

# RAPPORT ANNUEL 1985



**CAP GEMINI SOGETI**

SOMMAIRE	Pages
CHIFFRES CLES	2
RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	3
COMPTES CONSOLIDES DE CAP GEMINI SOGETI	13
COMPTES SOCIAUX DE CAP GEMINI SOGETI SA	21
RESOLUTIONS	30
CAP GEMINI SOGETI EN 1985	31
CAP GEMINI SOGETI, UN GROUPE INTERNATIONAL	39
PRINCIPALES ADRESSES	70



Société Anonyme au capital de 65.250.000 F  
RCS : Grenoble B 330 703 844  
Siège Social, 6, boulevard Jean-Pain  
38005 GRENOBLE (FRANCE)



AP GEMINI SOGETI regroupe une vingtaine de sociétés de services informatiques qui fournissent principalement des prestations « intellectuelles » : conseils sur l'utilisation des moyens informatiques, réalisation de logiciels permettant aux entreprises et aux administrations de servir de ces moyens, conception et réalisation de systèmes informatiques complexes, développement et commercialisation de progiciels, aide à l'exploitation des ordinateurs, formation.

Active dans toute l'Europe et aux Etats-Unis, CAP GEMINI SOGETI est l'une des premières sociétés mondiales de services informatiques.

#### Résumé des résultats consolidés de CAP GEMINI SOGETI

(en millions de francs)	1981	1982	1983	1984	1985
CHIFFRE D'AFFAIRES Hors Taxes	823	1 027	1 404	1 803	2 222
BENEFICE NET après impôts	43	52	72	96	133
<i>dont DIVIDENDE DISTRIBUE</i>	11	15	22	16 <sup>(2)</sup>	39
RENTABILITE NETTE	5,2 %	5,0 %	5,2 %	5,3 %	6,0 %
NOMBRE D'ACTIONS	442 000	442 000	540 000	652 500	3 262 500 <sup>(3)</sup>
BENEFICE NET RAPPORTÉ A UNE ACTION (en francs)	97	117	134	147	41

NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS (au 31 décembre)	3 577	3 997	3 957 <sup>(1)</sup>	4 534	5 243
<i>dont INGENIEURS ET TECHNICIENS</i>	3 003	3 345	3 324 <sup>(1)</sup>	3 832	4 446

(1) Après cession de l'activité saisie (365 personnes) au 1<sup>er</sup> mars 1983.

(2) Pour faciliter les opérations de restructuration, les actionnaires ont décidé en mars 1985 que le dividende payé serait réduit de moitié par rapport au dividende prévu (qui était de 32,4 millions de francs).

(3) Ce nombre de 3 262 500 actions résulte de la réduction du nominal des 652 500 actions de 100 Francs à 20 Francs par action.

# Rapport du Conseil d'Administration

A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE  
DU 20 MAI 1986

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la Loi et à nos statuts, nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire pour vous informer de l'activité de la Société au cours de l'exercice clos le 31 décembre 1985, des résultats du Groupe qu'elle contrôle et de ses perspectives d'avenir et pour soumettre à votre approbation les comptes de cet exercice et l'affectation de ces résultats.

## I - ACTIVITE DE LA SOCIETE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

L'année 1985 était l'année du dixième anniversaire de la création, le 1<sup>er</sup> janvier 1975, du Groupe CAP GEMINI SOGETI (la société mère SOGETI avait, elle, été créée en octobre 1967) et nous avions bien l'intention de marquer ce dixième anniversaire d'une pierre blanche : mais au moment de faire le bilan de l'exercice, force est de constater que c'est de plusieurs pierres blanches qu'il aura été marqué, et que cette année 1985 aura vraiment été pour le Groupe une année faste.

Les événements marquants de l'exercice ont été nombreux, en effet, et s'il faut ici choisir entre eux, il en est au moins trois qui ont eu une importance toute particulière :

**1. L'événement majeur de l'exercice a, bien entendu, été l'introduction en Bourse** : nous avions annoncé dans notre précédent rapport notre intention de demander notre admission à la Bourse de Paris, nous avions expliqué la logique de cette décision compte tenu de notre taille, de l'appel du marché, de notre volonté d'intéresser davantage de managers à la marche de nos affaires, ... Mais dans notre esprit cette introduction ne pouvait se réaliser qu'à la condition de ne pas remettre en cause le contrôle que ses managers-actionnaires exerçaient sur le Groupe CAP GEMINI SOGETI et c'est pourquoi elle devait être précédée d'une restructuration juridique permettant de regrouper 51 % du capital dans une société de contrôle. Cette restructuration a finalement pris la forme d'un apport de la totalité des activités opérationnelles du Groupe à une société nouvelle constituée à cette fin en septembre 1984, le transfert de la jouissance des biens et des droits correspondants intervenant le 1<sup>er</sup> janvier 1985. Cette restructuration étant accomplie, rien ne s'opposait plus à une introduction souhaitée par tous les partenaires en présence, et celle-ci fut donc réalisée au mois de juin selon une procédure à deux détentives mise au point en accord avec les autorités boursières :

• **le 7 juin**, 326.250 actions de cette nouvelle société CAP GEMINI SOGETI (soit 10 % du capital) étaient offertes selon la procédure dite « ordinaire » au prix de 650 francs l'une : près de 40 millions de titres étaient demandés ce jour-là, soit 123 fois l'offre ! Constatant que toute cotation était impossible, les actionnaires décidaient alors de procéder cinq jours plus tard à une offre publique de vente à 875 francs par action avec blocage pendant 3 jours des fonds correspondant aux demandes.

• **le 12 juin**, malgré ces conditions extrêmement contraintes, il y avait encore 10 millions de titres demandés (ce qui représentait un montant total de fonds bloqués de près de 9 milliards de francs !) et la demande ne put donc être servie qu'à raison d'une action pour 30 demandées.

Le succès de cette introduction (succès dont le principal mérite revient à MM. Lazard Frères et Cie et à la charge Mélèndès) ne s'est pas démenti par la suite puisque de 875 francs le 12 juin 1985, le cours du titre a monté très régulièrement pour atteindre 1.388 francs le 31 décembre (+ 58,6 % en 6 mois et demi) et que, début avril 1986, il culminait à 1.690 francs. Il ne nous appartient pas de dire si ce cours est justifié ou non et si la faveur que la Bourse de Paris accorde à notre titre s'explique par quelque mérite particulier. Tout au plus peut-on rappeler ici qu'elles ne sont tout de même pas si nombreuses en France les entreprises qui, comme la nôtre, sont le leader européen (et l'un des leaders mondiaux) de leur profession, qui croissent depuis plus de dix ans à une cadence supérieure à 23 % l'an, qui n'ont jamais fait depuis leur création moins de 3,5 % de bénéfice net après impôt et qui depuis six ans affichent même chaque année un résultat net supérieur à 5 % de leur chiffre d'affaires. Et cette remarque nous conduit à parler maintenant du deuxième fait marquant de l'exercice qui vient de s'écouler.

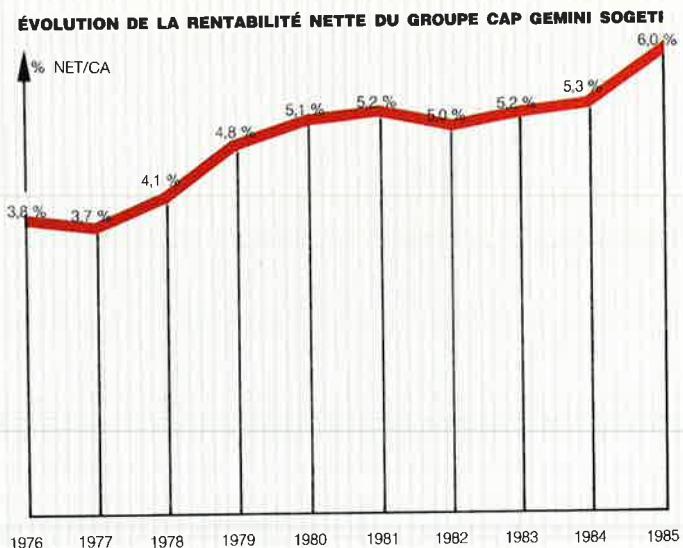


Serge KAMPF,  
Président Directeur Général de  
CAP GEMINI SOGETI S.A.

**2. L'exercice 1985 se solde en effet par un résultat net au bilan égal à 6 % du chiffre d'affaires de l'année, lui-même en progression de 23 % sur celui de l'année précédente : c'est le meilleur résultat jamais enregistré par le Groupe depuis la fusion réalisée en 1975 entre le CAP, GEMINI et SOGETI.** Obtenu sans qu'aucune acquisition n'intervienne au cours de l'exercice, ce résultat et ce taux de croissance sont le reflet d'une performance d'ensemble assez homogène, dans laquelle on peut peut-être distinguer plus particulièrement la performance du Groupe Europe (constitué, rappelons-le, des neuf filiales européennes non-françaises de CAP GEMINI SOGETI) car ce Groupe, en deux ans, aura plus que doublé son chiffre d'affaires, presque triplé son résultat d'exploitation et fait passer ses effectifs de 960 à 1.760 personnes. Il faut noter aussi la performance d'une des filiales dans lesquelles notre société n'est pas majoritaire, la société SESA, dont la contribution au résultat consolidé de CAP GEMINI SOGETI est passée de 5,4 millions de francs en 1984, à 11,2 millions de francs cette année (ce qui, cependant, ne représente encore qu'un peu plus de 8 % du total). En tout cas, le fait d'avoir en 1985 atteint, pour l'ensemble du Groupe, ce pourcentage fatidique de 6 % que notre Plan ne prévoyait d'atteindre qu'en 1987 constitue désormais pour nous un nouveau défi et va donc nous inciter à encore plus de rigueur dans la gestion de nos affaires, pour autant qu'en ce domaine, il soit possible de faire mieux.

**3. Le troisième événement marquant de l'exercice 1985 n'a pris effet que le 1<sup>er</sup> janvier 1986 : il s'agit de l'acquisition de la division « Consulting » de la société C.G.A. et de la fusion de celle-ci et de notre filiale DASD au sein d'un nouvel ensemble dénommé... C.G.A., sigle qui maintenant signifie pour nous « CAP GEMINI of AMERICA ».**

Cette acquisition (précédée – on s'en doute – de longues négociations qui ont occupé les quatre derniers mois de l'exercice 1985) constitue une étape importante dans l'histoire de notre implantation aux Etats-Unis, laquelle ne date vraiment – il faut le rappeler ici – que de 1981, année de l'acquisition de DASD. Cinq ans plus tard, nous avons aux Etats-Unis 1.700 personnes réparties en 26 agences qui couvrent l'ensemble du territoire : c'est le volume qu'il nous fallait atteindre pour figurer dans le peloton de tête des fournisseurs de prestations intellectuelles en informatique aux U.S.A. et cette acquisition – réalisée pour un montant d'environ 31 millions de dollars – va nous permettre maintenant de consolider cette position au cours des prochaines années. L'ensemble C.G.A. devrait réaliser en 1986 un chiffre d'affaires total supérieur à 120 millions de dollars et nous n'excluons pas la possibilité de mettre à l'étude une introduction des titres de notre filiale américaine à la Bourse de New York en 1987 ou en 1988 si la qualité de ses résultats lui permettrait d'y faire bonne figure : nous n'oubliions pas en effet le formidable « levier de croissance » que le marché financier constitue aux Etats-Unis, ni l'utilité qu'il y a – dans ce pays plus qu'ailleurs – à motiver les managers par la perspective de pouvoir négocier un jour des actions de la société dont ils conduisent le développement.



Tels sont les trois événements que nous souhaitions « distinguer » dans le bilan de cet exercice 1985 ; celui-ci en a connu bien d'autres, de moindre importance mais dont on peut citer certains ici sans aucun souci de chronologie :

- un événement traditionnel mais qui a pris cette année une particulière importance : la sortie de notre « Rapport Annuel », dixième de la série, qui avait pour mission de préparer notre introduction en Bourse en tirant le bilan de « 10 années de croissance » et qui l'a fait de tellement belle façon qu'il a attiré l'attention du jury de « la Vie Française », lequel lui a accordé – en même temps qu'à la société « L'Air Liquide » – le Prix du Meilleur Rapport Annuel 1984 reçu le 3 décembre des mains de M. Bérégovoy, Ministre des Finances,
- l'incendie qui, le 22 mars – c'est-à-dire en pleine clôture de l'exercice précédent et à moins de trois mois de notre introduction en Bourse ! – a dévasté à Lyon notre Direction Financière, obligée dans une période ô combien importante pour la vie du Groupe de travailler plusieurs mois durant dans des conditions bien peu confortables,
- le regroupement dans un même immeuble de la Direction Générale de CAP GEMINI SOGETI et des directions opérationnelles du Groupe France et du Groupe Europe, regroupement qui a pris effet le 2 décembre avec notre installation dans un des douze « hôtels des Maréchaux » qui entourent la Place de l'Etoile à Paris,

• le rachat des 49,5 % du capital de notre filiale anglaise IAL-Gemini que détenait depuis 1979 la société International Aeradio Limited, précédemment filiale de British Airways et qui était devenue depuis peu propriété de la société S.T.C. (Standard Telephones and Cables) : IAI-Gemini est donc devenue filiale à 100 % du Groupe CAP GEMINI SOGETI et elle a au passage troqué son nom contre celui de C.G.S.-U.K. Cela ne constitue peut-être pas un événement extrêmement important dans la vie du Groupe car cette filiale ne compte qu'une centaine de personnes et la Grande-Bretagne est, avec l'Allemagne, l'un des rares marchés européens dans lesquels CAP GEMINI SOGETI n'a pas encore une position très forte : mais à l'inverse, on peut dire que c'est aussi l'un des marchés où notre potentiel de croissance est le plus grand, et cette prise de contrôle à 100 % va nous inciter à nous intéresser davantage à ces possibilités,

- la désignation en septembre 1985 d'un Secrétaire Général du Groupe en la personne de Michel Berty, lequel – après avoir passé quatre années aux Etats-Unis à y consolider et développer notre première acquisition, DASD (dont le chiffre d'affaires est passé de 23,1 millions de dollars en 1981 à 52,2 millions de dollars en 1985) – vient de rentrer à Paris pour prendre en charge cette fonction qui en fait, avec Michel Jalabert et Daniel Setbon, l'un des plus proches collaborateurs du Président du Groupe au sein de la société holding.

Il y a probablement – notamment au sein des filiales opérationnelles du Groupe – bien d'autres événements petits et grands qui auraient mérité d'être cités ici, mais nous aurions risqué alors de lasser l'attention de ceux qui nous écoutent aujourd'hui, et il convient donc d'en arrêter là l'énumération avant de passer aux commentaires que nous devons faire maintenant :

- sur les résultats 1985 de la Société CAP GEMINI SOGETI S.A.
- sur les résultats consolidés du Groupe qu'elle contrôle
- et sur les perspectives d'avenir.



*La première photo de l'équipe de Direction de CAP GEMINI of AMERICA a été prise à l'occasion de la réunion de lancement de cette société, après la fusion effectuée le 1<sup>er</sup> janvier 1986 entre CAP GEMINI DASD et la Division Consulting de C.G.A.*

## II - LES RESULTATS 1985 DE LA SOCIETE CAP GEMINI SOGETI

Il n'y a évidemment pas de très longs développements à faire sur ces résultats puisque 1985 est le premier exercice complet de cette société. On se souvient en effet – et nous l'avons encore rappelé tout à l'heure – que nous avons procédé en 1984 à une restructuration juridique qui a pris la forme d'un apport de la totalité des activités opérationnelles du Groupe à cette nouvelle société CAP GEMINI SOGETI, constituée en septembre 1984 et dont le premier exercice (qui n'a donc duré qu'un peu plus de 3 mois) a d'autant moins de signification que, conformément aux termes du traité d'apport, le transfert de jouissance des biens et droits ne s'est effectué qu'au 1<sup>er</sup> janvier 1985.

Cet exercice 1985 se solde par un chiffre d'affaires total de 144 millions de francs, dont 90 constituent des produits d'exploitation et 54 des produits financiers. Le résultat courant avant impôts s'élève lui aussi à 54 millions de francs, c'est-à-dire qu'il est rigoureusement égal (à 181.000 francs près) au montant des produits financiers. Quant au résultat net au bilan, après un impôt sur les bénéfices de 6,8 millions de francs, il s'élève à 47,2 millions de francs.

En ce qui concerne le bilan de notre société, il n'appelle guère de commentaires que sur un seul point : il comporte en effet des « provisions réglementées » pour un montant de 34 millions de francs, montant qui représente 19 % du total des capitaux propres (lequel est de 177,7 millions de francs). Ces « provisions réglementées » représentent le montant net des provisions pour investissements à l'étranger constituées lors de l'acquisition des sociétés DATA LOGIC en Norvège et DASD aux Etats-Unis : ces deux acquisitions ont en effet bénéficié des dispositions de l'article 39 octies du Code Général des Impôts et ont donné lieu à constitution d'un total de provisions de 68 millions de francs enregistré dans les comptes de notre société – à la suite de l'apport partiel d'actif dont nous avons déjà parlé – sous deux rubriques :

- une rubrique « provisions réglementées » de 34 millions de francs, reconstituée au passif du bilan de notre société par prélevement sur la prime d'apport,
- une rubrique « provisions pour charges » du même montant, correspondant à l'impôt société dû sur cette provision pour investissements à l'étranger (50 % de 68 millions de francs).

