architectures hybrides, privées, multicloud et souveraines, pour développer innovation et compétitivité, tout en renforçant leur résilience.

C'est pourquoi, pour répondre aux besoins technologiques de nos clients, nous avons construit un écosystème très large de partenaires, parmi les leaders mondiaux dans leur domaine, allant des champions européens – Dassault Systèmes, Mistral AI, SAP, Siemens ou OVH – aux grands acteurs américains tels que Microsoft, Google, AWS, OpenAI, Nvidia ou Oracle, en passant par des *pure players* et des start-up comme Pasqal. Il est possible de renforcer sa souveraineté technologique sans nécessairement passer par des technologies européennes. Avec Mistral AI et SAP, par exemple, nous fournissons des systèmes d'IA sécurisés et évolutifs, destinés au secteur réglementé, avec des exigences strictes en matière de données. Avec Orange, nous avons créé Bleu, une entreprise de droit français qui s'appuie sur la technologie Microsoft tout en étant totalement déconnectée de son infrastructure : Microsoft n'a pas accès aux données des clients de Bleu, ce qui garantit qu'elles soient protégées des lois extraterritoriales. L'an dernier, nous avons également fait l'acquisition de Cloud4C, un acteur leader des services managés automatisés pour les environnements cloud hybrides et souverains.

Enfin, nous accompagnons nos clients en matière de cybersécurité, pour identifier et évaluer les risques de sécurité et les vulnérabilités, instaurer les processus relatifs à l'architecture de sécurité et aux moyens de détection et de réaction face aux cyberattaques. Permettez-moi de vous donner trois exemples de projets clients en matière de souveraineté numérique. Depuis 2022, nous copilotons avec Airbus le consortium réseau radio du futur (RRF), pour le compte du ministère de l'intérieur. Dans le cadre du programme France 2030, nous travaillons pour le Cnes (Centre national d'études spatiales), aux côtés de Thales Alenia Space, sur la démonstration 5G directe par satellite. Nous avons également développé une solution pour détecter les *deepfakes* en temps réel. C'est un outil d'intelligence artificielle qui peut identifier des flux synthétiques, qu'ils soient en format vidéo, audio ou qu'il s'agisse de documents.

Nous nous adaptons donc aux besoins des clients et aux réalités du marché. L'objectif est de garantir que les organisations françaises et européennes gardent un contrôle sur leurs données, leurs opérations, leurs solutions technologiques et leurs obligations de conformité. J'y insiste, Capgemini étant une société de services, ce sont nos clients qui prennent les décisions sur leur feuille de route et leurs partenaires technologiques.

Comment soutenir concrètement la souveraineté technologique de la France et de l'Europe ? Cette dernière dispose de nombreux atouts pour développer ses propres technologies, à commencer par ses talents et son écosystème de start-up. Néanmoins, plusieurs aspects permettraient de réduire ses dépendances. Pour commencer, il faut soutenir

l'écosystème technologique européen et encourager l'adoption de technologies. C'est indispensable pour gagner en innovation et en compétitivité, conditions *sine qua non* de la souveraineté. Les pouvoirs publics pourraient, par exemple, instaurer une préférence européenne pour les achats publics. Ensuite, si l'Europe ne peut rivaliser avec les États-Unis et la Chine sur le terrain des investissements, elle doit adopter une approche pragmatique et faire des choix. Les stratégies de souveraineté doivent reposer sur une évaluation claire des urgences. Quels secteurs nécessitent un contrôle stratégique ? Où les partenariats peuvent-ils accélérer les progrès ? Quels éléments, dans la chaîne de valeur, sont prioritaires ou comportent le plus de risques ? De notre point de vue, la richesse de l'Europe, ce sont, d'une part, ses données et son savoir-faire et, d'autre part, ses opérations. C'est ce qu'il faut absolument protéger.

Enfin, en matière réglementaire, la souveraineté doit s'appuyer sur des cadres unifiés, stables et prospectifs. La surréglementation, en particulier dans les technologies émergentes telles que l'IA, risque en effet de ralentir son adoption et de compromettre la compétitivité de l'Europe d'autant que, dans un contexte de course rapide et mouvante de l'innovation, se conformer à des règles en constante évolution représente un vrai défi pour les entreprises.

En résumé, en tant qu'entreprise de services numériques, notre rôle est de répondre aux besoins et aux préoccupations de nos clients ; en tant qu'entreprise française et européenne, nous sommes pleinement mobilisés pour que les solutions que nous développons les aident à réduire leur dépendance stratégique, tout en garantissant leur compétitivité. Nous défendons une souveraineté pragmatique, source de résilience et de compétitivité.

**M. le président Philippe Latombe.** Je vous remercie de ce propos liminaire. Vous avez souligné, à plusieurs reprises, que ce sont vos clients qui prennent les décisions et non votre société. Mais vous avez aussi parlé de construire avec les clients. Où se situe la frontière entre le conseil, la coconstruction et la décision ? En effet, certaines situations semblent problématiques. Je pense à ce salarié de Capgemini, consultant auprès de l'Anah (Agence nationale de l'habitat), qui, il y a quelques années, s'est retrouvé décisionnaire au sein de l'Agence ou à la position de Capgemini dans la préfiguration de la plateforme des données de santé Health Data Hub. Pourriez-vous nous expliquer jusqu'où vous allez dans le conseil à vos clients – coconstruction, participation à des choix stratégiques – et comment votre grille de lecture, avec TechnoVision par exemple, vous permet de rester à distance de la décision, tout en apportant un conseil le plus précis possible ?

**M. Aïman Ezzat.** Dans la majorité des cas, nous intervenons une fois que les clients ont pris des décisions technologiques. Ils nous demandent parfois de l'assistance pour les aider à analyser les situations et à mieux comprendre les environnements, les contraintes et les solutions, grâce à nos compétences en architecture technologique. Néanmoins, les décisions finales ne sont pas forcément fondées sur la seule technologie ; elles impliquent bien d'autres facteurs, tels que la dépendance aux fournisseurs et la question des prix ou des contractuels. C'est pourquoi les décisions sont toujours prises par les clients, et ce n'est pas nécessairement la meilleure solution technologique qui est retenue, que ce soit pour des raisons de coût ou de dépendance. Nous ne sommes qu'un élément de l'équation pour aider le client à prendre sa décision, mais – j'y insiste – nous ne prenons pas de décision, le client restant maître de ses choix.