A noter que, conformément aux dispositions légales, notre société a dû réintégrer dans son résultat fiscal 1985 un montant de 505.386 francs représentant la première quote-part de la provision concernant l'acquisition de la société DATA LOGIC : en conséquence, la provision pour charges a été diminuée d'un montant égal à 50 % de ces 505.386 francs, soit 252.693 francs, somme que votre Conseil vous propose de prélever sur le poste « provisions réglementées » pour l'affecter au poste « primes d'émission et primes d'apport ».

Après vous avoir rappelé que notre société n'avait procédé à aucune distribution de dividende au titre de l'exercice 1984 (qui était, nous l'avons dit, son premier exercice), votre Conseil vous propose d'affecter comme suit le bénéfice distribuable de l'exercice 1985, lequel, augmenté d'un report à nouveau de 58.375 francs, s'élève très exactement à 47.216.700 francs et 73 centimes :

• à titre de dividende, une somme de 12 francs par action soit, pour 3.262.500 actions, un montant total de .....	39.150.000,00 F
• au report à nouveau, le solde, soit .....	8.066.700,73 F
ce qui fait bien au total .....	47.216.700,73 F

Avec votre accord, la mise en paiement de ce dividende pourrait intervenir à une date qui serait fixée par votre Conseil.

Pour en terminer avec la société anonyme CAP GEMINI SOGETI, votre Conseil attire votre attention sur le fait qu'elle n'a pas aujourd'hui de Commissaires aux Comptes Suppléants et qu'il conviendrait qu'elle se dote, pour chaque Commissaire aux Comptes Titulaire, d'un Commissaire aux Comptes Suppléant. Il vous propose donc de nommer aujourd'hui deux Commissaires aux Comptes Suppléants, le Cabinet Mazars et le Cabinet Cauvin, Angleys, Saint-Pierre, Revifrance, (respectivement suppléants de M. Bernard Pugniet et de M. Jacques Bourguignon) pour une durée égale à la durée du mandat de ceux-ci.

### III - LES RESULTATS CONSOLIDES 1985 DU GROUPE CAP GEMINI SOGETI

Il convient probablement de rappeler tout d'abord qu'à la date du 31 décembre 1985, notre société contrôle l'ensemble du Groupe à travers cinq filiales directes détenues à 100 % et consolidées par intégration globale :

- CAP SOGETI France, qui contrôle elle-même l'ensemble des sociétés CAP SOGETI exerçant leur activité en France
- DATA LOGIC, notre filiale en Norvège
- CAP EUROPE et GEMINI COMPUTER SYSTEMS, les deux sociétés holding qui contrôlent les huit autres filiales exerçant leur activité en Europe
- et enfin, CAP GEMINI DASD, notre filiale aux Etats-Unis.

Elle détient également 99 % de la S.C.I. Paris Etoile (la société propriétaire de l'immeuble qui abrite place de l'Etoile à Paris la Direction Générale du Groupe) et quelques participations minoritaires dont les plus significatives sont celles détenues dans deux sociétés consolidées par mise en équivalence :

- 49,2 % de Groupe BOSSARD S.A., société holding qui contrôle l'ensemble du Groupe BOSSARD
- 41,9 % de SESA S.A., société holding du Groupe SESA.

L'ensemble de ces filiales et participations et des sociétés qu'elles contrôlent constituent le Groupe CAP GEMINI SOGETI dont les comptes consolidés ont été certifiés en date du 28 mars 1986 par les Commissaires aux Comptes de notre société et par le Cabinet d'Audit International Coopers and Lybrand. Il est peut-être utile d'indiquer ici, pour ceux qui ne le savaient pas, que nos comptes consolidés sont ainsi audités et certifiés depuis 1977, ce qui témoigne de notre volonté ancienne de ne publier que des informations ayant subi l'épreuve d'un sévère contrôle extérieur.

Ces comptes, approuvés le 10 avril par votre Conseil d'Administration, ont arrêté le chiffre d'affaires total à

2.222.352.000 francs (dont 21.282.000 francs de produits financiers) contre 1.803.429.000 francs l'année précédente, soit une progression de 23,2 %. Si l'on se souvient que pour l'exercice 1975 - celui qui avait donné lieu à la publication de notre premier Rapport Annuel - le chiffre d'affaires consolidé du Groupe n'était que de 226 millions de francs, on constate que celui-ci a été très exactement multiplié par 10 en 10 ans. Nous avions déjà fait la même constatation l'an dernier en comparant le chiffre d'affaires de 1984 à celui de 1974 : la performance constatée il y a un an a donc été renouvelée cette année et le mérite en est d'autant plus grand que le taux moyen d'inflation enregistré dans les différents pays où le Groupe est installé est en sensible diminution par rapport à ce qu'il était les années précédentes. En volume, c'est-à-dire après élimination de l'effet de cette inflation, la croissance est de 18,6 %, ce qui est supérieur à la moyenne des dix dernières années (15,5 %).

A noter que la France représente encore un peu plus de 44 % de ce chiffre d'affaires total de 1985 alors qu'il est prévu qu'à la fin de l'année en cours - compte tenu de l'intégration dans le Groupe au 1<sup>er</sup> janvier de la division « Consulting » de l'ancienne société C.G.A. - elle n'en représentera qu'un peu plus d'un tiers. A noter aussi que sur la suggestion de Coopers and Lybrand, nous avons changé cette année la méthode un peu simpliste que nous utilisions jusqu'à présent pour convertir en francs les résultats obtenus en devises et qu'au lieu d'utiliser pour chaque devise le taux de change constaté le dernier jour de l'exercice, nous avons utilisé cette année le taux de change moyen pondéré annuel : on s'en doute, l'incidence de ce changement de méthode combiné aux variations importantes enregistrées depuis un an sur le dollar est surtout sensible pour les résultats du Groupe U.S.A., lesquels - convertis en francs - semblent avoir régressé d'une année sur l'autre alors qu'ils ont augmenté exprimés en dollars.

#### COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES COMPARES

Valeurs en millions de francs	1984	1985	△ %
<b>TOTAL DES PRODUITS (H.T.)</b>	<b>1.803,4</b>	<b>2.222,4</b>	<b>+ 23,2</b>
dont PRODUITS D'EXPLOITATION (H.T.)	1.790,3	2.201,1	+ 22,9
RESULTAT D'EXPLOITATION	215,1	265,3	+ 23,3
RESULTAT FINANCIER	- 7,4	- 10,4	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	- 21,3	- 21,7	
RESULTAT AVANT IMPOTS	186,4	233,2	+ 25,1
IMPOTS SUR LES BENEFICES	91,9	110,9	+ 20,7
<b>RESULTAT APRES IMPOTS ET AVANT MISES EN EQUIVALENCE</b>	<b>94,5</b>	<b>122,3</b>	<b>+ 29,4</b>
RESULTAT DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE :			
• SESA	5,4	11,3	+ 109,3
• BOSSARD	- 1,8	0,7	
INTERETS MINORITAIRES	- 0,3	- 1,4	
EFFET NET DE LA RESTRUCTURATION	- 2		
<b>RESULTAT NET AU BILAN</b>	<b>95,8</b>	<b>132,9</b>	<b>+ 38,6</b>
<b>BENEFICE NET PAR ACTION (en francs)</b>	<b>29,4</b>	<b>40,7</b>	<b>+ 38,6</b>

Face à ce chiffre d'affaires en augmentation de 23,2 %, les charges d'exploitation ont, quant à elles, augmenté de 22,9 %, c'est-à-dire d'un peu moins que le chiffre d'affaires, ce qui conduit à un résultat brut d'exploitation de 12,1 % contre 12 % l'an dernier. Parmi ces charges, on relève que :

- le poste salaires et charges sociales (qui à lui seul représente très exactement les 2/3 du total des charges d'exploitation) a augmenté de 16,1 %,
- les frais de transports et déplacements ont augmenté de 25 % et représentent 5,4 % du total des charges et 4,7 % du total des produits,
- le poste « achats et autres charges externes » a augmenté, lui, de près de 40 % d'une année sur l'autre, mais c'est la contrepartie de la forte augmentation du poste « autres produits d'exploitation » – constitué essentiellement de la vente d'ateliers MULTIPRO et de produits logiciels – qui est passé de 80 à 172 millions de francs, soit une progression de 116 %,
- la dotation aux amortissements et provisions a augmenté quant à elle de 48 % et représente cette année 2,6 % des charges d'exploitation et 2,25 % du chiffre d'affaires total.

En ce qui concerne les frais financiers nets, ils ne représentent que 0,47 % du chiffre d'affaires total : leur montant (10.422.000 francs) est même inférieur en valeur absolue à ce qu'il était en 1983 (13.465.000 francs) ceci grâce à l'importance des produits financiers. On a déjà dit que ceux-ci atteignent cette année 21.282.000 francs mais on peut encore préciser que sur ce montant total, 17.820.000 francs ont été acquis par le seul Groupe Europe, ce qui est un témoignage supplémentaire de la bonne santé financière de celui-ci.

Le résultat net du Groupe peut être apprécié à deux niveaux :

- d'abord en faisant abstraction de l'apport des sociétés mises en équivalence : le résultat net du Groupe s'élève alors à 120.896.000 francs soit 5,4 % du chiffre d'affaires total, en progression de 31 % par rapport au résultat équivalent de 1984 (qui était de 92.256.000 francs et 5,1 % du chiffre d'affaires total).
- en réintégrant l'apport des sociétés mises en équivalence, le résultat net du Groupe s'élève à 132.873.000 francs soit très exactement 6 % du chiffre d'affaires total et une progression de 38,6 % par rapport au résultat équivalent de 1984 (qui était de 95.836.000 francs et 5,4 % du chiffre d'affaires total).

Rapporté au nombre d'actions représentant le capital social de CAP GEMINI SOGETI S.A., ce bénéfice net est de 40,73 francs par action de 20 francs de nominal (contre 29,38 francs l'an dernier). Rapporté à ce bénéfice net consolidé, le dividende qu'il vous a été proposé tout à l'heure de distribuer aux actionnaires de notre société en représenterait 29,5 %.

En ce qui concerne maintenant le **bilan consolidé** du Groupe CAP GEMINI SOGETI, on y constate que la variation la plus significative est celle du poste « immobilisations corporelles », qui passe de 83 à 266 millions de francs, enregistrant principalement le coût total de l'acquisition de l'immeuble de la Place de l'Etoile et des agencements qui y ont été effectués : de façon symétrique, au passif, le poste « dettes à long terme » a augmenté de 120 millions de francs, passant de 150 à 270 millions de francs.

Le poste « clients et comptes rattachés » n'a augmenté que de 17,6 % d'une année sur l'autre alors qu'on l'a vu, le chiffre d'affaires a augmenté de 23,2 % : ce poste ne représente donc plus que 81 jours de chiffre d'affaires contre 85 à la fin de l'exercice précédent et 90 jours au 31 décembre 1983. L'amélioration constatée est cependant un peu moins forte qu'il y paraît si l'on ne retranche pas de ce poste les « avances clients et facturés d'avance » dont le total a augmenté, lui, de 43 % d'une année sur l'autre : l'augmentation du poste est alors de 21,3 % (contre 23,2 % pour le chiffre d'affaires) et son montant représente 98 jours de chiffre d'affaires contre 100 jours à la fin de l'exercice précédent.

La trésorerie immédiate est de 328 millions de francs, en augmentation de 96 millions sur celle de fin 1984 et de 213 millions sur celle au 31 décembre 1983.

Quant à la situation nette, elle est de 416 millions de francs avant répartition du résultat, et sera encore de 377 millions de francs après la distribution du dividende qu'il vous a été proposé tout à l'heure de répartir entre les actionnaires. Elle représentera alors 28,7 % du bilan (34,6 % avec les intérêts minoritaires et les impôts différés à long terme).

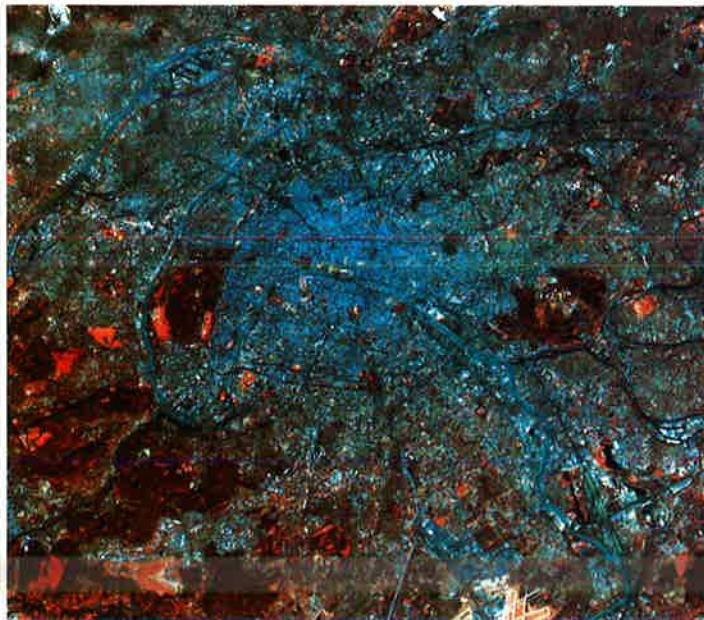
Ce total du bilan est de 1.354.752.000 francs avant distribution du dividende de l'année, en augmentation de 34,3 % sur le total au 31 décembre précédent : après versement du dividende proposé, il sera encore de 1.315.602.000 francs.

## IV - LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Concernant tout d'abord l'avenir immédiat, c'est-à-dire l'exercice 1986, on peut dire aujourd'hui qu'il se présente bien et que les résultats devraient être conformes à ce que nous avons annoncé dès le mois de janvier, à savoir un chiffre d'affaires consolidé hors taxes proche de 3 milliards de francs – en progression de 35 % sur celui de 1985 – et un bénéfice net au bilan au moins égal aux 5,4 % réalisés cette année **compte non tenu** des sociétés mises en équivalence. A ce jour, on peut même constater que les résultats des quatre premiers mois de l'exercice sont un peu en avance sur le budget global et rien ne permet donc aujourd'hui de penser que celui-ci ne sera pas réalisé.

Pour ce qui est des années suivantes, on peut au moins rappeler que nous entendons maintenir notre stratégie de « croissance sans diversification » et que nous sommes confortés dans cette stratégie par le fait que tous les experts prévoient pour les cinq ans à venir – et pour le marché sur lequel nous sommes et entendons rester (celui des prestations intellectuelles en informatique) – un taux de croissance au moins égal à ce qu'il a été dans le passé.

Bien que ce taux de croissance résulte d'une conjonction complexe de nombreux facteurs (degré d'informatisation de la société, évolution des dépenses informatiques, propension à sous-traiter, situation de l'emploi, rapidité et intensité du progrès technologique, augmentation de la proportion des systèmes hétérogènes, etc.), il est remarquable de constater qu'il a été pratiquement constant depuis de nombreuses années – oscillant autour de 20 % l'an – et que chacun s'accorde à penser qu'il le restera encore pendant plusieurs années. Or, garder sa place dans un marché entraîné par un tel taux de croissance constitue déjà une belle performance : pour aider à la mesurer, qu'il suffise d'indiquer par exemple que cela représente pour un Groupe de la taille de CAP GEMINI SOGETI – et en supposant une rotation du personnel de 15 % par an (ce qui est faible pour une S.S.C.I.) – plus de 7 000 personnes à embaucher et à former entre aujourd'hui et la fin de l'année 1989 ! Autre façon de mesurer l'effort à faire : pendant la même période, le Groupe CAP GEMINI SOGETI prévoit de consacrer plus d'un milliard de francs (l'équivalent de 50 % du chiffre d'affaires de l'exercice qui vient de s'achever) à un budget de recherche et développement qui lui permettra



*Cette photo de Paris a été prise à partir du satellite d'observation SPOT conçu par le CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES français et réalisé en association avec des partenaires belges et suédois. CAP GEMINI SOGETI a développé de nombreux logiciels actuellement en fonctionnement dans le satellite lui-même et dans les stations terrestres. Pour effectuer ces travaux les équipes du Groupe ont utilisé l'atelier de génie logiciel MULTIPRO, qui est le fruit de plus de quinze ans de recherche et d'applications pratiques dans le domaine stratégique du génie logiciel.*

d'acquérir les compétences nécessaires pour mieux maîtriser et diffuser les techniques nouvelles, notamment celles qui se rattachent au processus de développement et de maintenance des applications (intelligence artificielle, génie logiciel, communication homme/machine, ...). Il s'agit là d'efforts considérables et dont le résultat sera simplement de nous permettre de conserver notre place – peut-être aussi de la consolider un peu – dans un marché en pleine expansion et dont personne ne voit encore très bien les limites.

Cette stratégie de croissance et de consolidation, si elle suffit à notre bonheur et probablement à celui de nos actionnaires, n'exclut cependant pas que nous procédions dans les années qui viennent à quelques acquisitions destinées à renforcer notre position dans des pays où nous n'aurions pas encore une part de marché suffisante ou dans des « niches techniques » où il nous semblerait nécessaire d'investir plus rapidement qu'ailleurs. Mais nous n'avons nullement l'intention de revenir sur la décision que nous avions prise il y a maintenant une dizaine d'années de n'être présents que dans les grands marchés du monde occidental, c'est-à-dire l'Europe de l'Ouest

et les Etats-Unis. Certes, l'informatique mondiale n'a pas seulement deux pôles, mais trois : et le troisième, c'est le Japon, où nous ne sommes pas. Disons que pour l'instant, nous n'y pensons pas activement, ne serait-ce parce que nous avons déjà fort à faire dans les deux continents dans lesquels nous sommes implantés.

Et nous savons aussi par expérience qu'en matière de services, il faut beaucoup de patience, de persévérance, de constance et que rien ne s'y fait en un jour. Dans l'ensemble CAP GEMINI SOGETI, il a fallu six ou sept ans pour que le Groupe France devienne une réalité, et ce n'est que tout récemment que le Groupe Europe a atteint le stade de maturité et de confiance en soi qui lui a permis de réaliser ses performances actuelles. Aux Etats-Unis, la priorité absolue est donnée maintenant au succès de la fusion entre les équipes de DASD et celles de C.G.A. et nous savons qu'il y faudra du temps, d'autant que nous devrons aussi réussir là-bas comme cela a déjà été fait ailleurs dans le Groupe, cette subtile synthèse entre l'appartenance à une culture et à une communauté nationales et l'appartenance à un Groupe International.

Paris, le 10 Avril 1986

#### Conseil d'Administration de CAP GEMINI SOGETI S.A.\*

Serge KAMPF, *Président*

Pierre CELIER

Michel JALABERT

Michèle KAMPF

Bruno ROGER

Ernest-Antoine SEILLIERE

Daniel SETBON

#### Commissaires aux Comptes

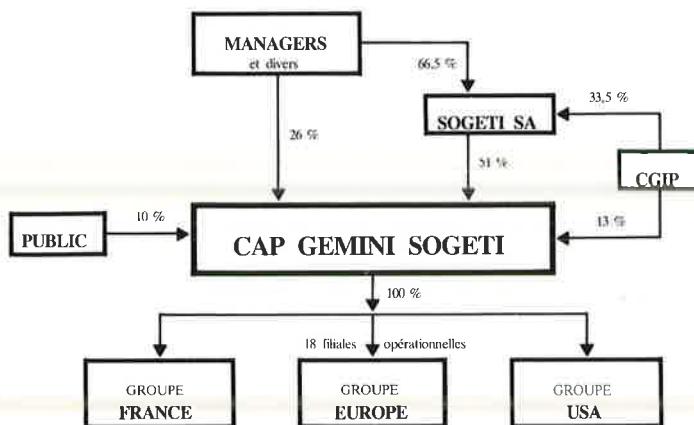
Jacques BOURGUIGNON  
Bernard PUGNIET

#### Auditeurs

COOPERS & LYBRAND

\* Le Conseil d'administration de la société SOGETI SA (qui contrôle celle-ci à 51 %) est composé des mêmes administrateurs auxquels s'ajoutent : Messieurs José BOURBOULON, Harry DECKERS, Philippe DREYFUS, Jean-B. RENONDIN, James P. UTTERSON.

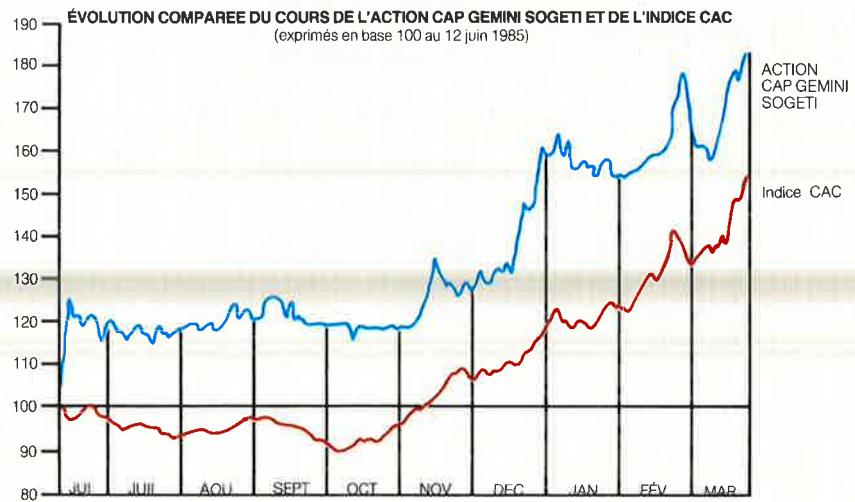
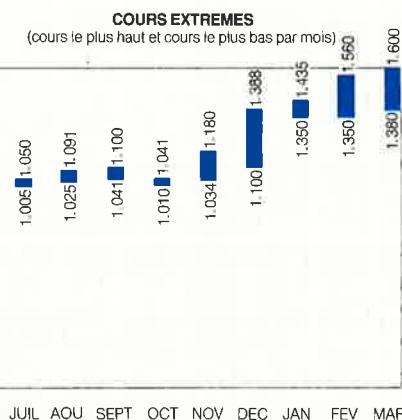
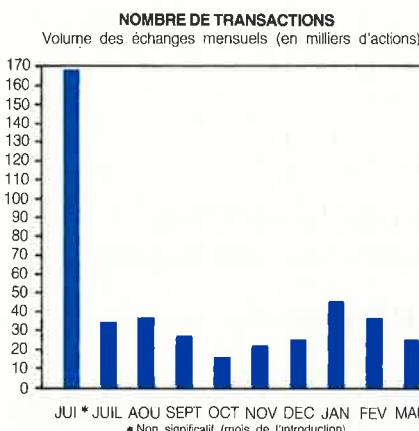
## CAP GEMINI SOGETI EN BOURSE



L'action CAP GEMINI SOGETI a été introduite au second Marché de la Bourse de Paris le 12 juin 1985 par une procédure d'offre publique de vente au prix de 875 francs l'action.

Les graphiques ci-dessous montrent l'évolution du cours de l'action et du volume de transactions depuis cette date jusqu'à la fin du mois de mars 1986.

La géographie du capital de CAP GEMINI SOGETI est rappelée ci-contre.



# Comptes consolidés de Cap Gemini Sogeti

*N*ote d'introduction aux états financiers consolidés du Groupe Cap Gemini Sogeti

Les états financiers consolidés présentés ci-après sont établis tant sur le plan du fond que sur celui de la forme suivant les mêmes principes qui ont guidé

ceux présentés à fin 1984.

Pour la deuxième année consécutive, en effet, ces états financiers sont articulés autour de la société CAP GEMINI SOGETI, nouvelle holding du Groupe qui, depuis le 31 décembre 1984, possède les participations représentatives de la totalité des activités opérationnelles du Groupe CAP GEMINI SOGETI.

Dès 1984, des états financiers consolidés proforma avaient été élaborés autour du pivot CAP GEMINI SOGETI. Ces états financiers proforma ont été utilisés pour être comparés aux états financiers consolidés établis à fin 1985 autour de CAP GEMINI SOGETI. Pour 1984 apparaît donc toujours, au niveau du compte de résultats, la ligne « effet de la restructuration » alors qu'évidemment, cette rubrique a été supprimée en 1985 (note XX).

Par ailleurs, l'état d'évolution de la situation nette met en évidence l'impact négatif de l'acompte sur dividendes de 30 millions de francs mis en paiement (avant la restructuration) par la société CAP SOGETI FRANCE au profit de la société mère (aujourd'hui dénommée SOGETI).

Enfin, il faut signaler qu'en 1985, il a été décidé d'utiliser les taux de change moyens pondérés annuels pour convertir en francs français les comptes de résultats exprimés en devises, et non plus – comme les années précédentes – les taux constatés le dernier jour de l'exercice. Cependant l'application de ce changement de méthode aux chiffres du compte de résultats de 1984 n'étant pas significatif, il a été décidé de ne pas les retraiter. On peut toutefois noter qu'en appliquant cette nouvelle méthode, le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 1984 s'élèverait à 1 756 millions de francs (et non plus à 1 803 millions de francs comme il a été publié en son temps). L'incidence de ce changement de méthode est surtout sensible pour le dollar et donc pour le Groupe U.S.A. En effet, les comptes de résultats exprimés en dollars ont été convertis en 1984 au taux de clôture de 9,59 FF et en 1985 au taux de change moyen pondéré annuel de 8,99 FF, ce qui explique la diminution du chiffre d'affaires du Groupe U.S.A. d'une année sur l'autre exprimé en francs (note XVII).

# RAPPORT DES REVISEURS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Messieurs les Actionnaires et Membres du Conseil d'Administration de CAP GEMINI SOGETI S.A.

Nous avons procédé à la vérification des bilans consolidés de CAP GEMINI SOGETI S.A. et de ses filiales aux 31 décembre 1985 et 1984, ainsi que du compte de résultats 1985, de l'état d'évolution de la situation nette et du tableau de financement consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 1985. Nos vérifications, qui ont été effectuées selon les normes d'audit généralement admises, ont, de ce fait, comporté les contrôles de documents comptables et autres procédures de vérification que nous avons jugés nécessaires. Nous n'avons pas vérifié les états financiers de certaines filiales dont les actifs et résultats représentent respectivement 17,09 % et 27,86 % (1984 : 12,8 % et 23,92 %) des actifs et des résultats consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 1985 : ces états financiers ont été vérifiés par d'autres réviseurs selon les normes d'audit généralement admises et, en ce qui concerne ces sociétés, l'avis que nous exprimons est fondé sur leurs rapports.

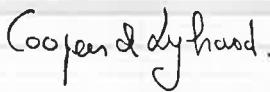
Sur la base des contrôles effectués, nous certifions que ces états financiers sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de CAP GEMINI SOGETI S.A. et de ses filiales aux 31 décembre 1985 et 1984 ainsi que des résultats de l'évolution de la situation nette et des ressources et emplois de fonds du Groupe pour l'exercice clos au 31 décembre 1985 (pages 14 à 20), en conformité avec les principes comptables émis par l'International Accounting Standards Committee (I.A.S.C.), appliqués de façon constante.

Paris, le 28 mars 1986  
Les Commissaires aux Comptes

J. BOURGUIGNON

  
B. PUGNIET

LES REVISEURS

  
COOPERS & LYBRAND

## BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DECEMBRE (en milliers de francs français)

ACTIF	1984	1985	PASSIF	1984	1985
<b>Immobilisations incorporelles (note III)</b>			<b>Capitaux propres et réserves (note XI)</b>		
Survaleurs	133 389	117 527	Capital social (3 262 500 actions d'une valeur nominale de 20 francs)	65 250	65 250
Autres	19 724	7 016	Réserve légale	6 525	6 525
	<b>153 113</b>	<b>124 543</b>	Autres réserves	24 725	24 783
<b>Immobilisations corporelles (note IV)</b>			Réserves consolidées	127 007	186 828
Terrains	2 207	14 707			
Constructions	27 252	140 233	<b>Situation nette</b>	<b>223 507</b>	<b>283 386</b>
Autres	53 783	111 469	<b>Résultat de l'exercice (1984 proforma)</b>	<b>95 836</b>	<b>132 873</b>
	<b>83 242</b>	<b>266 409</b>			
<b>Immobilisations financières</b>			<b>SITUATION NETTE TOTALE avant répartition du résultat</b>	<b>319 343</b>	<b>416 259</b>
Titres mis en équivalence (note V)	51 025	67 556			
Titres de participation des sociétés non consolidées (note VI)	3 693	2 647	<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>1 107</b>	<b>1 586</b>
Autres (note VII)	5 503	7 783	<b>Impôts différés à long terme (note X)</b>	<b>74 147</b>	<b>75 953</b>
	<b>60 221</b>	<b>77 986</b>	<b>Dettes à long terme (note XII)</b>	<b>149 867</b>	<b>270 319</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>296 576</b>	<b>468 938</b>			
<b>Créances d'exploitation</b>					
Clients et comptes rattachés (note VIII)	421 676	495 959	Dettes financières (note XIII)	22 899	48 259
Autres (note IX)	26 644	38 197	Dettes d'exploitation (note XIV)	331 476	388 750
<b>Créances diverses</b>			Dettes diverses (note XV)	109 968	153 626
Impôts différés (note X)	6 240	11 400	<b>Total dettes à court terme</b>	<b>464 343</b>	<b>590 635</b>
Autres	25 675	12 497			
<b>Disponibilités (banques et caisses)</b>	<b>231 996</b>	<b>327 761</b>	<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>614 210</b>	<b>860 954</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>712 231</b>	<b>885 814</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>1 008 807</b>	<b>1 354 752</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1 008 807</b>	<b>1 354 752</b>	Engagements donnés (note XVI)	8 731	17 503
Engagements reçus (note XVI)	1 400	1 145			

# COMPTE DE RESULTATS CONSOLIDÉS

(Montants en milliers de francs)

	1984 (proforma) (note XX)		1985	
	Montants	%	Montants	%
Prestations fournies	1 702 051	95,1	2 024 165	92,0
Autres produits	79 530	4,4	171 726	7,8
Fabrication de produits programmes	8 715	0,5	5 179	0,2
<b>TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION</b> (note XVII)*	<b>1 790 296</b>	<b>100,0</b>	<b>2 201 070</b>	<b>100,0</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(1 575 220)</b>	<b>(88,0)</b>	<b>(1 935 732)</b>	<b>(87,9)</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>215 076</b>	<b>12,0</b>	<b>265 338</b>	<b>12,1</b>
Produits financiers	13 133	0,7	21 282	1,0
Charges financières	(20 560)	(1,1)	(31 704)	(1,5)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>(7 427)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>(10 422)</b>	<b>(0,5)</b>
Produits exceptionnels	1 702	0,1	6 065	0,3
Charges exceptionnelles (note XVIII)	(22 948)	(1,3)	(27 824)	(1,3)
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(21 246)</b>	<b>(1,2)</b>	<b>(21 759)</b>	<b>(1,0)</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS ET INTERETS MINORITAIRES</b>	<b>186 403</b>	<b>10,4</b>	<b>233 157</b>	<b>10,6</b>
<b>IMPOTS SUR LES BÉNÉFICES</b> (note XIX)	<b>(91 935)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(110 888)</b>	<b>(5,0)</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence	3 580	0,2	11 977	0,5
Part des minoritaires	(299)	—	(1 373)	(0,1)
Effet net de la restructuration juridique (note XX)	(1 913)	(0,1)	—	—
<b>RESULTAT NET AU BILAN</b>	<b>95 836</b>	<b>5,4</b>	<b>132 873</b>	<b>6,0</b>
<b>BÉNÉFICE NET PAR ACTION</b> (en francs)	<b>29,38</b>		<b>40,73</b>	
Nombre d'actions	3 262 500		3 262 500	

\* Le total des produits s'obtient par cumul du total des produits d'exploitation et des produits financiers. Pour 1984, ce total est de 1 803 429 milliers de francs et pour 1985 de 2 222 352 milliers de francs.

## TABLEAUX DE FINANCEMENT CONSOLIDÉS

(en milliers de francs)

RESSOURCES	1984 (proforma) (note XX)	1985
Marge brute d'autofinancement :		
– résultat net au bilan du Groupe CAP GEMINI SOGETI	95 836	132 873
– part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	(3 580)	(11 977)
– intérêts minoritaires dans le résultat net des filiales consolidées	299	1 373
– amortissement des survaleurs	6 519	6 022
– amortissement des autres immobilisations	20 682	39 998
– impôts différés à long terme	11 449	(253)
<b>Marge brute d'autofinancement du Groupe Cap Gemini Sogeti</b>	<b>131 205</b>	<b>168 036</b>
Augmentation (diminution) des emprunts à long terme (nette des transferts en court terme)	(11 417)	110 896
Augmentation de la réserve spéciale de participation	9 433	9 096
Augmentation des autres passifs à long terme	4 161	2 519
Effet des différences de conversion	17 495	(19 757)
<b>Total des ressources</b>	<b>150 877</b>	<b>270 790</b>
EMPLOIS		
Acquisition de nouvelles sociétés consolidées :		
– survaleurs	513	10 324
Augmentation de l'actif immobilisé	50 574	196 975
Dividendes distribués	51 609	16 200
Augmentation du fonds de roulement	48 181	47 291
<b>Total des emplois</b>	<b>150 877</b>	<b>270 790</b>
MOUVEMENTS DES ELEMENTS DU FONDS DE ROULEMENT		
Augmentation des clients et comptes rattachés	71 791	74 283
Augmentation de la trésorerie	117 620	95 765
Augmentation (diminution) des autres éléments de l'actif circulant	(56 001)	3 535
A déduire variation du poste dettes à court terme	133 410	173 583
<b>Augmentation du fonds de roulement</b>	<b>(85 229)</b>	<b>(126 292)</b>
	<b>48 181</b>	<b>47 291</b>

## ETAT D'EVOLUTION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers de francs)

	Situation nette
<b>Au 31 décembre 1983 (proforma – note XX)</b>	<b>257 621</b>
Dividendes nets distribués (proforma)	(21 609)
Mouvement de la réserve de conversion (proforma)	17 495
Résultat net de l'exercice 1984 (proforma)	95 836
Dividendes nets distribués par CAP SOGETI FRANCE	(30 000)
<b>Au 31 décembre 1984</b>	<b>319 343</b>
Dividendes nets distribués par CAP GEMINI SOGETI	(16 200)
Mouvement de la réserve de conversion	(19 757)
Résultat net de l'exercice 1985 figurant au bilan (page 14)	132 873
<b>Au 31 décembre 1985 avant répartition du résultat</b>	<b>416 259</b>

Les notes figurant aux pages 17 à 20 font partie intégrante des états financiers

# NOTES SUR LES ETATS FINANCIERS CONSOLIDES 1985

(1984 PROFORMA - NOTE XX) (en milliers de francs)

## I - PRINCIPES COMPTABLES

Les états financiers consolidés ont été préparés en conformité avec les normes comptables émises par l'International Accounting Standards Committee (I.A.S.C.) en vigueur à l'heure actuelle, et avec la loi du 3 janvier 1985 et le décret du 17 février 1986 statuant sur la consolidation des comptes sociétés.