**M. le président Philippe Latombe.** Pour bien comprendre, cela signifie que, dans le cas du Health Data Hub, Capgemini, qui était dans la phase de construction stratégique du projet, n'a pas participé au choix de l'utilisation de Microsoft ? De même, vous n'avez pas participé à la décision d'EDF d'utiliser Salesforce et AWS et vous n'intervenez qu'en maîtrise d'ouvrage du changement des systèmes d'information ?

**M. Aiman Ezzat.** Nous pouvons apporter des éléments de conseil si nos clients nous demandent de les aider à évaluer les solutions disponibles en fonction de leurs spécificités ou de leurs contraintes. Mais cela arrive dans une minorité des cas. À la fin, ce sont eux qui décident.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Capgemini travaille en relation étroite avec de nombreuses administrations françaises. Pourriez-vous nous indiquer la part que représentent les missions effectuées pour le secteur public dans votre chiffre d'affaires ?

**M. Aiman Ezzat.** Capgemini a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 588 millions d'euros avec le secteur public, ce qui représente 14 % de son chiffre d'affaires total en France, soit une part légèrement inférieure à celle du secteur public dans l'ensemble du groupe – 15 % – et bien inférieure à ce qui se passe dans d'autres pays européens, tels que les Pays-Bas ou l'Angleterre.

Nous sommes l'un des principaux partenaires de l'État et de l'administration pour accélérer la transformation technologique. À titre d'exemple, nous accompagnons la direction de la transformation numérique du ministère de l'intérieur pour un marché d'appui au pilotage et à la conception des projets numériques et intervenons également sur le programme Réseau radio du futur, dédié aux communications opérationnelles des forces de sécurité et de secours. Il s'agit d'un projet de souveraineté numérique pour l'État, afin de gérer des situations compliquées, sans aucune dépendance. Capgemini opère aussi des marchés de réalisation et d'évolution des applications des infrastructures de France Travail, afin de moderniser les outils des conseillers et les parcours numériques des demandeurs d'emploi, de faciliter l'accès aux offres et d'améliorer le suivi de l'accompagnement. Dans ce contexte, nous travaillons souvent sur des solutions *open source*, qui permettent aussi de renforcer la souveraineté. Enfin, nous accompagnons la direction générale des finances publiques pour un marché d'appui au pilotage des programmes, dont celui intitulé Foncier innovant, qui vise à détecter sur les photographies aériennes les bâtis taxables et à mettre à jour le plan cadastral en y reportant graphiquement les éléments identifiés.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** L'actuel directeur par intérim du Health Data Hub nous expliquait que les prestations de conseil de Capgemini pouvaient être évaluées à 10 millions d'euros environ pour l'ensemble de la mission. Confirmez-vous ce montant ?

**M. Aiman Ezzat.** Je n'ai pas le chiffre exact en tête, mais c'est en effet l'ordre de grandeur.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Nous confirmez-vous que, sur cette mission, vous interveniez en amont de la décision du choix technologique ? L'ancienne directrice du Health Data Hub, Stéphanie Combes, a déclaré lors de son audition devant le Sénat qu'un consultant de Capgemini avait assuré une mission de *project management officer* – c'est-à-dire de coordination des acteurs – et formalisé les exigences fonctionnelles, lesquelles induisent des choix technologiques.

**M. Aiman Ezzat.** Notre intervention auprès du Health Data Hub était une mission de conseil pour structurer le projet et les équipes ; nous avons donc joué un rôle de coordination du projet. L'État avait fait le choix de s'appuyer sur des accords-cadres interministériels qui ont fait l'objet d'un appel d'offres, au terme duquel nous avons été sélectionnés.

Je le redis, Capgemini ne prend pas de décision technologique pour le compte de ses clients, qui restent maîtres de leur choix en fonction de considérations non pas seulement techniques ou technologiques, mais aussi budgétaires, réglementaires ou législatives. Quelles que soient les spécifications, différentes solutions sont toujours possibles. Il faut aussi avoir à l'esprit que les gens prennent des décisions en fonction des solutions disponibles sur le marché. Il y a sept ou huit ans, les solutions n'étaient pas les mêmes qu'actuellement.

**M. le président Philippe Latombe.** À l'époque, vous faisiez partie de la mission de préfiguration du Health Data Hub et vous étiez aussi le prestataire de référencement au sein de l'Ugap (Union des groupements d'achats publics) pour la partie cloud – avant d'être remplacés par Crayon. Je vous le demande très clairement : avez-vous un intérêt commercial, économique ou financier à proposer une solution technologique avec certaines entreprises ? Par exemple, lorsque vous proposez d'utiliser Salesforce sur AWS, avez-vous un accord commercial de déploiement de cette solution et percevez-vous une rémunération ou un avantage de la part de ces deux opérateurs ?

**M. Aïman Ezzat.** À ma connaissance, absolument pas. Nous n'avons aucun intérêt à proposer une solution plutôt qu'une autre. Notre avantage est d'être neutres, et nous nous efforçons de développer des compétences avec différentes solutions ; c'est pourquoi nous avons des relations avec différents acteurs. Par exemple, pour les nouveaux modèles d'IA, nous travaillons aussi bien avec Mistral AI qu'avec OpenAI ou Anthropic. Nous ne sommes pas rémunérés par ces sociétés et nous n'avons aucun avantage particulier à proposer une solution plutôt qu'une autre. Notre objectif est d'identifier l'intérêt des clients, de leur proposer un éventail de solutions possibles, de les aider à les évaluer s'ils nous le demandent – ce qui n'est pas toujours le cas ; souvent, ils se décident avant, indépendamment de nous – et, ensuite, de les accompagner dans le déploiement de ces solutions pour qu'ils en retirent la valeur ajoutée attendue. Notre rôle se situe bien davantage dans l'accompagnement du déploiement des technologies et la création de valeur inhérente que dans la prise de décision, qui reste de leur responsabilité. Nous nous assurons que ce soit très clair contractuellement.