En conséquence, les comptes sociaux de chacune des sociétés consolidées établis en accord avec les principes comptables et les réglementations de leur pays respectif, font l'objet de retraitements pour se conformer à ces normes qui sont essentiellement les suivantes :

### a/Consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles CAP GEMINI SOGETI S.A. exerce directement ou indirectement un contrôle majoritaire sont consolidés suivant la méthode de l'intégration globale.

Les sociétés dans lesquelles CAP GEMINI SOGETI S.A. détiennent directement ou indirectement une participation comprise entre 20 et 50 % du capital sont mises en équivalence. La valeur brute des titres de participation dans ces sociétés est donc corrigée de la part du groupe dans les résultats non distribués postérieurs à l'acquisition des titres concernés.

Certaines participations répondant au critère ci-dessus ne sont pas consolidées (note VI). La consolidation de ces sociétés n'aurait pas d'incidence significative.

Dans tous les autres cas, il n'y a pas consolidation, les participations correspondantes étant retenues pour leur valeur comptable telle qu'elle figure dans les bilans des sociétés mères.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées sont éliminées.

### b/Règles d'évaluation

#### ■ Effets de l'inflation

Aucun ajustement n'est fait pour tenir compte des effets de l'inflation ;

#### ■ Conversion des éléments en devises

Les bilans exprimés en devises sont convertis en francs français au taux en vigueur à la date de clôture de l'exercice. A compter de l'exercice 1985, les comptes de résultats exprimés en devises sont convertis aux taux moyens annuels pondérés, appliqués à l'ensemble des transactions.

Les années précédentes, les comptes de résultats exprimés en devises étaient convertis en francs français aux taux en vigueur à la date de clôture de l'exercice. Cette modification n'a pas d'effet significatif sur les chiffres proforma 1984.

Les différences de conversion en résultant ne sont pas incluses dans le résultat de la période mais affectées directement en réserves (note XI).

### c/Impôts différés

Les impôts différés sont constatés dans le compte de résultats et au bilan pour tenir compte du décalage entre les exercices où certaines dépenses et certains produits sont comptabilisés dans les comptes consolidés et les exercices où ils interviennent pour la détermination du résultat fiscal. Il s'agit notamment, pour la France, des provisions pour congés payés, de la participation des salariés aux fruits de l'expansion et de la provision pour investissements à l'étranger.

La part des résultats des sociétés étrangères destinée à être ultérieurement distribuée fait l'objet d'une provision pour impôts de distribution.

### d/Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur coût d'acquisition. L'amortissement est calculé suivant la méthode linéaire fondée sur la durée d'utilisation estimée des différentes catégories d'immobilisations.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

● constructions .....	30 ans
● agencements .....	10 ans
● mobilier .....	7 ans
● matériel de transport .....	5 ans

Les immobilisations acquises au moyen d'un crédit bail à long terme et dont les contrats de location sont assimilables à un moyen de financement sont comptabilisées au bilan comme des acquisitions, pour leur valeur vénale au jour du contrat et sont amorties selon la méthode décrite ci-dessus.

### e/Immobilisations incorporelles

#### ■ Produits programmes :

Les produits programmes, soit acquis à l'extérieur, soit fabriqués par les sociétés du Groupe (évalués à leur prix de revient), sont regroupés sous la rubrique « Autres immobilisations incorporelles ».

Pour être immobilisés, les produits programmes fabriqués par les sociétés du Groupe doivent répondre aux critères suivants :

- entraîner une augmentation du potentiel économique de l'entreprise ;
- constituer une entité commercialisable.

Les produits programmes réalisés dans le cadre de contrats passés en France avec les organismes publics sont amortis sur la durée du contrat en ce qui concerne la partie financée par ces organismes. Les autres produits programmes sont amortis sur une période qui est fonction de leur durée de vie probable mais qui n'excède pas 5 ans.

#### ■ Survaleurs :

Les survaleurs, représentant la différence entre le prix d'acquisition des sociétés consolidées et la part du groupe dans leur actif net à la date des prises de participation, sont amortis selon la méthode linéaire sur des périodes d'une durée maximum de 40 ans.

### f/Frais de recherche

Les frais de recherche sont passés en charge dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

### g/Méthode de comptabilisation des résultats sur contrats

Les résultats sur contrats à long terme sont constatés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux. Les prestations relatives à des contrats au forfait s'échelonnant sur plusieurs exercices sont donc évaluées à leur prix de vente diminué, par prudence, d'un pourcentage variable pour tenir compte des aléas propres à chaque contrat non terminé. Seules les prestations réalisées et non encore facturées au dernier jour de l'exercice figurent en compte clients et comptes rattachés.

Les résultats sur travaux effectués en régie sont pris en compte au fur et à mesure de la réalisation des travaux.

## II - MODIFICATIONS DE STRUCTURE INTERVENUES EN 1985

Le 4 décembre 1985, la société CGS SOFTWARE (anciennement dénommée CGS UK) a acquis 49,5 % du capital des sociétés CGS UK (anciennement dénommée IAL GEMINI UK) et CGS MICRO (anciennement dénommée IAL GEMINI MICROCOMPUTERS) portant ainsi sa participation dans ces sociétés de 50,5 % à 100 %.

## III - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

### a/Surveleurs

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Valeur brute	156 506	143 482
● Amortissements	(23 117)	(25 955)
<b>Valeur nette</b>	<b>133 389</b>	<b>117 527</b>

La variation de la valeur nette des survaleurs provient, d'une part de l'acquisition des 49,5 % des actions des sociétés CGS UK et CGS MICRO et d'autre part, de la conversion en francs des survaleurs relatives aux sociétés étrangères.

### b/Autres (produits programmes)

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Valeur brute	37 942	35 278
● Amortissements	(18 218)	(28 262)
<b>Valeur nette</b>	<b>19 724</b>	<b>7 016</b>

## IV - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Terrains	2 207	14 707
● Constructions	29 699	141 260
● Mobilier et matériel	65 032	79 896
● Agencements et installations	26 251	69 822
● Valeur brute	123 189	305 685
● Amortissements	(39 947)	(39 276)
<b>Valeur nette</b>	<b>83 242</b>	<b>266 409</b>

## V - TITRES MIS EN EQUIVALENCE

Aux 31 décembre 1984 et 1985, les titres mis en équivalence correspondent aux participations de CAP GEMINI SOGETI S.A. dans des sociétés détenues à plus de 20 % :

- Groupe BOSSARD ..... 49,2 %
- SESA ..... 41,9 %

Les principales données chiffrées relatives aux Groupes BOSSARD et SESA sont les suivantes :

(en milliers de francs)	Groupe BOSSARD		Groupe SESA	
	1984*	1985	1984	1985
Chiffre d'affaires	300 403	<b>326 142</b>	708 302	<b>864 310</b>
Résultat net	(3 540)	<b>1 643</b>	21 741	<b>33 496</b>
Part dans le résultat net de CAP GEMINI SOGETI	(1 817)	<b>729</b>	5 397	<b>11 248</b>
(*) chiffres non révisés				

## VI - TITRES DE PARTICIPATION DES SOCIETES NON CONSOLIDÉES

Cette rubrique comprend :

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Participations de 20 à 50 % (sociétés dans lesquelles CAP GEMINI SOGETI n'a ni option d'achat, ni influence notable sur la gestion)	1 183	535
● Participations inférieures à 20 %	2 510	2 153
● A déduire : provision pour dépréciation	—	(41)
<b>Total</b>	<b>3 693</b>	<b>2 647</b>

## VII - AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Prêts	1 486	3 033
● Autres	4 017	4 750
<b>Total</b>	<b>5 503</b>	<b>7 783</b>

## VIII - CLIENTS ET COMPTES RATTACHES

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Clients	433 513	519 822
● Factures à émettre	59 709	78 619
● Avances clients, facturé d'avance	(71 546)	(102 482)
<b>Total</b>	<b>421 676</b>	<b>495 959</b>

## IX - AUTRES CREANCES D'EXPLOITATION

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Personnel	5 139	6 907
● Impôts et taxes	11 810	19 693
● Divers	9 695	11 597
<b>Total</b>	<b>26 644</b>	<b>38 197</b>

## X - IMPOTS DIFFERES

### a/Actif

Les impôts différés actif proviennent pour la plupart des provisions admises en déduction de la base imposable avec un décalage par rapport à l'exercice de constatation (provision pour congés payés, participation des salariés aux fruits de l'expansion, etc.).

Au 31 décembre (en milliers de francs) :	1984	1985
<b>Net à court terme</b>	<b>6 240</b>	<b>11 400</b>

### b/Passif

Au 31 décembre, la majeure partie des impôts différés passif provient (en milliers de francs) :

	1984	1985
● de provisions fiscales à caractère de réserve (provision pour investissements à l'étranger)	34 000	33 747
● des retraitements consécutifs aux opérations de fusion aux USA	38 165	38 780
● autres	1 982	3 426
<b>Total à long terme</b>	<b>74 147</b>	<b>75 953</b>

## XI - SITUATION NETTE (PART DU GROUPE)

La situation nette comprend :

Au 31 décembre 1985 (en milliers de francs)	1984	1985
● le capital social de CAP GEMINI SOGETI S.A. (3 262 500 actions de 20 francs entièrement libérées)	65 250	65 250
● les réserves propres à CAP GEMINI SOGETI S.A.	31 308	31 308
— partie non distribuable	6 525	6 525
— partie distribuable sous déduction du précompte	24 725	24 725
— partie librement distribuable	58	58
<b>Sous-total</b>	<b>31 308</b>	<b>31 308</b>
● les droits du Groupe dans les réserves des sociétés consolidées constatés depuis leur acquisition (y compris la réserve de conversion)	186 828	186 828
<b>Total</b>	<b>283 386</b>	<b>283 386</b>

## XII - DETTES A LONG TERME

Ce poste comprend :

Au 31 décembre, (en milliers de francs)	1984	1985
● Emprunts France	79 104	202 653
● Emprunts hors France	18 701	6 048
<b>Total des emprunts</b>	<b>97 805</b>	<b>208 701</b>
● Réserve spéciale de participation	41 043	50 139
● Autres	11 019	11 479
<b>Total</b>	<b>149 867</b>	<b>270 319</b>

Les emprunts à long terme contractés par les sociétés du Groupe sont toujours libellés en monnaie nationale. Au 31 décembre 1985, le taux des intérêts sur ces emprunts à long terme ressort à 10,45 % (1984 : 10,95 %). Sur un total d'emprunts de 208 701 000 francs (1984 : 97 805 000 francs), un montant de 116 983 000 francs (1984 : 68 350 000 francs) correspond à des crédits sous forme de billets renouvelables par périodes de trois mois. Ces financements peuvent donc être utilisés au gré de la société.

Au 31 décembre, les échéances limites de ces emprunts s'analysent ainsi (en milliers de francs) :

Années	1984	1985
1986	26 578	—
1987	40 829	45 141
1988	5 484	36 960
1989	5 005	30 100
1990	5 055	28 750
1991	5 854	22 750
années ultérieures	9 000	45 000
<b>Total partie à long terme</b>	<b>97 805</b>	<b>208 701</b>
<b>Total partie à court terme</b>	<b>19 028</b>	<b>43 339</b>

Sur les montants restant à rembourser au 31 décembre 1985 aucun emprunt n'est assorti d'une garantie hypothécaire. Pour l'année 1984, ce montant s'élevait à 500 000 francs.

### XIII - DETTES FINANCIERES

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Emprunts à court terme	19 028	43 339
● Banques	3 758	4 900
● Autres	113	20
<b>Total</b>	<b>22 899</b>	<b>48 259</b>

### XIV - DETTES D'EXPLOITATION

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Fournisseurs et comptes rattachés	90 039	111 692
● Personnel	104 978	111 429
● Impôts et taxes	78 568	95 997
● Divers	57 891	69 632
<b>Total</b>	<b>331 476</b>	<b>388 750</b>

### XV - DETTES DIVERSES

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Impôt sur les bénéfices	41 158	61 459
● Autres	68 810	92 167
<b>Total</b>	<b>109 968</b>	<b>153 626</b>

### XVI - ENGAGEMENTS DONNES ET REÇUS

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
● Engagements donnés :		
— engagements sur emprunts (note XII)	500	—
— effets escomptés non échus	2 976	3 003
— autres	5 255	14 500
	<b>8 731</b>	<b>17 503</b>
● Engagements reçus :		
— engagements sur emprunts	1 400	700
— autres	—	445
	<b>1 400</b>	<b>1 145</b>

### XVII - PRODUITS D'EXPLOITATION ET PRODUITS FINANCIERS (HORS TVA)

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
Groupe FRANCE	747 817	950 588
Groupe EUROPE	533 135	749 753
Groupe U.S.A.*	479 589	461 550
Groupe Développement	29 755	39 179
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>1 790 296</b>	<b>2 201 070</b>
Produits financiers	13 133	21 282
<b>Total des produits (hors taxes)</b>	<b>1 803 429</b>	<b>2 222 352</b>

\* Diminution résultant de la variation des taux de conversion

### XVIII - CHARGES EXCEPTIONNELLES

(en milliers de francs)	1984	1985
● Réserve spéciale de participation	17 376	19 365
● Autres	5 572	8 459
<b>Total</b>	<b>22 948</b>	<b>27 824</b>

### XIX - IMPOTS SUR LES BENEFICES

#### a/Effet des impôts sur les résultats

(en milliers de francs)	1984	1985
Charge d'impôts courants	95 719	120 120
Effet du bénéfice de l'intégration fiscale (note XIX b)	(14 381)	(4 936)
Charge nette d'impôt différé	10 597	(4 296)
<b>Total</b>	<b>91 935</b>	<b>110 888</b>

#### b/Intégration fiscale

Prenant la suite de la société SOGETI, la société CAP GEMINI SOGETI S.A. et ses filiales françaises détenues à 95 % au moins bénéficient, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1985, de l'agrément prévu à l'article 209 sexies du Code Général des Impôts pour une période de trois années.

Cet agrément prévoit, dans certaines limites, l'intégration des résultats fiscaux de ces sociétés.

#### c/Déficits fiscaux

Au 31 décembre (en milliers de francs)	1984	1985
Déficits reportables temporairement	5 755	2 229
Déficits reportables indéfiniment	3 242	2 661
<b>Total des déficits reportables</b>	<b>8 997</b>	<b>4 890</b>
Economie potentielle d'impôt correspondante (calculée au taux approché de 50 %)	4 498	2 445

En raison du caractère aléatoire de sa réalisation future, cet actif d'impôt n'est reconnu qu'au fur et à mesure de l'imputation effective des déficits fiscaux correspondants.

Au 31 décembre 1985, l'échéancier des déficits reportables temporairement est le suivant :

Année d'expiration	Montant (en milliers de francs)
1987	2 229

#### d/Taux effectif d'impôt

En 1985, le taux effectif d'impôt sur les résultats est de 47,6 % (1984 : 49,2 %). Le bénéfice de l'intégration fiscale a permis d'activer les pertes des filiales françaises déficitaires. La différence qui subsiste entre le taux effectif et le taux français normal d'imposition résulte premièrement de l'utilisation de déficits fiscaux antérieurs de certaines filiales étrangères, deuxièmement de l'application des dispositions de l'article 67 de la loi de finances pour 1983 visant à favoriser les sociétés françaises qui accroissent leurs efforts de recherche, et troisièmement des taux d'imposition propres des filiales étrangères.

## XX - EFFET DE LA RESTRUCTURATION

Au 31 décembre 1984, l'ensemble des participations représentatives du capital des filiales de la société SOGETI S.A. avait été apporté à la société CAP GEMINI SOGETI S.A., créée le 17 septembre 1984 et elle-même filiale à 100 % de la société SOGETI S.A. Cette opération avait eu pour effet de transférer l'ensemble des capacités opérationnelles et bénéficiaires des filiales de la société SOGETI S.A. à la société CAP GEMINI SOGETI S.A., la société SOGETI S.A. conservant les moyens financiers nécessaires à son exploitation et les revenus y afférents.

Suite à la réalisation de ces opérations, une situation proforma du Groupe CAP GEMINI SOGETI avait été présentée en substituant rétroactivement la nouvelle société à la place de la société SOGETI S.A. Le compte de résultats proforma, l'état d'évolution de la situation nette et le tableau de financement consolidés du Groupe CAP GEMINI SOGETI, pour l'exercice 1984 avaient été établis en retraitant les comptes audités du Groupe SOGETI pour tenir compte des effets financiers de la restructuration juridique.

Le compte de résultat consolidé proforma 1984 avait été diminué des intérêts relatifs à la mise à disposition des fonds conservés par SOGETI S.A. d'un montant de 31 882 milliers de francs à un taux d'intérêt de 12 %, soit un effet net après impôt de 1 913 milliers de francs.

## XXI - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Le 7 janvier 1986, il a été procédé à la signature d'un acte par lequel la société CAP GEMINI DASD a acquis la division Consulting de la société CGA COMPUTER INC.

Les principaux éléments chiffrés relatifs à cette acquisition exprimés en milliers de dollars sont :

Exercice clos le	30-04-85	30-04-86 (estimé)
Total des produits	42 881	54 537
Résultat avant coûts centraux	5 473	7 290

A compter de cette date, les sociétés opérationnelles américaines sont filiales de la société mère américaine dénommée CAP GEMINI HOLDING, elle-même filiale à 100 % de la société CAP GEMINI SOGETI. Dans le même temps, la société CAP GEMINI DASD a changé de dénomination sociale et s'appelle désormais CAP GEMINI AMERICA.

## XXII - LISTE DES SOCIETES

1. Consolidées par intégration globale	%
<b>Filiales de CAP GEMINI SOGETI</b>	
• CAP SOGETI FRANCE .....	100
• CAP EUROPE .....	100
• CAP GEMINI DASD (Etats-Unis) .....	100
• DATA LOGIC (Norvège) .....	100
• GEMINI COMPUTER SYSTEMS (Etats-Unis) .....	100
• SCI PARIS ETOILE .....	99
<b>Filiales de CAP SOGETI FRANCE</b>	
• CAP SOGETI EXPLOITATION (France) .....	100
• CAP SOGETI EXPLOITATION (Suisse) .....	100
• CAP SOGETI FORMATION .....	92
• CAP SOGETI INDUSTRIE .....	100
• CAP SOGETI INNOVATION .....	100
• CAP SOGETI INSTRUMENTS .....	100
• CAP SOGETI LOGICIEL .....	100
• CAP SOGETI OPERATIONS .....	100
• CAP SOGETI SYSTEMES .....	100
• CAP SOGETI TERTIAIRE .....	100
• INFORMATION INDUSTRIE CONSEIL .....	100
<b>Filiale commune de CAP GEMINI SOGETI et de CAP EUROPE</b>	
CAP GEMINI SUISSE .....	99
<b>Filiales de CAP EUROPE</b>	
• CAP GEMINI BELGIQUE .....	100
• CAP GEMINI BERLIN .....	100
• CAP GEMINI BRA (Suède) .....	100
• CAP GEMINI ESPAGNE .....	100
• CAP GEMINI HOLLANDE .....	100
• CAP GEMINI LUXEMBOURG .....	100
• INFORMATION INDUSTRY CONSULTANTS (Suisse) .....	70
<b>Filiales de GEMINI COMPUTER SYSTEMS</b>	
• CAP GEMINI ALLEMAGNE .....	100
• CGS SOFTWARE (Royaume-Uni) .....	100
• CGS UK (Royaume-Uni) .....	100
• CGS MICRO (Royaume-Uni) .....	100
• PANDATA (Hollande) .....	100
<b>Filiales de CAP GEMINI DASD</b>	
• CAP GEMINI SOFTWARE PRODUCTS .....	100
• GROUPE SPIRIDELLIS .....	100
• ICOMX (1) .....	80
<b>2. Mises en équivalence</b>	
• GROUPE BOSSARD et ses filiales .....	49
• SESA et ses filiales .....	42

(1) Société au capital de 100 000 dollars, créée en 1984 en association avec SESA.



**Comptes  
sociaux de  
Cap Gemini Sogeti  
S.A.**

# BILAN AU 31 DECEMBRE 1985

(en francs)

ACTIF	Net exercice 1984	Montant brut	Amortissements ou provisions	Net exercice 1985
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Concessions, brevets, licences, marques	13 072 500,00	13 072 500,00		13 072 500,00
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	2 207 082,87	2 207 082,87		2 207 082,87
Constructions	10 183 988,40	9 573 994,48	798 366,06	8 775 628,42
Autres	3 083 323,29	7 009 750,55	1 566 077,48	5 443 673,07
<b>Immobilisations financières (1)</b>				
Titres de participation consolidés	176 832 566,28	183 599 326,28		183 599 326,28
Autres titres immobilisés	2 282 535,02	2 311 114,55		2 311 114,55
Prêts	21 439 000,00	16 310 500,00		16 310 500,00
Autres	42 697,97			
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>229 143 693,83</b>	<b>234 084 268,73</b>	<b>2 364 443,54</b>	<b>231 719 825,19</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>				
<b>Créances d'exploitation</b>				
Créances clients et comptes rattachés	1 781 711,49	1 300 594,42		1 300 594,42
Autres	3 403 868,81	2 941 241,20		2 941 241,20
<b>Créances diverses</b>				
Comptes courants sociétés liées	3 391 198,09	187 787 668,78		187 787 668,78
Autres	4 951 349,19	2 639 048,06		2 639 048,06
<b>Disponibilités</b>	<b>15 442 950,05</b>	<b>28 266 754,86</b>		<b>28 266 754,86</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>28 971 077,63</b>	<b>222 935 307,32</b>		<b>222 935 307,32</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>		464 478,46		464 478,46
<b>Ecarts de conversion actif</b>		316 000,00		316 000,00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>258 114 771,46</b>	<b>457 800 054,51</b>	<b>2 364 443,54</b>	<b>455 435 610,97</b>
(1) dont à moins d'un an	4 336 000,00			10 324 000,00

PASSIF	Exercice 1984	Exercice 1985
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital (dont versé : 65 250 000,00)	65 250 000,00	65 250 000,00
Primes d'émission, d'apport	24 725 000,00	24 725 000,00
Réserve légale	6 525 000,00	6 525 000,00
Report à nouveau	58 375,00	58 375,00
Résultat de l'exercice	47 158 325,73	47 158 325,73
Provisions réglementées	34 000 000,00	34 000 000,00
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>130 558 375,00</b>	<b>177 716 700,73</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		
Provisions pour risques		316 000,00
Provisions pour charges	34 000 000,00	33 747 307,00
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>34 000 000,00</b>	<b>34 063 307,00</b>
<b>DETTES</b>		
<b>Dettes financières</b>		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	36 641 799,88	117 153 025,06
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 821 750,68	5 046 188,48
Dettes fiscales et sociales	5 420 736,04	3 900 799,09
<b>Dettes diverses</b>		
Comptes courants sociétés liées	26 120 317,86	88 595 219,62
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	19 839 147,00	27 261 727,00
Autres	720 645,00	1 679 143,99
<b>TOTAL DES DETTES (2)</b>	<b>92 564 396,46</b>	<b>243 636 103,24</b>
<b>Ecart de conversion passif</b>	<b>992 000,00</b>	<b>19 500,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>258 114 771,46</b>	<b>455 435 610,97</b>
(2) dont à plus d'un an	31 678 636,10	85 650 000,00
dont à moins d'un an	60 885 760,36	157 986 103,24

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 1985

(en francs)	EXERCICE 1984	EXERCICE 1985
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		
Prestations fournies France	220 000,00	53 874 520,00
Prestations fournies Export		26 041 970,00
Chiffre d'affaires net	220 000,00	79 916 490,00
Autres produits		10 208 255,95
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>220 000,00</b>	<b>90 124 745,95</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Autres achats et charges externes	103 250,00	29 832 910,45
Impôts, taxes et versements assimilés		1 460 552,35
Salaires et traitements		13 488 607,33
Charges sociales		4 096 206,73
Dotations aux amortissements		3 167 278,88
Dotations aux provisions pour risques et charges		316 000,00
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>103 250,00</b>	<b>52 361 555,74</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>116 750,00</b>	<b>37 763 190,21</b>
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>		
Produits financiers de participations (1)		41 656 880,11
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (1)		1 927 247,19
Autres intérêts et produits assimilés (1)		10 324 798,34
Différences positives de change		8 208,35
<b>Total des produits financiers</b>		<b>53 917 133,99</b>
<b>CHARGES FINANCIERES</b>		
Intérêts et charges assimilées (2)		37 240 990,57
Différences négatives de change		341 413,48
<b>Total des charges financières</b>		<b>37 582 404,05</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>16 334 729,94</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>116 750,00</b>	<b>54 097 920,15</b>
<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>		
Sur opérations de gestion		483 968,35
Sur opérations en capital		1 640 527,00
Reprises sur provisions et transferts de charges		252 693,00
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>2 377 188,35</b>
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>		
Sur opérations de gestion		1 723 079,30
Sur opérations en capital		809 796,47
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>2 532 875,77</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>		<b>(155 687,42)</b>
<b>IMPOTS SUR LES BENEFICES</b>	<b>58 375,00</b>	<b>6 783 907,00</b>
<b>BENEFICE</b>	<b>58 375,00</b>	<b>47 158 325,73</b>
(1) dont produits concernant les entreprises liées		41 656 880,11
(2) dont intérêts concernant les entreprises liées		20 050 654,02

## ANNEXE AU BILAN AU 31 DECEMBRE 1985

### 1 - NOTE SUR LES PRINCIPES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
  - permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
  - indépendance des exercices,
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations). L'ensemble des immobilisations ayant été apporté le 31 décembre 1984, aucun amortissement n'a été pratiqué au titre de l'exercice 1984.

#### Participations, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires.

### 2 - IMMOBILISATIONS

	Valeur brute (Début de l'exercice)	Acquisitions	Cessions	Valeur brute (Fin de l'exercice)
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
• Marques	13 072 500,00	460 000,00	460 000,00	13 072 500,00
• Autres				
<b>Sous-total</b>	<b>13 072 500,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	<b>13 072 500,00</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
• Terrains	2 207 082,87			2 207 082,87
• Constructions sur sol propre	8 431 765,47			8 431 765,47
• Agencements et installations sur sol propre	1 752 222,93	112 306,20	722 300,12	1 142 229,01
• Matériel de transport	164 789,64			164 789,74
• Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 918 533,55	4 356 758,95	430 331,69	6 844 960,81
<b>Sous-total</b>	<b>15 474 394,56</b>	<b>4 469 065,15</b>	<b>1 152 631,81</b>	<b>18 790 827,90</b>
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>				
• Titres de participation consolidés	176 832 566,28	6 766 760,00		183 599 326,28
• Autres titres de participation	2 282 535,02	28 579,53		2 311 114,55
• Prêts	21 439 000,00	19 500,00	5 148 000,00	16 310 500,00
• Autres : dépôts et cautionnements	42 697,97		42 697,97	
<b>Sous-total</b>	<b>200 596 799,27</b>	<b>6 814 839,53</b>	<b>5 190 697,97</b>	<b>202 220 940,83</b>
<b>TOTAL DES IMMOBILISATIONS</b>	<b>229 143 693,83</b>	<b>11 743 904,68</b>	<b>6 803 329,78</b>	<b>234 084 268,73</b>

### 3 - AMORTISSEMENTS

	Valeur brute au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Diminutions (cessions)	Total à la fin de l'exercice
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>				
• Autres		460 000,00	460 000,00	
<b>Sous-total</b>		<b>460 000,00</b>	<b>460 000,00</b>	
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES</b>				
• Constructions sur sol propre		397 560,43		397 560,43
• Agencements et installations sur sol propre		604 040,72	203 235,09	400 805,63
• Matériel de transport		51 498,82		51 498,82
• Matériel de bureau et informatique, mobilier		1 654 178,91	139 600,25	1 514 578,66
<b>Sous-total</b>		<b>2 707 278,88</b>	<b>342 835,34</b>	<b>2 364 443,54</b>
<b>TOTAL DES AMORTISSEMENTS</b>		<b>3 167 278,88</b>	<b>802 835,34</b>	<b>2 364 443,54</b>

#### Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### Provisions réglementées

Les provisions réglementées figurant au bilan représentent la provision pour investissements à l'étranger.

#### Opérations en devises

Les dettes, créances, disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « écart de conversion ».

#### Comparaisons d'un exercice sur l'autre

Il a été procédé au 31 décembre 1984 à une restructuration juridique qui a pris la forme d'un apport de la totalité des activités opérationnelles de la société CAP GEMINI SOGETI (maintenant dénommée SOGETI) à notre société (anciennement dénommée CAP SOGETI) créée à cet effet en septembre 1984. Le premier exercice de notre société n'a donc pas de signification d'autant que le transfert de jouissance des biens et droits s'est effectué le 1<sup>er</sup> janvier 1985.

### 4 - PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

#### a) PROVISIONS REGLEMENTEES

- Provision pour investissements à l'étranger ..... 34 000 000,00

#### b) PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

- Provision pour risques de change sur prêt consenti à une filiale étrangère ..... 316 000,00
- Provision pour charges correspondant à l'impôt différé du fait de l'application de l'article 39 Octies du Code Général des Impôts ..... 33 747 307,00

**34 063 307,00**

5 - ETATS DES ECHEANCES DES CREANCES ET DES DETTES A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

ETAT DES CREANCES		Montants bruts	A 1 an au plus	A plus d'un an
DE L'ACTIF IMMOBILISE				
Prêts	● Groupe	9 010 500,00	3 024 000,00	5 986 500,00
	● Hors Groupe	7 300 000,00	7 300 000,00	
DE L'ACTIF CIRCULANT				
Autres créances clients		1 300 594,42	1 300 594,42	
Personnel et comptes rattachés		388 200,00	388 200,00	
État et autres collectivités publiques	● Taxe sur la valeur ajoutée	2 027 168,90	2 027 168,90	
	● Autres impôts, taxes et versements assimilés	525 872,30	525 872,30	
Groupe et associés		187 787 668,78	187,787 668,78	
Autres créances diverses		2 639 048,06	2 639 048,06	
CHARGES CONSTATEES D'AVANCE		464 478,46	464 478,46	
TOTALS		<b>211 443 530,92</b>	<b>205 457 030,92</b>	<b>5 986 500,00</b>

ETAT DES DETTES		Montants bruts	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus de 2 ans à l'origine		115 850 000,00	30 200 000,00	85 650 000,00
Intérêts rattachés aux emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 303 025,06	1 303 025,06	
Fournisseurs et comptes rattachés		5 046 188,48	5 046 188,48	
Personnel et comptes rattachés		2 243 715,40	2 243 715,40	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux		836 842,27	836 842,27	
État et autres collectivités publiques	● Taxe sur la valeur ajoutée	237 590,42	237 590,42	
	● Autres impôts, taxes et assimilés	582 651,00	582 651,00	
Groupe et associés		88 595 219,62	88 595 219,62	
Dettes fiscales et autres dettes diverses		28 940 870,99	28 940 870,99	
<b>TOTALS</b>		<b>243 636 103,24</b>	<b>157 986 103,24</b>	<b>85 650 000,00</b>

## 6 - ELEMENTS RELEVANT DE PLUSIEURS POSTES AU BILAN

Montants concernant les entreprises	Liées	Avec lesquelles la société à un lien de participation
Participations	183 599 326,28	
Prêts	3 024 000,00	5 986 500,00
Autres titres immobilisés		2 311 114,55
Autres créances d'exploitation		39 047,44
Comptes courants Sociétés liées :		
• Actif	187 787 668,78	
• Passif	88 595 219,62	
Autres créances diverses		941 721,00

## 7 - CHARGES A PAYER

Montants des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 303 025,06
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	190 000,00
Dettes fiscales et sociales	2 341 651,00
<b>TOTAL</b>	<b>3 834 676,06</b>

## 8 - CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

	Montants
Charges d'exploitation	100 415,19
Charges financières sur emprunts	364 063,27
<b>TOTAL</b>	<b>464 478,46</b>

## 9 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

### CAUTIONS DONNÉES

Crédit National		
• Cap Sogeti France		FF 15 000 000,00
Société Lyonnaise de Banque		
• Cap Sogeti France		FF 15 000 000,00
Indosuez		FF 10 000 000,00
• Cap Sogeti Systèmes	FF 5 500 000,00	
• Cap Sogeti Logiciel	FF 4 500 000,00	
Indosuez		USD 200 000,00
• Cap Gemini Luxembourg		FB 7 000 000,00

# RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

## RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission que vous nous avez confiée, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur le contrôle des comptes annuels et les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi, relatifs à l'exercice couvrant la période s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 1985.