**M. le président Philippe Latombe.** Dans ce cas, pouvez-vous nous expliquer ce qu'est un accord de partenariat stratégique comme ceux que vous avez signés avec Microsoft ou Google ? Qu'est-ce que cela recouvre exactement ? J'imagine que, lorsqu'une société commerciale comme la vôtre signe un partenariat stratégique, c'est parce qu'elle y a un intérêt – et ce n'est pas une critique. Cela implique-t-il que vos ingénieurs soient systématiquement formés par ces entreprises, ce qui vous conduirait à proposer spontanément leurs solutions en priorité ?

**Mme Karine Brunet, directrice mondiale des opérations et du *delivery*, et membre du comité de direction générale du groupe.** Nous sommes neutres en matière de choix technologiques, mais nous sommes un fournisseur de services. Nous accompagnons nos clients dans le déploiement des solutions technologiques et dans les opérations qui en découlent. La technologie n'a jamais évolué aussi vite que ces douze ou dix-huit derniers mois. Il est donc primordial de nous assurer que nos collaborateurs sont formés aux dernières technologies, qu'ils ont accès aux versions bêta des logiciels pour faire des tests. Ces accords stratégiques sont donc principalement liés au développement des compétences de nos collaborateurs et, pour certains métiers verticaux, à de la création de valeur spécifique pouvant répondre à des besoins du client. Par exemple, s'il y a une demande particulière dans une industrie donnée, Capgemini peut utiliser sa connaissance du métier pour améliorer l'utilisation et l'impact de la technologie.

**M. Aiman Ezzat.** C'est surtout la demande des clients qui explique nos choix de partenariats stratégiques. Si nous investissons auprès de Microsoft pour former nos équipes et obtenir des certifications sur des solutions innovantes – c'est bien un investissement ; rien n'est gratuit –, c'est pour répondre à une demande du marché. Nous n'aurions aucun intérêt à former des gens à des solutions qu'aucun client ne souhaiterait adopter ensuite. C'est donc la demande qui motive nos partenariats stratégiques et les compétences que nous développons.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Vos équipes ont effectivement des certifications importantes et très complètes dans la maîtrise de l'outil Microsoft – architectes certifiés Microsoft Cloud, Microsoft Azure, Microsoft Azure Expert. Il est également indiqué sur votre site que vous êtes au service des entreprises utilisatrices de Microsoft. Pouvez-vous nous préciser le montant de votre chiffre d'affaires lié à la vente et à l'accompagnement de services Microsoft ?

**M. Aiman Ezzat.** Nous développons effectivement des compétences Microsoft pour aider à déployer ses solutions, mais nous sommes également liés à d'autres grands partenaires, tels que AWS, SAP, Salesforce, Dassault Systèmes ou Siemens. Je ne connais pas le chiffre d'affaires exact réalisé avec Microsoft, mais nous essayons d'évaluer les chiffres d'affaires liés à nos partenaires pour savoir si cela vaut la peine d'investir dans ces compétences. C'est de l'ordre de quelques milliards d'euros, sachant que Microsoft est notre plus grand partenaire aujourd'hui en matière de déploiement de compétences – puisque ce sont elles qui sont génératrices de recettes. Il est aussi le plus vieux partenaire technologique, puisqu'il existe depuis plus longtemps – il n'est donc pas anormal qu'il soit le principal.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Pourriez-vous nous donner un ordre de grandeur ?

**M. Aiman Ezzat.** Je dirais de l'ordre de 4 milliards, ou un peu plus. Ce n'est pas le chiffre d'affaires réalisé directement avec Microsoft, mais celui correspondant à des projets liés à Microsoft. Par exemple, lorsque nous montons un projet de migration sur Azure, il y a en jeu des compétences qui n'ont rien à voir avec Azure ou Microsoft. Si nous essayons d'évaluer la technologie prépondérante dans le cadre du contrat ou de la prestation proposée, il est difficile de connaître le pourcentage exact pour chaque technologie.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** D'ailleurs, dans votre document d'enregistrement universel de 2025, vous notez qu'en 2023 il y avait eu une amélioration de la rentabilité et un cash-flow élevé, malgré un ralentissement du secteur, et que vous aviez investi 2 milliards d'euros dans l'IA pour renforcer votre leadership, dans le cadre d'un partenariat notamment avec Microsoft et Google. Vous parlez d'un chiffre d'affaires lié à des services Microsoft de 4 milliards. Considérez-vous qu'en 2023, alors que le contexte économique ralentit, ce partenariat avec Microsoft a participé à l'amélioration de votre rentabilité ?

**M. Aiman Ezzat.** Ces 2 milliards constituaient l'enveloppe générale annoncée pour plusieurs années, liée à l'évolution vers l'IA. Ce chiffre correspond principalement à des embauches et à l'augmentation des effectifs pour développer des compétences en ce sens – du *rescaling*. Ce développement de nos compétences IA n'était pas forcément lié à des partenaires spécifiques.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Je ne conteste pas ces 2 milliards d'euros d'investissement, qui sont normaux pour une entreprise de votre taille concernant des technologies de ce type. Ma question portait plutôt sur le lien que vous faites entre le partenariat privilégié avec Microsoft et l'augmentation du cash-flow. Autrement dit, est-ce un élément stratégique de rentabilité ?

**M. Aiman Ezzat.** Microsoft et Google ne sont pas les seuls partenaires stratégiques. Néanmoins, à l'époque, ils faisaient partie des grands acteurs, même si d'autres sont apparus depuis ; tout va très vite. Il n'y avait pas OpenAI ni Anthropic, et Mistral AI était très peu présent en 2023. Par conséquent, le document fait référence aux principaux acteurs de l'époque dans le domaine de l'IA. Les partenariats nous aident à développer nos compétences et notre chiffre d'affaires en matière de services. L'IA étant l'un des moteurs de croissance aujourd'hui, il y a un lien direct entre le fait que nous développons nos services dans l'IA et le fait d'en tirer une croissance, et donc du cash-flow.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Le 5 janvier 2026, vous avez nommé Mme Lila Tretikov membre du conseil d'administration. Elle était *corporate vice-president* et directrice-adjointe de Microsoft jusqu'en 2024. Vous comprendrez que la nomination d'une personne aussi proche de Microsoft puisse soulever un problème quant à la neutralité dont vous parliez, compte tenu des implications financières.

**M. Aiman Ezzat.** Elle n'est plus chez Microsoft, où elle n'a d'ailleurs pas fait toute sa carrière. Elle faisait déjà partie de notre conseil technologique, comme des membres d'autres entreprises à travers le monde – Meta, Rockwell Automation, etc. Ce n'est donc pas son expérience chez Microsoft qui a primé dans notre décision, mais le fait qu'elle détienne des compétences fortes en matière d'intelligence artificielle et qu'elle évolue dans un écosystème de start-up qui développent cette nouvelle technologie. Nous avons considéré que ses compétences apporteraient un plus à notre conseil d'administration, compte tenu des décisions stratégiques qu'il devra prendre.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Certes, mais son passage chez Microsoft est récent, puisqu'elle y était encore en 2024. J'imagine que la connaissance de l'écosystème, l'entregent et le réseau font partie, au-delà des compétences, des éléments recherchés chez un membre du conseil d'administration.

Autre question : si la direction des systèmes d'information (DSI) d'une grande entreprise ou d'une administration française vous explique qu'elle souhaite sortir de l'environnement Microsoft, que lui conseillez-vous de faire ?

**Mme Karine Brunet.** C'est un peu compliqué de vous répondre comme cela. Il faut comprendre pourquoi : s'agit-il d'une question de dépendance, d'un besoin fonctionnel, d'un problème lié à un désaccord commercial, d'un problème de juridiction ? Il convient de comprendre quels sont les risques et d'aider le client à évaluer son système d'information vis-à-vis de ceux-ci, afin de pouvoir construire un plan de gestion des risques et de mitigation qui limite ses dépendances.

**M. le président Philippe Latombe.** Je précise la question de la rapporteure. Quand une entreprise fait un choix stratégique – passer au CRM de Salesforce, par exemple –, c'est-à-dire un changement majeur qu'on fait pour dix ou quinze ans, cela vous permet-il de compter sur du chiffre d'affaires récurrent ? Par ailleurs, Salesforce développe maintenant un module de marketing : peut-être qu'ils peuvent se passer de vous pour l'implémenter. Dans votre réflexion stratégique, comment appréhendez-vous votre propre dépendance vis-à-vis de ces fournisseurs ?

Par ailleurs, intégrez-vous systématiquement la question des prix de licence ? Une DSI peut vouloir sortir de l'écosystème Microsoft parce que le prix de la licence a augmenté de 20 %, que certes, après négociation, elle est descendue à 17 % pour cette année, mais que c'est

comme ça depuis déjà trois ans. On peut penser aussi à Broadcom, qui a fortement augmenté le prix des licences de VMware après avoir cassé les licences perpétuelles. Intégrez-vous cet aspect dans votre réflexion stratégique sur le conseil à apporter à vos clients ?

**M. Aiman Ezzat.** Je le disais, la plupart du temps, nous n'évaluons pas la solution : nous la mettons en œuvre. Si un client veut Salesforce, son choix est déjà fait.

Nous faisons évoluer nos compétences en fonction des besoins. Nous regardons donc en continu quels sont les besoins du marché. Il y a eu une période de pic de mise en œuvre de Salesforce ; nous avons alors fortement augmenté nos compétences Salesforce pour répondre à la demande. Encore une fois, nous répondons aux besoins de nos clients, nous sommes une société de services : si nos clients veulent Salesforce, nous devons développer nos compétences Salesforce pour les accompagner. Nous sommes en transformation continue : les compétences dont je dispose aujourd'hui sont différentes de celles dont je disposais il y a dix ans, car nous nous adaptons aux évolutions technologiques de l'environnement des clients.

Quant au prix des licences, c'est aussi au client qu'il revient de prendre des décisions. En prenant Salesforce, il crée une certaine dépendance ; il en comprend les conséquences, et c'est à lui de gérer cela contractuellement. Nous ne conseillons pas nos clients sur ces aspects, mais en général sur l'évaluation de la solution technique par rapport à leurs besoins. C'est là que nous apportons une valeur ajoutée. Nous ne nous mêlons pas de négociation commerciale, de conditions de licence, de contraintes... En tout cas, je ne suis jamais intervenu dans ce domaine chez un client.

**Mme Karine Brunet.** S'agissant de l'exemple de Broadcom, un certain nombre de clients ont effectivement vu leurs factures augmenter considérablement et sont venus vers nous pour limiter leur dépendance vis-à-vis de cette entreprise. Ils nous demandaient quelles étaient les solutions alternatives sur le marché, quelles étaient les possibilités chez d'autres éditeurs de logiciels ou en *open source*, si nous pouvions accompagner une éventuelle migration. Nous ne sommes pas intervenus dans leurs négociations avec Broadcom, dont j'ai cru comprendre en écoutant nos clients qu'elles avaient parfois été difficiles : ce n'est pas notre rôle. Pour être très transparente, en général, nous n'avons même pas connaissance des prix d'acquisition payés par nos clients.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Vous avez parlé à plusieurs reprises de votre rôle d'accompagnement, en toute neutralité, une fois les décisions prises. Lors d'une précédente audition, on nous a dit que Capgemini avait accès aux plus hautes autorités de l'État, notamment au Premier ministre, ce qui me paraît normal pour un acteur économique. Lors de ces rendez-vous, j'imagine que vous présentez non pas une analyse technique mais une analyse économique, et que vous débattiez notamment des questions de souveraineté. Que lui dites-vous ? Est-ce que vous lui parlez, par exemple, de l'importance de Microsoft dans les demandes, ou de la façon de sortir de cette dépendance-là ?

**M. Aiman Ezzat.** Je n'ai jamais rencontré le Premier ministre.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Ou d'anciens premiers ministres !

**M. Aiman Ezzat.** Ni d'anciens premiers ministres. J'ai peu de relations. J'ai rencontré des ministres, oui : parfois, je suis convoqué pour faire comprendre ce que nous faisons, quelles sont les évolutions. Notre rôle est plutôt d'éduquer, d'expliquer ce qui se passe, ce qui change. C'est tout. Je n'ai jamais eu à formuler des préconisations sur des situations particulières. Je

dois avoir une à deux interactions par an avec un ministre. Je ne me suis jamais retrouvé dans un rôle de conseil à l'égard d'un ministre.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Deux fois par an, c'est plus que beaucoup de gens – il est parfaitement normal que des acteurs économiques rencontrent des ministres, bien sûr. Vous parlez d'éducation. Vous comprenez que, en matière d'éducation, ce n'est pas la même chose d'alerter sur le risque d'existence d'un *kill switch*, sur le risque de dépendances, ou de dire qu'AWS ou Microsoft sont des acteurs incontournables avec lesquels il faut apprendre à vivre. À quoi éduquez-vous exactement ?