### I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les recommandations de la profession.

Sur la base des contrôles effectués, nous certifions que les comptes annuels, tels qu'ils sont annexés au présent rapport, sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

### II - Vérifications et informations spécifiques

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Fait à Grenoble,  
le 14 avril 1986



Jacques BOURGUIGNON

Commissaires aux Comptes



Bernard PUGNIET

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur les conventions visées à l'article 101 de la loi du 24 juillet 1966, c'est-à-dire celles intervenues directement ou indirectement entre votre Société et ses Administrateurs ou Directeurs Généraux.

Votre Conseil d'Administration ne nous a avisés de la conclusion d'aucune convention de cette nature au cours de l'exercice.

Votre Société, dans le cadre d'opérations ayant un caractère courant à l'intérieur d'un groupe, a conclu des conventions avec des filiales dont elle détient la totalité du capital social.

Ces conventions consistent, notamment, en redevances pour concession de licences de marques, assistance fonctionnelle, locations immobilières, concours financiers réciproques et mesures tendant à assurer la meilleure utilisation des moyens financiers du Groupe.

Conclues à des conditions normales, elles ne sont pas concernées par la procédure d'autorisation préalable et nous ne les citons que pour information.

Grenoble, le 14 avril 1986



Jacques BOURGUIGNON

Commissaires aux Comptes



Bernard PUGNIET

## RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES (art. 247 et 295 du décret sur les sociétés commerciales.)

SOCIÉTÉS  
OU  
GROUPES DE SOCIÉTÉS

A. - Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la société astreinte à la publication.

1. - Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société) :

CAP SOGETI FRANCE  
CAP EUROPE  
GEMINI INC  
CAP GEMINI DASD  
DATA LOGIC

2. - Participation (10 à 50 % du capital détenu par la société) :

CAP GEMINI SUISSE  
GROUPE BOSSARD

B. - Renseignements globaux concernant les autres filiales ou participations.

1. - Filiales non reprises au paragraphe A :

a) Filiales françaises (ensemble).  
b) Filiales étrangères (ensemble).

2. - Participations non reprises au paragraphe A :

a) Dans les sociétés françaises (ensemble)  
b) Dans les sociétés étrangères (ensemble)

# RESULTATS DE LA SOCIETE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

NATURE DES INDICATIONS	1984	1985
<b>I Capital en fin d'exercice</b>		
a. Capital social .....	65 250 000,00	65 250 000,00
b. Nombre des actions ordinaires existantes .....	652 500	3 262 500
c. Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes .....		
d. Nombre maximal d'actions futures à créer .....		
d1. Par conversion d'obligations .....		
d2. Par exercice de droits de souscription .....		
<b>II Opérations et résultats de l'exercice</b>		
a. Total des produits d'exploitation .....	220 000,00	90 124 745,95
Total des produits d'exploitation et financiers .....		144 041 879,94
b. Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions) .....	116 750,00	57 425 511,61
c. Impôts sur les bénéfices .....	58 375,00	6 783 907,00
d. Participation des salariés due au titre de l'exercice .....		
e. Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions) .....	58 375,00	47 158 325,73
f. Résultat distribué .....		39 150 000,00
<b>III Résultats par action</b>		
a. Résultat après impôts, mais avant charges calculées (amortissements et provisions) .....	0,09	15,52
b. Résultat après impôts et charges calculées (amortissements et provisions) .....	0,09	14,45
c. Dividende attribué à chaque action (net) .....		12,00
<b>IV Personnel</b>		
a. Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice .....	—	42
b. Montant de la masse salariale de l'exercice .....	—	13 414 239,00
c. Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) .....	—	4 096 206,73

## ET LES PARTICIPATIONS

Capital	Réserves	Quote-part de capital détenue (en pourcentage)	Valeur d'inventaire des titres détenus	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals fournis	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Résultats du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice
Flux 50 000 600	Flux 5 223 178	99,99	50 000 000					
USD 66 224 468	Flux 42 684 490	99,98	15 990 499					
USD 45 892	USD 1 783 515	100,00	11 266 185					
USD 13 500 100	USD (2 096 149)	100,00	80 880 929	USD 400 000	30 000 000	Flux 48 871 931	42 036 382	Flux 45 671 931
NOK 100 000	NOK 10 913 812	100,00	5 524 149			USD 30 726 585	Flux 27 524 415	USD 24 011 552
						USD 788 777	USD 444 272	USD 652 000
						USD 52 246 368	USD 817 976	—
						NOK 65 027 886	NOK 406 928	—
CHF 5 334 000	CHF 6 231 495	45,00	5 022 826			CHF 24 415 927	CH 2 060 951	
10 000 000	4 492 383	49,17	8 138 000			13 918 011	(5 737 842)	310 000
			14 900					
			1 069 535					

# PROJET DE RESOLUTIONS PRESENTÉES A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU MARDI 20 MAI 1986

## Première résolution

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture :

- du rapport du Conseil d'Administration sur l'activité et la situation de la société pendant l'exercice clos le 31 décembre 1985 et sur les comptes de cet exercice,
- et du rapport général établi par MM. les Commissaires aux Comptes sur l'exécution de leur mission au cours dudit exercice, approuve l'ensemble de ces comptes, en particulier le bilan, le compte de résultat et l'annexe, arrêtés au 31 décembre 1985, tels qu'ils ont été présentés, ainsi que les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'Assemblée Générale donne, en conséquence, quitus entier et sans réserve au Conseil d'Administration pour sa gestion au cours de l'exercice.

## Deuxième résolution

L'Assemblée Générale constate, après avoir entendu la lecture du Rapport spécial des Commissaires aux Comptes, qu'au cours de l'exercice 1985, aucune convention n'est intervenue ou n'a été exécutée dans le cadre des articles 101 et 103 de la loi du 24 juillet 1966.

## Troisième résolution

L'Assemblée Générale, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'Administration, décide de prélever une somme de 252 693 francs sur le poste « Provisions réglementées » pour l'affecter au poste « Primes d'émission, d'apport ».

## Quatrième résolution

L'Assemblée Générale approuve les propositions du Conseil d'Administration relatives à l'affectation du bénéfice distribuable de l'exercice qui s'élève à :

• bénéfice net de l'exercice .....	47 158 325,73 F
• report à nouveau .....	58 375,00 F

soit au total 47 216 700,73 F

Elle décide d'affecter comme suit ce bénéfice distribuable :

• à titre de dividende, une somme de 12 F par action, soit .....	39 150 000,00 F
• au report à nouveau, le solde soit .....	8 066 700,73 F

ce qui fait bien au total 47 216 700,73 F

## Cinquième résolution

Comme conséquence de la résolution qui précède – et après constatation de l'existence des sommes distribuables – l'Assemblée Générale fixe à 12 francs (douze francs) pour chacune des 3 262 500 actions composant actuellement le capital social, le bénéfice à répartir au titre de l'exercice clos le 31 décembre 1985. Ce dividende, qui donnera droit à un avoir fiscal (impôt déjà payé au Trésor) de 6 francs par action, sera mis en paiement à la date qui sera fixée par le Conseil d'Administration.

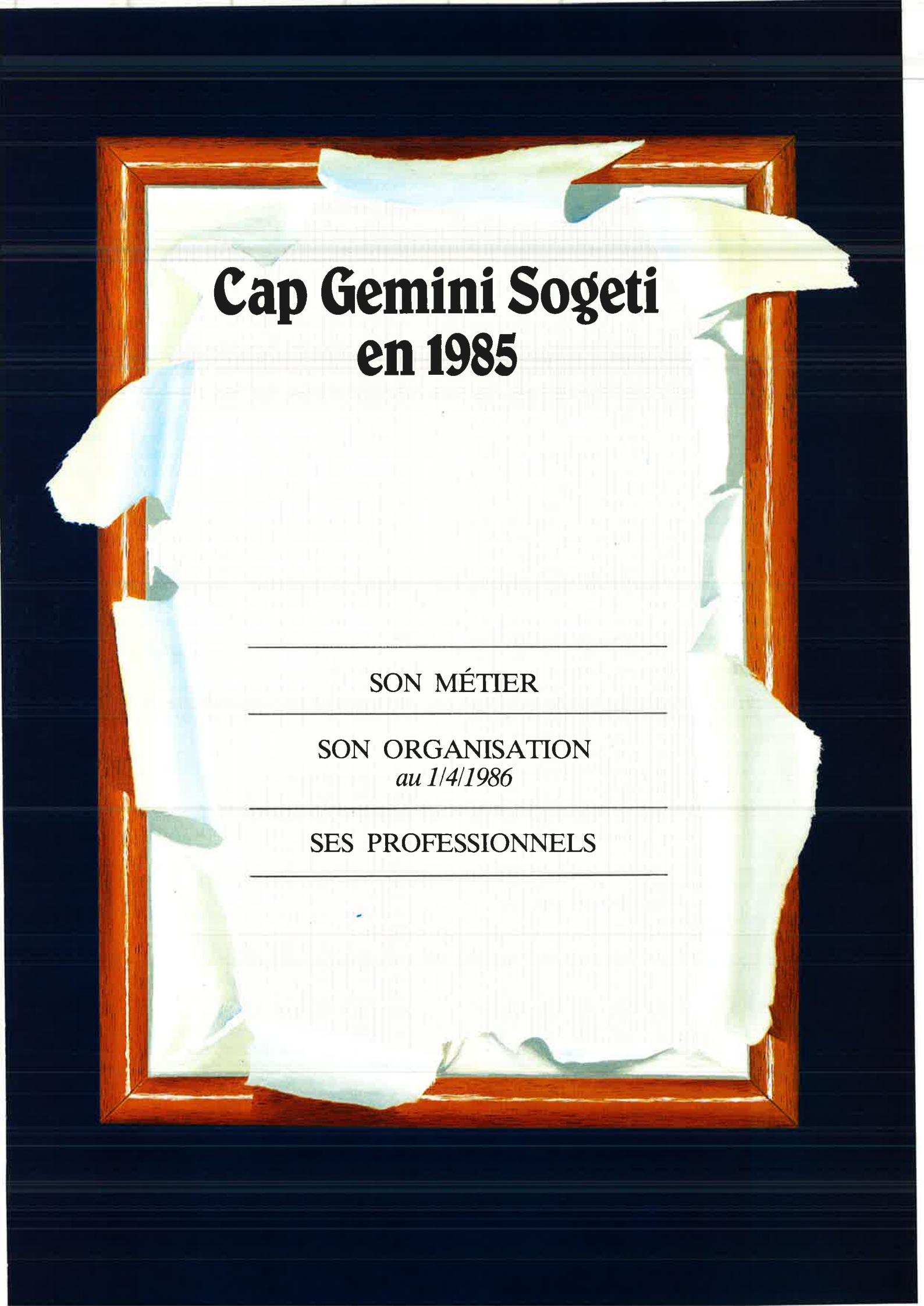
En application des dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée Générale constate qu'il n'a été procédé à aucune distribution de dividende au titre de l'exercice 1984, qui constituait le premier exercice de la Société.

## Sixième résolution

L'Assemblée Générale décide de nommer deux Commissaires aux Comptes suppléants, le Cabinet MAZARS et le Cabinet CAUVIN, ANGLEYS, SAINT-PIERRE, REVIFRANCE, suppléants respectifs de Messieurs Bernard PUGNIET et Jacques BOURGUIGNON, Commissaires aux Comptes titulaires, pour la durée du mandat de ces derniers, soit jusqu'à l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice 1989.

## Septième résolution

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des présentes délibérations, à l'effet d'accomplir toutes formalités légales de dépôts et de publicité.



# Cap Gemini Sogeti en 1985

---

SON MÉTIER

---

SON ORGANISATION  
*au 1/4/1986*

---

SES PROFESSIONNELS

---

**S**ociété de services et de conseil en informatique, CAP GEMINI SOGETI est spécialisée dans les prestations dites « intellectuelles ». Son métier consiste en effet à fournir des prestations résultant d'un travail intellectuel pouvant prendre les trois grandes formes suivantes : le conseil et l'assistance technique, le développement de logiciels et de systèmes, la conception et la mise en œuvre de produits logiciels.

## LE CONSEIL ET L'ASSISTANCE TECHNIQUE

Dans ce type d'activité, le métier de CAP GEMINI SOGETI consiste principalement à :

- fournir un conseil et/ou réaliser une étude : élaboration d'un schéma directeur, constitution d'un cahier des charges, conseil en méthodologie, conception et mise en œuvre d'un plan d'assurance qualité, conseil sur le choix d'un équipement, d'un progiciel, ou d'une technologie nouvelle, audit d'exploitation, définition des procédures d'organisation d'un centre informatique, etc.
- assister ses clients dans la mise en œuvre de produits (tels que systèmes de gestion de bases de données, langages de 4<sup>e</sup> génération,...) ou de techniques nouvelles telles que les systèmes experts, le vidéotex, la carte à mémoire, la CFAO (Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur), etc.
- réaliser pour le compte de ses clients les adaptations, les modifications et les développements spécifiques qu'ils souhaitent voir effectuer sur des progiciels qu'ils utilisent ou qu'ils envisagent d'acquérir.
- étudier les dispositifs et les procédures capables d'assurer la sécurité et la confidentialité des systèmes : protection physique des locaux, sauvegarde des fichiers, accès hiérarchisés aux informations, chiffrement des données à transmettre, restauration du fonctionnement de centres informatiques en cas d'interruption accidentelle, etc.
- organiser et donner une formation technique au sein des entreprises.
- effectuer des missions d'assistance technique en études ou en exploitation.
- assurer la prise en charge complète de l'exploitation d'un centre informatique.
- faire une analyse de postes et procéder à une sélection de candidats.

## LE DEVELOPPEMENT DE LOGICIELS ET DE SYSTEMES

Cette forme de service consiste à produire des « biens » qui, pour être immatériels, n'en sont pas moins de véritables biens d'équipements utilisés pendant des années par les entreprises et les administrations. Il s'agit pour CAP GEMINI SOGETI de :

- fabriquer du logiciel de base : spécifications des fonctions du logiciel et de ses interfaces avec le ou les systèmes existants, définition des critères de portabilité et de performances, écriture et mise au point du code, exécution des tests, édition de la documentation, etc.
- réaliser des logiciels d'application : analyse des besoins du client, définition des spécifications fonctionnelles, mise en place de l'équipe, gestion du projet, réalisation de l'analyse spécifique, écriture et mise au point des programmes, élaboration de la documentation, formation des utilisateurs, installation et recette du logiciel.
- prendre en charge la maîtrise d'œuvre de grands projets en assurant les tâches de : négociation avec le client, consultation des éventuels sous-traitants, direction et gestion administrative du projet, coordination technique, définition de l'architecture du système, développement et mise au point des logiciels, intégration des matériels et des logiciels, recette du système, prise en charge de sa maintenance ultérieure, etc.
- assurer la maintenance d'une application informatique.
- convertir des logiciels pour qu'ils fonctionnent sur des systèmes différents (on parle alors de « conversion » ou de « migration »).

## LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PRODUITS LOGICIELS

La gamme des produits de CAP GEMINI SOGETI comprend d'une part, des produits d'application qui ont pour but d'offrir les solutions les plus économiques possibles aux besoins des utilisateurs et d'autre part, des progiciels et outils servant à automatiser le processus d'informatisation des applications :

- parmi les **produits d'application** citons les Modules d'Applications Standards (M.A.S.) couvrant les principaux domaines de la gestion, les centres serveurs vidéotex MULTITEL, la gamme d'annuaires d'entreprise MULTI 11 ou encore le système de recherche de textes en format libre MULTITRIEVE.
- les outils d'aide au développement comprennent notamment l'atelier de génie logiciel MULTIPRO et une gamme de produits de conversion.
- dans le domaine des **progiciels**, le métier de CAP GEMINI SOGETI consiste à :
  - concevoir, développer et « documenter » les progiciels du Groupe.
  - vendre, réaliser l'installation et la mise en service de ces produits, former le personnel à leur utilisation.
  - effectuer les adaptations éventuelles, les maintenances préventives et les dépannages sur demande.