**M. Aiman Ezzat.** Reprenons l'exemple de Bleu : nous avons répondu à un besoin, à une demande de solution formulée par le gouvernement. Il faut comprendre que nous répondons à des besoins qui nous sont exprimés. Quand nous avons un rôle d'éducation, nous essayons de mobiliser nos connaissances – nous ne sommes pas les seuls, d'ailleurs. Nous essayons d'éduquer à la réalité du marché, de la demande des entreprises et de leurs contraintes. Nous répondons aux questions, mais je n'ai jamais eu un rôle proactif vis-à-vis du gouvernement pour pousser un sujet ou un autre.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** S'agissant de Bleu, c'est une boîte française, avec des capitaux français, qui utilise des technologies Microsoft, donc américaines, mais Microsoft n'a pas accès aux données. Avez-vous un contrat de support et de maintenance avec Microsoft ?

**M. Aiman Ezzat.** Non, je n'ai aucun contrat avec Microsoft. Je suis investisseur dans Bleu, qui est une société indépendante. Les accords sont signés entre Bleu et Microsoft. Orange fait partie de notre conseil d'administration, mais je suis traité par Bleu comme n'importe quelle autre société de services en France. C'est important de le comprendre : je n'interviens sur d'éventuels aspects financiers qu'en tant qu'investisseur, par le biais des membres du conseil d'administration. Je n'interviens pas directement au sein de Bleu.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Je précise ma formulation : vous avez évoqué la création de Bleu en réponse à des inquiétudes, à une demande de cloud souverain. La réalité de la souveraineté est donc importante. À votre connaissance, la société Bleu, dont vous êtes actionnaire, a-t-elle un contrat de support et de maintenance avec Microsoft ?

**M. Aiman Ezzat.** Bleu a par définition un contrat avec Microsoft, puisqu'il utilise la solution Microsoft : il y a un accord commercial pour rémunérer Microsoft pour l'accès à sa technologie – Microsoft ne fait rien gratuitement ! En revanche, il faut comprendre que c'est une solution déconnectée. C'est très compliqué d'un point de vue technologique, et nous y avons passé énormément de temps, mais nous arrivons au bout : personne chez Microsoft n'a accès à quoi que ce soit qui se passe dans Bleu. Bleu, ce sont des centres de calcul en France, avec du capital français, des employés français. La société est complètement étanche et n'est soumise à aucune loi extraterritoriale.

Il y a eu beaucoup de discussions avec Microsoft sur ce point de la déconnexion. Je le redis, aucune personne de Microsoft n'a accès à Bleu.

**Mme Karine Brunet.** Les opérations de maintenance et de support autour de la solution sont réalisées en France par des collaborateurs de la société Bleu.

**M. le président Philippe Latombe.** Vous dites que vous avez répondu à un besoin. Qui a exprimé ce besoin ? Microsoft ? L'État ? Quelle a été la genèse de Bleu ?

**M. Aiman Ezzat.** Nous avons créé Bleu parce qu'il fallait trouver des solutions SecNumCloud. Bleu, mais aussi S3NS, répondent à ce besoin, exprimé par les administrations mais pas seulement – différents acteurs stratégiques sont aussi intéressés –, de solutions de cloud compétitives. Cela ne concerne pas que l'infrastructure ; il faut aussi proposer des services et des plateformes. Il s'agissait donc de concilier compétitivité et respect des règles SecNumCloud, définies par l'État.

**M. le président Philippe Latombe.** Plus précisément, qui est à l'origine des discussions qui ont mené à la construction de Bleu ? Microsoft, parce qu'ils perdaient des parts de marché ou qu'ils avaient peur d'en perdre s'ils ne pouvaient pas répondre à une demande de cloud qualifié SecNumCloud ? Orange ? Vous ? L'État ?

**M. Aiman Ezzat.** Je n'ai pas l'historique en tête : il y a eu des discussions qui ont fini par aboutir à cela. Je ne me rappelle pas une demande formelle. Il y a eu des échanges, y compris à l'époque avec Stéphane Richard.

En revanche, Microsoft ne perdait pas de parts de marché, puisqu'il n'y avait aucune solution qui correspondait à ces besoins. Ensuite, il y a eu des discussions avec Microsoft pour répondre aux besoins. Les discussions sur la faisabilité technique du projet ont été longues.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Vos ingénieurs ont-ils accès au code source des solutions Microsoft utilisées par Bleu ?

**M. Aiman Ezzat.** De l'extérieur, je ne le pense pas, mais c'est une question qu'il faut poser à Bleu, qui a l'accord avec Microsoft.

**M. le président Philippe Latombe.** Question juridique : vous avez signé un partenariat avec AWS pour implémenter des solutions sur le cloud dit souverain de cette entreprise. Capgemini indique que la solution d'AWS permet de répondre aux exigences croissantes de souveraineté numérique des organisations européennes dans les secteurs régulés. Quelle différence juridique faites-vous entre Bleu et cette solution dite souveraine d'AWS ? Quels sont les risques que Bleu couvre qui ne sont pas couverts par AWS ?

**Mme Karine Brunet.** Sans entrer dans le détail technique des deux solutions, que je ne suis pas sûre de maîtriser, il faut comprendre que les *hyperscalers* entendent la demande de souveraineté des clients européens et qu'ils ont tous revu leur offre de services afin de proposer des garanties de sécurité et de protection des données plus élevées que celles de leurs solutions standards de cloud public. La réponse d'AWS repose sur une structure juridique basée en Allemagne, qui les protège aussi de l'extraterritorialité. Google a fait des propositions avec des solutions à même de travailler en mode autonome, ou en autarcie, et qui peuvent être installées dans les data centers des clients ou de Google.

L'offre d'AWS n'est pas certifiée SecNumCloud, à l'inverse de Bleu et de S3NS, qui sont les deux offres labellisées, ce qui assure qu'elles répondent à des critères très précis. AWS peut répondre à des contraintes de souveraineté et de dépendance stratégique, mais pas aussi bien que Bleu ou S3NS.

**M. le président Philippe Latombe.** Il n'y a pas que Bleu ou S3NS qui soient labellisées SecNumCloud, il y en a une myriade d'autres, avec lesquels je suppose que vous entretenez également des relations.

**M. Aiman Ezzat.** Absolument, nous travaillons avec tout le monde. Je le redis, Capgemini a un intérêt financier dans Bleu, mais, en tant que prestataire de services, nous travaillons avec toutes les sociétés, en fonction de la demande de nos clients. Nous avons des partenariats avec OVH, nous parlons avec S3NS... C'est le rôle d'une société de services, à bien distinguer du rôle que nous avons joué pour aider à monter Bleu et répondre à un besoin. Nous ne faisons pas de marketing de Bleu : ils ont leurs propres forces de vente, leur propre marketing.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Capgemini est né à Grenoble, vous y êtes toujours implantés, et nous sommes fiers, en Isère, d'accueillir cet écosystème. Je connais la qualité des équipes. Quand vous travaillez avec l'administration française, j'imagine que la demande en matière de qualité de service est élevée, que vous vous fixez des exigences importantes.

**M. Aiman Ezzat.** Absolument, comme avec tous les clients.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Je vous pose la question parce que j'ai été un peu étonnée par la différence entre le niveau de satisfaction client affiché dans votre document d'enregistrement universel de 2025 – 4,3 sur 5 – et les retours des administrations françaises qu'on peut lire notamment dans le rapport du Sénat sur les cabinets de conseil : une note de 1 sur 5 attribuée par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pour la mise en place des communautés 360 pour les personnes en situation de handicap, avec des appréciations comme « valeur ajoutée quasi nulle, contre-productive parfois ». À propos de la mission d'assistance à la création de la direction du numérique du ministère de l'intérieur, il est question d'une « expertise limitée » et d'un « faible apport sur le fond ». L'échec du projet Scribe a tout de même coûté 11 millions d'euros, l'administration parlant de « solutions techniques insuffisamment maîtrisées » et vous reprochant de ne pas avoir fourni les compétences techniques ni les ressources humaines suffisantes. Vous comprenez que cela m'inquiète.

J'aimerais comprendre ces différences dans l'évaluation de la qualité de service.

**M. Aiman Ezzat.** Nos projets avec l'administration se comptent par centaines. J'ai 7 000 clients, je fais probablement 25 000 à 30 000 prestations de service par an. La technologie, c'est toujours quelque chose de compliqué, et tous les projets ne sont pas parfaits. La note de 4,3 que vous évoquez recouvre aussi des projets qui ne se sont pas bien passés, pour différentes raisons : certaines nous sont imputables, d'autres le sont au client. Nous essayons toujours de trouver la meilleure solution possible pour le client, mais il est vrai que certains projets ne se passent pas très bien. Nos prestations ne sont pas toutes parfaites, d'où cette note moyenne de 4,3, avec des clients très contents, d'autres moins. Dans la technologie, il n'y a pas de garantie de réussite de chaque projet : il y a parfois des complexités, de différentes natures, qui font que les prestations se passent un peu moins bien.

Mais nous continuons à travailler avec l'administration ; nous sommes très fiers de beaucoup de nos projets, et nous essayons évidemment de faire au mieux dans chaque contexte.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Vous parliez de 588 millions d'euros : c'est une somme très importante, notamment pour les contribuables. Quand je lis que des solutions techniques étaient insuffisamment maîtrisées, cela me semble désigner le recours à des solutions dites sur étagère, c'est-à-dire déjà développées par de grandes entreprises, au code source desquelles vous n'avez pas accès. En reprenant de toutes pièces une solution déjà créée, est-ce que vous ne dégradez pas la qualité de vos interventions ?

**Mme Karine Brunet.** Il y a plusieurs aspects dans votre question.

Le premier, c'est que, quand on utilise une solution prépackagée par un éditeur de logiciels, on est amené à faire un compromis : aucune solution déjà présente sur le marché ne répond à 100 % des besoins fonctionnels que l'on exprime. On choisit donc entre l'achat d'une solution préexistante et le développement d'une solution maison, qui peut parfois être très coûteuse.

S'agissant des problèmes de qualité de service, ils ne sont pas forcément liés à la solution technologique. Nous sommes très vigilants, mais une société de services travaille avec des êtres humains, qui font des erreurs humaines. Cela fait partie de notre métier. Nous essayons d'encadrer parce que la technologie est importante pour tous nos clients. Mais il arrive qu'il y ait des problèmes et que nos clients ne soient pas satisfaits. La qualité de service est un ensemble : il y a le produit, mais aussi les équipes.

**M. le président Philippe Latombe.** La question de la dépendance peut aussi se traiter sous l'angle de la qualification des employés. Vous prévoyez de supprimer quelque 2 409 postes, selon les syndicats, ce qu'il faut mettre en parallèle avec vos très bons résultats. Il semble aussi que vous recrutez, sur le territoire national, un grand nombre de consultants venant de pays non européens comme le Maroc, où la qualité des ingénieurs est importante et le coût salarial plus faible. Y a-t-il un problème de formation dans notre pays ? Sans ces compétences, comment la France peut-elle assurer son indépendance et son autonomie stratégique ?

**M. Aïman Ezzat.** Je ne crois pas que la France rencontre un problème de compétences, au contraire. Nous avons de très bonnes écoles d'ingénieurs ; nous recrutons beaucoup d'ingénieurs en France, je l'ai dit.

En revanche, nous devons nous adapter en permanence aux évolutions technologiques comme au changement de la demande de nos clients. Nous envisageons effectivement environ 2 400 suppressions de poste. Ce ne sont pas 2 400 licenciements : nous avons lancé un plan de départs volontaires. C'est lié à des évolutions. Ainsi, le contrôle qualité des logiciels était très intensif et très manuel. Aujourd'hui, grâce à l'intelligence artificielle, il est de plus en plus automatisé. Il est évident que les besoins ne sont plus les mêmes. Nous cherchons donc à faire évoluer les compétences de nos collaborateurs, ou nous proposons des départs volontaires, parce que nous avons besoin de moins de personnes dans ce domaine précis. Il y a un grand plan d'investissement dans les compétences lié à cette évolution.