## ORGANISATION GENERALE DE CAP GEMINI SOGETI

**L**a structure d'ensemble de CAP GEMINI SOGETI est classique : un état-major et des groupes opérationnels. Cette organisation, qui répond à un simple souci d'efficacité, a été inspirée par quatre idées principales :

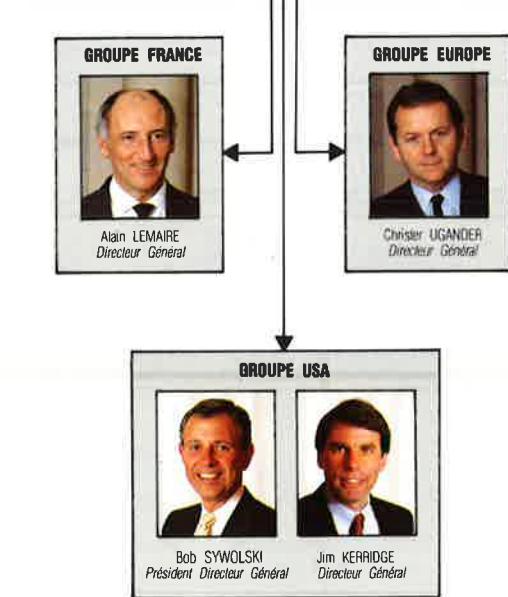
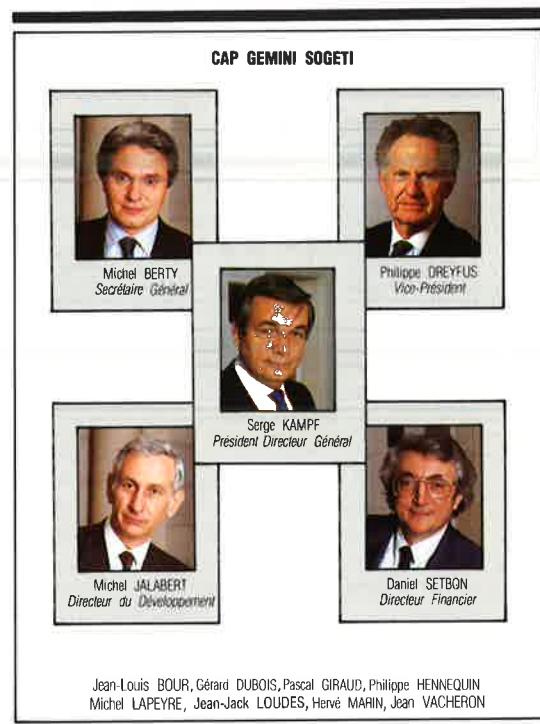
- assurer une large décentralisation opérationnelle au moyen d'agences très autonomes. Ces agences sont regroupées en sociétés ou en régions, celles-ci étant elles-mêmes regroupées en 3 groupes opérationnels à responsabilité géographique (France, Europe, U.S.A.) qui font l'objet d'une présentation dans les pages 35 à 37.
- maintenir la cohésion de l'ensemble et assurer son efficacité au moyen d'une politique technique, commerciale et financière commune, en veillant à ce que les structures soient constamment adaptées à cette politique et à la situation du moment, et en rassemblant dans les sociétés holdings une équipe peu nombreuse mais ayant une bonne connaissance des réalités opérationnelles.
- garantir l'adéquation des services et des produits du Groupe aux besoins du marché, en analysant les informations relatives à l'évolution de ce marché, en mettant en œuvre des structures capables de répondre aux nouveaux besoins des clients, mais aussi grâce à des investissements importants en études et recherches dans tous les domaines susceptibles de favoriser l'évolution à court et à moyen terme des activités de services informatiques.
- promouvoir le développement de CAP GEMINI SOGETI sur les grands marchés mondiaux, tant par le renforcement de son implantation européenne et nord-américaine à travers des sociétés filiales contrôlées à 100 %, que par le biais de l'exportation directe.

**D**eux organes de direction assurent la coordination de l'ensemble :

- le Comité Exécutif, qui réunit tous les deux mois autour de Serge KAMPF, Président de la Holding, les principaux dirigeants du Groupe, prépare les décisions importantes qui concernent l'ensemble de ses filiales et définit les grandes orientations stratégiques de CAP GEMINI SOGETI.
- le Comité de Direction Générale, composé des directeurs des grandes unités opérationnelles, qui donne son avis sur les orientations générales et sur les sujets d'ordre technique ou commercial intéressant l'ensemble du Groupe, et qui se réunit en moyenne deux fois par an.

**D**u fait de la très large décentralisation qui existe au sein des groupes opérationnels, les services de la Direction Générale de CAP GEMINI SOGETI sont relativement restreints. Ils sont constitués de :

- la Direction Financière qui, responsable des grands équilibres financiers du Groupe, assure également la centralisation des résultats, l'établissement des comptes consolidés, la gestion de la trésorerie, l'audit interne, l'ensemble de la fonction juridique, etc.
- la Direction du Développement qui assure, en plus des tâches de développement proprement dites, la coordination entre le Groupe et les sociétés dans lesquelles il n'est pas majoritaire (une présentation plus détaillée des tâches de cette Direction se trouve à la page suivante).
- la Direction des Systèmes de Communication, responsable des communications interne et externe ainsi que des procédures et de l'informatique du Groupe.
- la Direction des Affaires Générales qui s'occupe notamment de la gestion du patrimoine immobilier, des assurances, des systèmes de retraite et de couverture sociale, etc.





## LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT

Jean-Jacques LOUDES  
Directeur Délégué



Jacques LESAULT  
Directeur Délégué

**L**a Direction du Développement a la responsabilité, en liaison étroite avec le Comité Exécutif, de quatre fonctions essentielles :

- la planification stratégique qui consiste, à partir de l'ensemble des informations relatives à l'évolution du marché et aux tendances technologiques, à définir les orientations stratégiques à moyen terme et à élaborer le Plan de Développement du Groupe.
- le développement d'activités nouvelles, à partir de l'identification et de l'appréciation des nouveautés techniques les plus significatives : c'est ainsi que la Direction du Développement est responsable de CAP SOGETI INSTRUMENTS, société spécialisée dans les produits de génie logiciel.
- le développement des marchés existants ou l'ouverture de nouveaux marchés : dans cette tâche, la Direction du Développement est chargée de l'identification et de la négociation des acquisitions ainsi que de l'organisation de l'exportation des produits et services du Groupe.
- la coopération entre CAP GEMINI SOGETI et les sociétés dans lesquelles le Groupe a une participation non majoritaire, telles que le groupe BOSSARD et la société SESA.

### CAP SOGETI INSTRUMENTS (Paris)

**Michel JALABERT** Président Directeur Général



Eric LUTAUD  
Directeur Général Adjoint

**Bruno PERRIN**  
Directeur Technique

**Jean-Loup PERRIN**  
Directeur Commercial

**Bryan AUSTIN**  
Chef des Vertes CAP GEMINI  
SOFTWARE PRODUCTS INC. (Dallas)

**CAP SOGETI INSTRUMENTS** a pour vocation la conception, le développement et la distribution des produits de génie logiciel du Groupe dont le plus important est l'atelier de génie logiciel MULTIPRO.

Au 31 décembre 1985, CAP GEMINI SOGETI avait installé ou en commande plus de 1 200

postes de travail MULTIPRO répartis en 35 ateliers en France et à l'étranger, notamment dans plusieurs des plus grandes banques du monde.

La société CAP GEMINI SOFTWARE PRODUCTS, dont le siège est à Dallas, assure la commercialisation de MULTIPRO aux Etats-Unis.

### Principales participations minoritaires

**GROUPE BOSSARD** : 49 %  
**Jean-René FOURTON**  
Président Directeur Général

**Jean-Pierre AUZIMOUR**  
Président Directeur Général de BOSSARD CONSULTANTS

**Daniel MARTET**  
Président Directeur Général de FRANCE 1

**Georges GOURY**  
Directeur Administratif et Financier

Chiffre d'affaires consolidé 1985 : 326 millions de francs

**SESA** : (Société d'Etudes des Systèmes d'Automation) : 42 %

**Jacques ARNOULD**  
Président Directeur Général

**Michel FIEVET**  
Directeur Général

**André SACHS**  
Directeur Général Adjoint

Chiffre d'affaires consolidé 1985 : 864 millions de francs

## LE GROUPE FRANCE

**A**vec un effectif de plus de 2 600 collaborateurs, le Groupe FRANCE est constitué de sept filiales opérationnelles. Leur activité est coordonnée par CAP SOGETI OPERATIONS qui leur apporte également un support technique et commercial ainsi qu'une assistance en matière de gestion des ressources humaines et de formation.

**T**rois de ses filiales exercent leur activité à Paris et en région parisienne et sont spécialisées par secteur économique :

- CAP SOGETI LOGICIEL a la responsabilité du marché constitué par l'Administration, secteur auquel a été rattaché celui des industriels qui travaillent pour elle.
- CAP SOGETI INDUSTRIE a pour secteur d'intervention toutes les industries manufacturières.
- CAP SOGETI TERTIAIRE est, comme son nom l'indique, responsable du secteur des services : banques, assurances, distribution, transport, tourisme, etc.

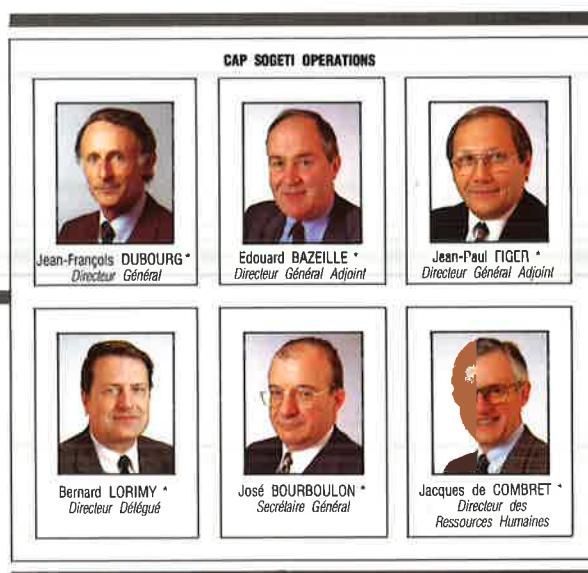
**L**a quatrième de ces sociétés, CAP SOGETI SYSTEMES, regroupe les agences de province du Groupe FRANCE, c'est-à-dire les 14 agences situées en dehors de Paris et de la région parisienne.

**L**es trois autres sociétés, enfin, ont vocation à intervenir sur l'ensemble du territoire français :

- CAP SOGETI EXPLOITATION fournit l'ensemble des prestations liées à la gérance, à l'exploitation et à l'automatisation des centres informatiques (France + Suisse Romande).
- CAP SOGETI FORMATION est responsable des activités du « Collège Informatique » ainsi que des formations inter et intra-entreprises, et son département SELECTION assure le recrutement de professionnels et de dirigeants informatiques pour des entreprises de toutes tailles.
- CAP SOGETI INNOVATION qui regroupe une partie importante des moyens de recherche de l'ensemble CAP GEMINI SOGETI, consacre essentiellement ses activités aux domaines du génie logiciel, de l'intelligence artificielle et de la communication homme-machine.



Alain LEMAIRE \*  
Directeur Général  
du Groupe France



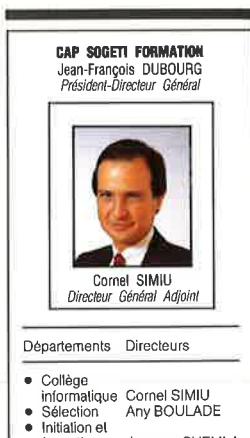
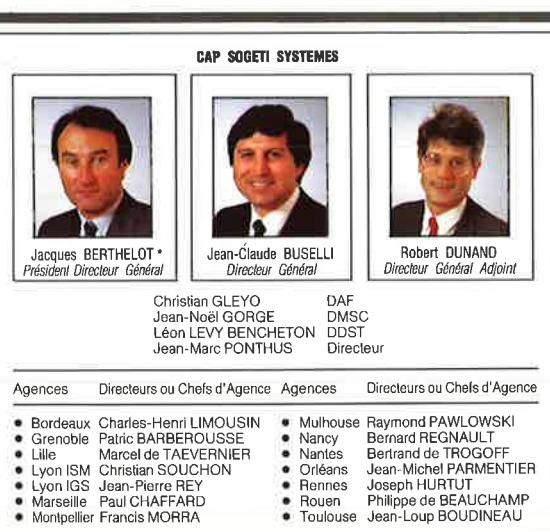
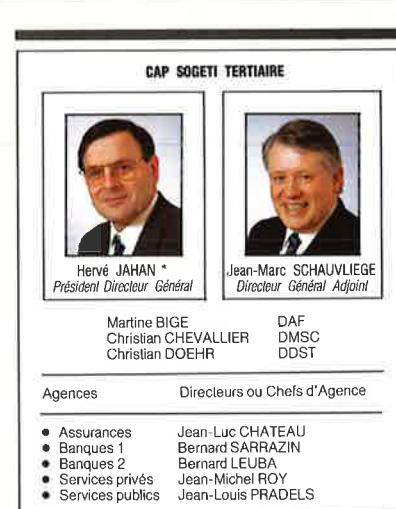
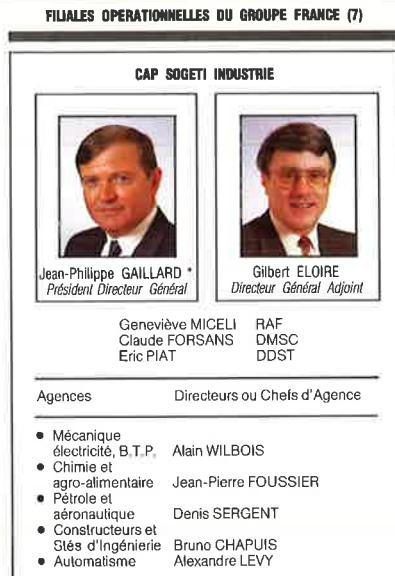
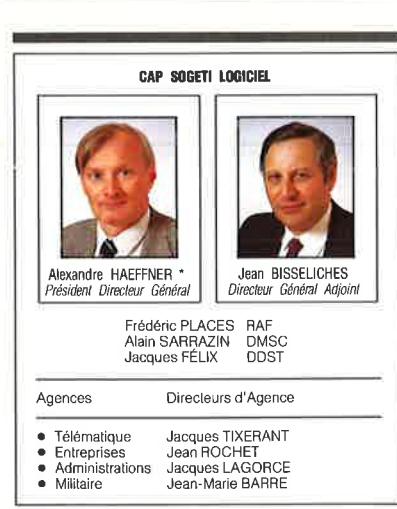
Principaux responsables du support aux opérations

José BREVAL	Filière Vidéographie
Claude CHIABRANDO	Support Technique
Claude-Pierre DENIAUD	Support Qualité et Méthodes
Claude DRAY	Filière Micro-Centre
Francis DHOUIN	Filière Vidéographie
Christiane GOAVEC	Filière Militaire
Yves GUILLAUME	Communications
Dominique ILLIEN	Projets spéciaux
Jacques MASSON	Contrôle de gestion
Paul OLCESE	Projets Spéciaux
Frank O'MEARA	Inspection technique
Jean SAINT-HUBERT	Ressources Humaines
André WORONIAK	Communications
	Filière qualité

Légende :

RAF	Responsable Administratif et Financier
DAF	Directeur Administratif et Financier
DMSC	Directeur du Marketing et du Support Commercial
DDST	Directeur du Développement et du Support Techniques

\* Membres du Comité de Direction



\*\* Rémi DONNEAUD, ayant décidé de prendre sa retraite à compter du 30 juin, sera remplacé par Jean-François DUBOURG à cette date

## LE GROUPE EUROPE

**L**e Groupe EUROPE est constitué des sociétés de CAP GEMINI SOGETI qui exercent leur activité dans les pays européens autres que la France. Il emploie plus de 1 800 collaborateurs nationaux et comprend neuf sociétés opérant dans huit pays : Allemagne Fédérale, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Pays-Bas (2 sociétés), Norvège, Suède et Suisse.

Chacune des sociétés du Groupe EUROPE fournit l'ensemble des services de CAP GEMINI SOGETI, en les adaptant aux spécificités de la demande locale. En outre, les sociétés ont, dans différents pays, développé un domaine particulier d'expertise tel que les systèmes d'aide au commandement en Angleterre, la méthodologie de réalisation de projet S.D.M. en Hollande, etc.

Grâce à la politique de transfert du savoir-faire appliquée au niveau de l'ensemble du Groupe EUROPE, chaque société est en mesure d'acquérir les différentes compétences et de développer son propre marché national.

Dans deux domaines particuliers, les sociétés opérationnelles bénéficient de l'appui d'un « Centre Européen de Compétence » : l'un à Munich est spécialisé dans les conversions et travaille en étroite collaboration avec le Groupe USA, l'autre à Paris se consacre à la technologie et aux applications du vidéotex.



Christev UGANDER \*  
Directeur Général du Groupe Europe



Jean RONCERAY \*  
Directeur Administratif et Financier



Paul HOFMANN \*  
Directeur du Développement Commercial

\* Membres du comité de Direction du Groupe Europe



Harry KOELLIKER  
Directeur Financier

### Principaux Responsables Fonctionnels

Jean-Claude AMIEL Directeur Vidéographie  
Meinard DONKER de MARILLAC Directeur Communication  
Klaus FEKETE Directeur Conversions  
Jean PRADES Directeur Technique

#### ALLEMAGNE CAP GEMINI DEUTSCHLAND

Agences Directeurs d'Agence  

- Düsseldorf Werner BONGARTZ
- Munich Karl LINDNER
- Hamburg Volker CALLSEN



Werner BRODT  
Directeur Général

#### BELGIQUE CAP GEMINI BELGIUM

Agences Directeurs d'Agence  

- Bruxelles 1 Services Publics Aimé d'HELFT
- Bruxelles 2 Secteur privé Jean PEETERS
- Anvers Robert MALOMGRE



Jean MILAN  
Directeur Général

#### ESPAGNE CAP GEMINI ESPAÑA

Agence Directeur d'Agence  

- Madrid Philippe DANGLADE



Philippe DANGLADE  
Directeur Général

#### GRANDE-BRETAGNE CGS UK

Agences Directeurs d'Agence  

- Nord Gerald PLIMBLEY
- Systèmes d'information Jeff ENGLAND, ff.
- Services publics Brian HARRIS



Jeff ENGLAND  
Directeur Général

#### NORVÈGE DATA LOGIC

Arne OEN Directeur Général  
Svein WEINHOLDT Directeur du Développement Technique  
Jens-Petter MATHISEN Directeur du Développement Commercial  
Agences Directeurs d'Agence  

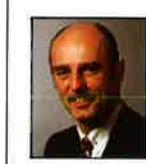
- Oslo Tellef LANDSVERK
- Bergen Arne OEN
- Stavanger Per HETLAND
- Développement Kai MARTHINSEN, ff.