On peut aussi prendre l'exemple, qui n'a rien à voir avec l'intelligence artificielle, de l'évolution du secteur de l'automobile. On y constate une forte baisse de la demande d'ingénierie : certaines prestations ne se font plus en France, ou en tout cas les sociétés ont beaucoup réduit leur demande. Il y a des pans entiers de métiers dans l'automobile où il n'y a aucun besoin en France : cela a forcément un impact. Je ne peux pas ne pas traiter cette évolution.

Le recours à d'autres pays – vous citez le Maroc, on pourrait parler de l'Inde, ou d'autres pays – est lié à la demande des clients en termes de compétitivité. Le choix du lieu d'où les prestations sont livrées est opéré par le client : je ne peux pas décider de livrer quelque chose du Maroc sans que le client soit d'accord. Nous faisons les meilleures propositions possibles, les plus adéquates, en fonction des contraintes qu'exprime le client et des investissements qu'il souhaite faire.

Il faut préciser que le recours à des pays comme le Maroc ou l'Inde n'est pas lié seulement au coût, mais à des questions de pools de compétences. Aujourd'hui, il y a une certaine baisse de la demande, liée entre autres à l'intelligence artificielle, mais aussi à des réductions d'investissement. Notre chiffre d'affaires est en baisse en France. Il y a deux ou trois ans, la demande était telle qu'on ne trouvait pas les compétences. Nos taux d'attrition étaient tellement élevés que si nous n'allions pas vers ces centres de développement dans d'autres pays, nous ne pouvions pas répondre à la demande de nos clients.

Nous cherchons donc en permanence un équilibre entre accès aux talents et compétitivité des solutions pour pouvoir continuer à exercer notre métier, c'est-à-dire apporter des services à des clients – nous sommes en concurrence à longueur de journée avec des acteurs mondiaux.

Pour revenir au cœur de votre question, nous trouvons toutes les compétences en France.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Il a beaucoup été question de votre rôle et de vos responsabilités vis-à-vis de vos clients ; j'aimerais aussi aborder celle de votre rôle et de vos responsabilités vis-à-vis de vos actionnaires. Je fais l'hypothèse que votre responsabilité en tant que directeur général est de garantir la solidité financière de l'entreprise, notamment la valorisation des actions. Cette hypothèse est-elle juste ?

**M. Aïman Ezzat.** J'ai différentes parties prenantes : mes employés, mes clients, mes actionnaires, l'État, le législateur, la société d'une manière générale. Les investisseurs ont des attentes, en termes de profit, de cash-flow, de dividendes, mais ils ne sont pas la seule partie prenante.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Les actionnaires sont néanmoins, finalement, la partie prenante qui vous emploie – je simplifie.

**M. Aïman Ezzat.** C'est simplifier un peu trop. Soyons clairs : je ne ferais pas quelque chose qui détruirait de la valeur seulement pour faire plaisir aux actionnaires. J'ai un rôle, j'assume une responsabilité, mais par rapport à différentes parties prenantes. C'est ce que je dis à tous mes employés lorsque je donne des cours de leadership : ne prenez jamais une décision dont vous savez qu'elle détruira de la valeur. Si vous êtes mis à la porte pour cela, c'est que vous étiez dans la mauvaise société. Je m'applique ce principe d'abord à moi-même.

J'essaie de prendre les meilleures décisions par rapport à un équilibre des différentes parties prenantes, pas uniquement par rapport aux investisseurs.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** J'imagine que vous vous demandez, comme vos clients, comment renforcer votre souveraineté sans renoncer à votre compétitivité. J'ai vu que vous faisiez 29 % de votre chiffre d'affaires en Amérique du Nord, avec un taux de marge opérationnelle de 16,9 %, c'est-à-dire davantage qu'en Europe, en France, au Royaume-Uni ou en Irlande, malgré une fiscalité très favorable. On voit que les États-Unis changent. Vous avez

décidé de vous séparer de votre filiale implantée dans ce pays ; j'aimerais savoir où en est le processus de vente. J'aimerais aussi savoir ce que vous répondriez si, demain, vous receviez des demandes qui ne seraient pas éthiques de la part du gouvernement américain, si vous faisiez l'objet de pressions pour favoriser le développement de certains acteurs, par exemple Microsoft ou AWS. Seriez-vous prêt à renoncer à 29 % de votre chiffre d'affaires ?

**M. Aiman Ezzat.** Il est très peu probable que le gouvernement américain nous demande de faire des choses non éthiques, ou qui ne seraient pas dans l'intérêt de notre société : si cela s'appliquait à nous, cela s'appliquerait à bien d'autres aussi.

Mais, dans tous les cas, nous ne ferons rien que nous considérerions comme non éthique ou qui détruirait de la valeur. Cela fait partie des valeurs de notre société. Depuis sa création par Serge Kampf, Capgemini accorde beaucoup d'importance aux valeurs et à l'éthique. C'est l'une des raisons pour lesquelles les gens restent très longtemps dans cette entreprise – j'y suis depuis trente ans.

Et nous ne répondons pas aux pressions externes sur ce genre de sujet.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** C'est en effet une hypothèse, mais au vu de la façon dont le gouvernement américain a mis fin à tous ses contrats avec Anthropic parce que cette entreprise refuse la surveillance de masse des Américains, elle ne paraît pas si improbable. Si je pose la question, c'est parce que le poids économique des États-Unis est important pour vous. Vous parlez d'éthique : il faut se demander où est la limite. Quand on parle de Microsoft, de Google, d'AWS, on parle de sociétés qui ne respectent pas les lois européennes, notamment le règlement général sur la protection des données (RGPD), qui maltraitent leurs travailleurs... OpenAI accepte la surveillance de masse aux États-Unis. Quelle est la limite éthique ? Il me semble qu'elle se rapproche de plus en plus.

**M. Aiman Ezzat.** Notre chiffre d'affaires avec le gouvernement américain est très réduit – 0,4 % du chiffre d'affaires mondial de Capgemini –, et principalement à travers cette filiale qui est en vente. Les 29 % que vous citez ne sont pas liés au gouvernement, mais à des sociétés implantées aux États-Unis, américaines ou pas, d'ailleurs. Notre exposition vis-à-vis du gouvernement américain étant très faible, nous ne sommes pas sous son influence.

Quant à ce que vous dites de ces sociétés, pardonnez-moi, mais c'est au législateur qu'il revient d'intervenir, de leur interdire le cas échéant d'opérer en Europe. S'il considère qu'elles peuvent travailler en Europe et qu'il y a une demande chez nos clients, alors je réponds à cette demande. Je ne fais rien de non éthique en travaillant avec Microsoft, qui a le droit d'opérer en Europe, qui n'y a pas été déclaré comme une société non éthique. Si le législateur lui interdit de poursuivre son activité en Europe, il n'y aura plus de demande des clients et alors je ne travaillerai plus avec eux. Mais cette décision ne me revient pas. Tant que j'ai une demande de mes clients, j'y réponds.

Nous avons une charte éthique interne, par exemple sur l'IA, pour savoir ce que nous développons et ce que nous ne développons pas. Si je me sépare de Capgemini Government Solutions (CGS), c'est parce que je considère que je n'ai pas assez d'impact sur la gouvernance pour contrôler ce qu'ils font. Dans le contexte actuel, j'ai pris la décision de vendre.

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Vous avez absolument raison sur le rôle du législateur ! Il y a néanmoins aussi une responsabilité des entreprises, par exemple quand on devient actionnaire d'une société qui permettra à Microsoft de continuer à asseoir sa domination

alors que la qualification SecNumCloud aurait pu être l'occasion de développer des services fondés à 100 % sur des technologies européennes. Alors qu'ils étaient exclus des offres les plus sécurisées, vous les réintégrez dans le jeu, d'une certaine manière.

**M. Aiman Ezzat.** Encore une fois, nous répondons à une demande. Avant Bleu, les solutions proposées ne répondaient pas aux besoins. En tant que prestataire de services, nous travaillons avec Bleu comme avec OVH, et nous essayons de nous conformer à la législation ; mais ce sont les clients qui font les choix, en fonction des règles qui leur sont imposées. Vous ne pouvez pas nous accuser d'aider Microsoft à construire un cheval de Troie !

**Mme Cyrielle Chatelain, rapporteure.** Être actionnaire de Bleu, c'est un choix !

**M. Aiman Ezzat.** Oui, pour répondre à une demande de services qui existe sur le marché. Ce n'est pas Bleu qui va nous rendre riches ! Il faudra des années avant de voir un éventuel profit de Bleu.

**M. le président Philippe Latombe.** Malheureusement, la vision américaine actuelle est différente de ce qu'elle était. L'accès aux données, le *kill switch*, la rupture économique forte avec les États-Unis et la montée des droits de douane avaient été théorisés : ce sont maintenant des réalités. Nous assistons ces jours-ci à un chantage du président américain qui menace l'Union européenne de limiter les livraisons de GNL (gaz naturel liquéfié) si elle ne signe pas l'accord de l'été dernier sur les droits de douane. Avez-vous un plan B qui vous permettrait, pour ne pas laisser vos clients et vous-même en difficulté, d'utiliser des solutions numériques européennes quasiment du jour au lendemain, si jamais votre accès à des solutions américaines était coupé ? Ma question vaut aussi pour d'éventuelles solutions chinoises, d'ailleurs.

**M. Aiman Ezzat.** C'est une bonne question. Il y a une dépendance, c'est vrai, de l'Europe vis-à-vis de solutions non européennes : elle ne date pas d'hier, mais elle a augmenté, parce qu'il y a des secteurs où l'Europe n'a pas investi. C'est le cas du matériel, par exemple : je suis assez vieux pour me souvenir de sociétés comme Olivetti ou ICL. Elles n'existent plus, et nous n'avons pas de matériel européen. La couche logicielle est très faible, comme les puces. Notre dépendance est donc forte, et c'est une réalité avec laquelle nous devons composer.

La conscience du risque en matière de souveraineté numérique a fortement augmenté ces quinze derniers mois. Dans le cadre de la certification européenne de cybersécurité pour les services cloud (EUCS), en discussion, certains pays européens poussaient pour une ouverture totale et refusaient toute contrainte, contrairement à ce qu'a fait la France avec SecNumCloud ; ils ont beaucoup évolué au cours des douze derniers mois. Il y a une prise de conscience.

Nous recherchons des solutions. Ainsi, nous avons fait une acquisition stratégique, celle de Cloud4C, parce qu'ils ont su créer un environnement de fonctionnement en *open source*. Aujourd'hui, on peut donc faire tourner un centre de calcul avec des logiciels purement *open source*, de façon très automatisée et très compétitive. Nous avons fait cet investissement pour contribuer au renforcement de la souveraineté européenne.

Le risque d'un *kill switch* me paraît très faible. À court terme, que ce soit pour Bleu ou pour les centres de calcul de nos clients, il n'y a pas de *kill switch*, ils peuvent continuer à fonctionner pendant des mois. La question est plutôt celle du long terme ; on peut perdre les évolutions et rencontrer des problèmes de cybersécurité. Mais on peut continuer à opérer : nous avons des clients dont les environnements ne sont plus maintenus mais qui continuent à

fonctionner... Le *kill switch* concerne seulement des environnements opérés à partir de l'étranger, ou situés à l'étranger. Quand on parle de protection des données, on parle bien d'opérations : il est essentiel que ces opérations aient lieu en Europe, avec des Européens. On arrive ainsi à créer des environnements où l'on a du temps pour assurer certaines évolutions.

Dans certains domaines, il n'y a pas d'alternatives, il faut en être conscient.

On voit donc une évolution, une prise de conscience. Beaucoup d'entreprises se préoccupent de la continuité de leurs opérations : il y a deux ans, ces discussions n'existaient tout simplement pas, parce que le risque n'était pas perçu. Nous en discutons avec nos clients, mais cela ne se fera pas du jour au lendemain.

**M. le président Philippe Latombe.** Merci de vos réponses. N'hésitez pas à les compléter par une contribution écrite.

*La séance s'achève à dix heures vingt-cinq.*

---

**Membres présents ou excusés**

*Présents.* – M. Nicolas Bonnet, Mme Cyrielle Chatelain, M. Philippe Latombe,  
M. Vincent Thiébaud

*Excusés.* – M. Philippe Gosselin, M. Alexandre Sabatou