Kai MARTHINSEN  
Directeur Général

#### PAYS-BAS CAP GEMINI NEDERLAND

Hans BOOM Directeur Général  
Rob STARREVELD Directeur Général  
Adjoint  
Jan PETERMAN Directeur du Personnel



Chris van BREUGEL \*  
Directeur Général

#### PAYS-BAS PANDATA

Ton KNOTSCHKE Directeur Général  
Adjoint  
Piet ADRIAANSE Directeur du Développement Commercial



Aad UIJTTENBROEK \*  
Directeur Général

#### SUÈDE CAP GEMINI BRA

Lars Olof NORELL Directeur Général  
Adjoint  
Leif BJORDELL Directeur du Développement Commercial  
Stefan OLOFSSON Directeur du Développement Technique  
Lars LARSSON Directeur de la Formation



Kaj GREEN \*  
Directeur Général

#### SUISSE CAP GEMINI SUISSE

Agences Directeurs d'Agence  

- Bâle Walter WEISS, ff.
- Berne Walter WEISS
- Genève Victor GANI
- Lausanne Alain MARECHAL
- Zurich 1 Finance Erwin ESTERMANN
- Zurich 2 Services et Services
- Zurich 2 Commerce et Industrie Arthur HOLENWEG



Werner ZÜLLIG  
Directeur Général

## LE GROUPE U.S.A.

La société CAP GEMINI of AMERICA, qui a la responsabilité des activités du Groupe aux Etats-Unis, a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1986. Elle résulte de la fusion de CAP GEMINI DASD et de la Division Consulting de CGA COMPUTER INC. acquise à cette date par le Groupe CAP GEMINI SOGETI.

Cette fusion a eu pour premier effet de doubler les effectifs du Groupe USA, et CAP GEMINI of AMERICA aborde l'année 1986 avec près de 1 700 collaborateurs. Organisée en huit régions, elle est présente sur l'ensemble du territoire américain à travers son réseau de 26 agences opérationnelles dans 22 grandes villes des Etats-Unis. Figurant au nombre des toutes premières sociétés de sa profession, elle détient dans certaines villes comme New York et Chicago une position importante.



Bob SYWOLSKI  
Président du Groupe USA



Jim KERRIDGE  
Directeur Général



Tom PATTI  
Directeur Général Adjoint

Agence	Directeur d'Agence
Dayton	Glen MILLER



Glen MILLER  
Directeur Régional

Agences	Directeurs d'Agence
Chicago Denver St-Louis	James WOODWARD Susan LARSON Jon JENSEN



Rich EARLEY  
Directeur Régional  
(Senior VP)

Agences	Directeurs d'Agence
Milwaukee Minneapolis	Jim WALKER Kerry BAHNICK



Jerry QUARTANA  
Directeur Régional  
(Senior VP)

Agences	Directeurs d'Agence
NJ AT&T NJ Commercial NY 1 NY 2 NY 3	Tom KLIMUC Steve DELUCA Marty KORNBLUH Ron EZRING, ff. Matt BEZINSKI



Ron EZRING  
Directeur Régional  
(Senior VP)

Principaux Responsables Fonctionnels	
Jack GOODSITT	Support Juridique
Susan JORDAN	Directeur Ressources Humaines
John PINK	Directeur Administratif
Bruce POSNER	Contrôleur de gestion
Dan SCHROEDER	Directeur Financier
Jim ZELLER	Directeur Ventes Conversions



Francis BEHR  
Directeur des Ventes Internationales

Comme les deux autres groupes opérationnels de CAP GEMINI SOGETI, le Groupe USA est spécialisé dans le domaine des prestations intellectuelles en informatique : conseil et assistance technique, ingénierie de systèmes, conception et installation de produits logiciels. Il a de plus développé une importante activité dans le domaine des conversions : son savoir-faire, sa gamme de traducteurs et ses outils méthodologiques lui confèrent une position significative sur ce marché.

En outre, dans le cadre de sa politique d'innovation, de développement de nouvelles prestations et d'apport de compétences nouvelles aux utilisateurs, CAP GEMINI of AMERICA a acquis une expertise de premier plan dans les domaines de bases de données, de la conduite des grands projets, de la vidéographie, de la sécurité informatique.

Agences	Directeurs d'Agence
Baltimore Washington, DC Richmond Philadelphia W Philadelphia B	Bill FLANNERY Paul OPALACK Jeff BROWNSTEIN Ed JANECKO Ken PULLIAM



Paul OPALACK  
Directeur Régional  
(Senior VP)



Steve LANDSMAN  
Directeur Régional

Agences	Directeurs d'Agence
Atlanta Jacksonville Orlando Tampa	John HAMON, ff. Bill DIXON Doug BERRYHILL Steve SWANSON



John HAMON  
Directeur Régional

Agences	Directeurs d'Agence
Dallas Houston	Mike SCHERMER, ff. Dave BALLERING



Michael SCHERMER  
Directeur Régional

Agences	Directeurs d'Agence
Los Angeles San Francisco Portland Seattle	K.C. JANULAITIS Steve COFFMAN, ff. Lavelle DAY Terry FRAZIER



Steve COFFMAN  
Directeur Régional

## LES PROFESSIONNELS DU GROUPE

**L**a principale richesse de CAP GEMINI SOGETI, ce sont les hommes : ils constituent l'actif essentiel du Groupe, un actif infiniment précieux bien qu'il ne figure pas au bilan financier présenté dans ce rapport annuel. En 1985, des talents, des expériences, des motivations nouvelles ont fleuri chez les collaborateurs de CAP GEMINI SOGETI au fil des chantiers qu'ils ont menés à bien.

Au 31 décembre 1985, le Groupe comprenait au total 5 243 personnes, soit 16 % de plus qu'à la fin de l'année précédente. Hors holdings, cet effectif s'élevait à 5 190 collaborateurs (cf. graphique n° 1).

700 postes nouveaux de techniciens et d'ingénieurs ont donc été créés au total durant l'année et près de 500 dans le seul Groupe Europe dont l'effectif à la fin de l'année était de 1 765 tandis qu'en France il était de 2 582 et de 843 aux USA avant l'entrée dans le Groupe de la Division « Consulting » de CGA COMPUTER INC (cf. graphique n° 2).

**Société de jeunes**, CAP GEMINI SOGETI conserve un âge moyen à peu près constant depuis plusieurs années (29,6 ans au 31 décembre 1985).

**Société dont le niveau de formation est élevé**, CAP GEMINI SOGETI l'est plus que jamais du fait de sa volonté de faire face à des problèmes de plus en plus complexes : environ 60 % des techniciens sont diplômés, à des niveaux élevés, d'Universités ou de Grandes Ecoles européennes et américaines.

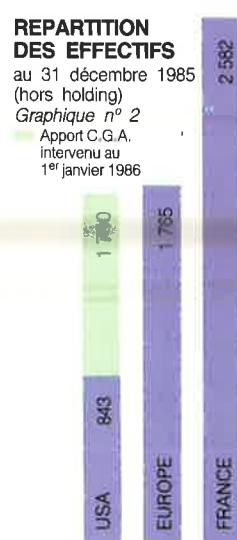
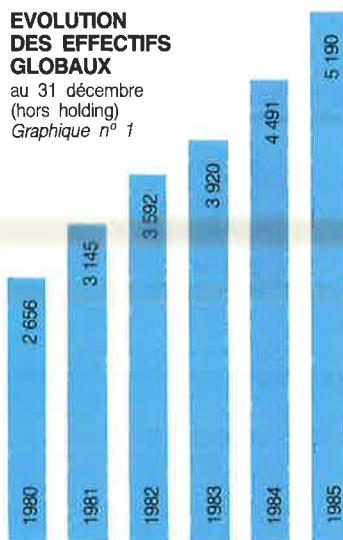
**Société dont la technicité moyenne est forte**, CAP GEMINI SOGETI voit la proportion d'ingénieurs – évaluée suivant des critères homogènes dans le Groupe – dépasser largement la moitié de ses effectifs.

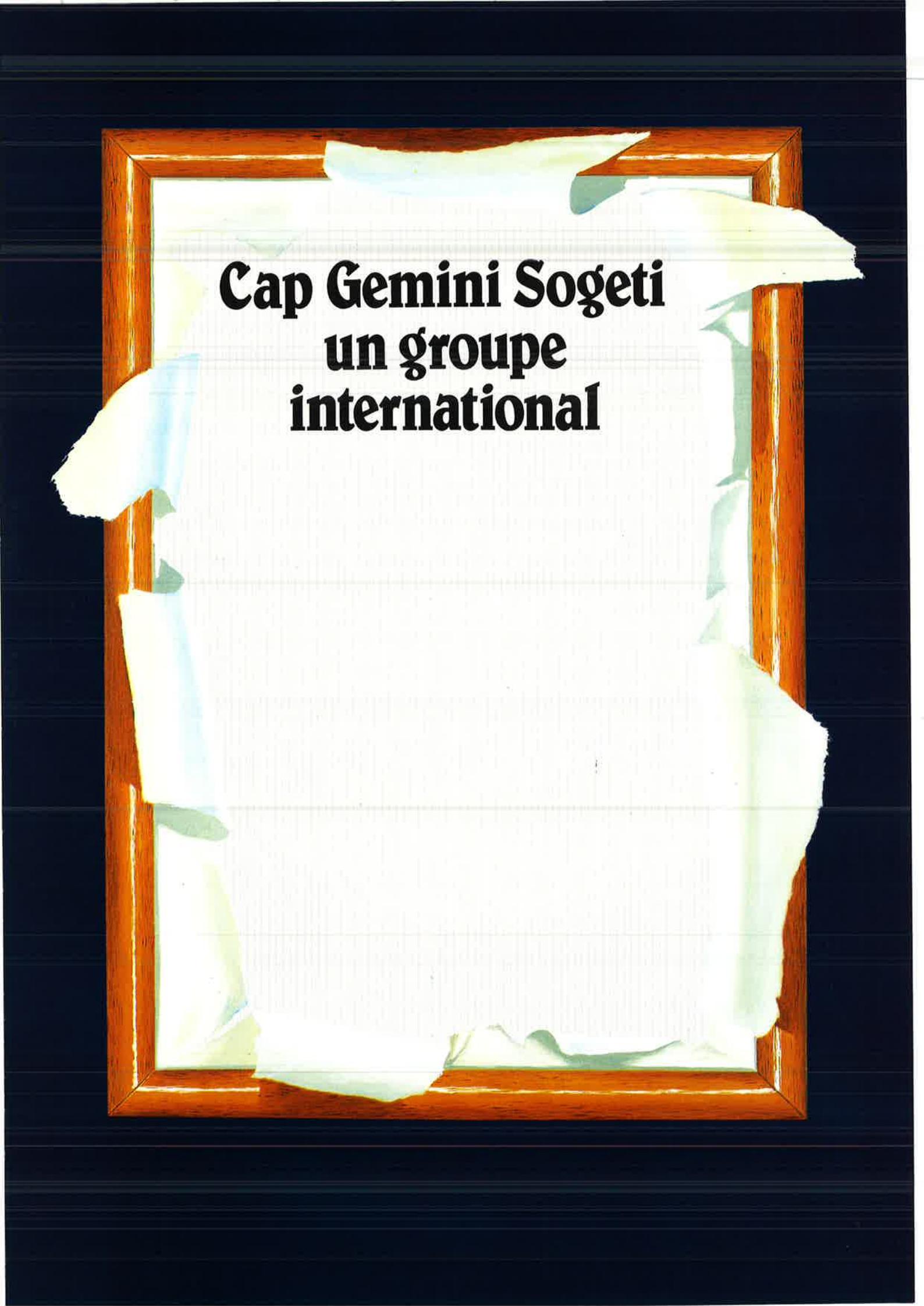
**Société dont la compétence moyenne du personnel augmente rapidement**, CAP GEMINI SOGETI en donne chaque année l'avantage à ses collaborateurs. Cette année, 707 Français et 310 Européens ont été promus dans une catégorie supérieure. Il ne s'agit pas, comme chacun des

techniciens CAP GEMINI SOGETI le sait, d'un avancement fondé sur l'ancienneté ou de l'attribution automatique de galons généreusement distribués. Deux fois par an, un comité se réunit et examine avec rigueur les propositions de promotion qui lui sont soumises. Les membres de ce jury s'accordent à reconnaître que le champ de connaissances et de responsabilité de chacun progresse parce que les projets confiés à CAP GEMINI SOGETI sont de plus en plus complexes et importants. En plus de l'intérêt grandissant qu'ils représentent pour les consultants qui les mènent à bien, ils constituent pour eux autant d'opportunités de progresser.

**Société où les collaborateurs peuvent faire carrière**, chacun peut le constater et il y en a de plus en plus d'illustrations. En 1985, on a vu par exemple neuf ingénieurs et commerciaux promus Directeurs d'Agence. C'est un motif de satisfaction et pourtant, il paraît nécessaire d'aller encore plus loin dans ce domaine. Le Groupe a tellement besoin d'hommes et de femmes de valeur pour assurer sa progression qu'il est souvent confronté à des difficultés lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes de techniciens, de commerciaux ou de « managers ». Détecter à tous les niveaux les personnes à fort potentiel devient un devoir pour tout l'encadrement et une chance accrue pour ceux qui, conscients de leurs capacités personnelles, demandent à accéder à de plus grandes responsabilités.

**Société qui offre des opportunités professionnelles équivalentes aux femmes et aux hommes**, CAP GEMINI SOGETI l'a toujours été dans les secteurs où les conditions de travail sont compatibles avec les habitudes et la législation. Le seuil de 30 % de femmes dans l'effectif total est maintenant atteint en Suède, aux Etats-Unis et dans trois des sociétés françaises (TERTIAIRE, SYSTEMES et FORMATION). Les évolutions actuelles montrent que ce phénomène se développera dans les années qui viennent.





# **Cap Gemini Sogeti** **un groupe** **international**

# A

sa naissance, le 1<sup>er</sup> janvier 1975, le Groupe CAP GEMINI SOGETI prend d'emblée une dimension internationale puisqu'il naît de la fusion :

- du Groupe SOGETI, créé par Serge Kampf à Grenoble en 1967 et qui dispose d'une forte implantation, non seulement dans la région Rhône-Alpes et à Paris, mais aussi à Genève et à Zurich.

- du C.A.P. qui, depuis 1962, a créé de nombreuses filiales européennes regroupées au sein d'une holding, CAP Europe.

- et de GEMINI, fondée en 1968 par des investisseurs américains et qui opère déjà dans cinq des principaux pays européens.

Cette envergure multinationale acquise dès le départ n'est donc pas le fruit du hasard, mais la conséquence d'un choix stratégique délibéré des fondateurs de CAP GEMINI SOGETI. Elle seule, en effet, permet de concilier les quatre idées directrices qui constituent le fondement du système de valeurs défini par Serge Kampf pour le Groupe Sogeti et adopté d'emblée par ses partenaires par la suite :

- volonté d'expansion
- maintien d'une stricte indépendance via la rentabilité
- concentration sur un seul secteur d'activité (les prestations intellectuelles en informatique)
- répartition des risques par l'internationalisation.

Généralement, une entreprise répartit ses risques par la diversification. Mais puisque CAP GEMINI SOGETI avait décidé de ne pas faire d'autres métiers que le sien (et cela à seule fin de mieux faire le sien), seule l'internationalisation de ses activités pouvait lui assurer une croissance non tributaire des conjonctures économiques locales ou des soubresauts monétaires et l'aider à mieux préserver son indépendance.

C'est ainsi que, dès 1976, le Groupe Europe entreprend de solidariser au sein d'une véritable équipe un ensemble de directeurs de filiales de nationalités et d'origines très diverses. Tout en réalisant

LISTE DES VILLES DANS LESQUELLES EST IMPLANTÉ LE GROUPE, AVEC INDICATION DE L'ANNÉE DE PREMIÈRE INSTALLATION

1962	1967	1968	1969	1970	1971	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
PARIS	BRUXELLES	CRANFORD	BORDEAUX	MANCHESTER	MARSEILLE	BALE	MILWAUKEE	ANVERS	AMSTERDAM	DALLAS	ATLANTA	MADRID	BERGEN
GRENOBLE	GENÈVE	DUSSELDORF	RIJSWIJK	NANCY	KARLSKOGA	CHICAGO	NEW YORK	CHICAGO	HELSINKI	LAUSANNE	BALTIMORE	MULHOUSE	DENVER
LONDRES	LYON	LILLE	ZURICH	NANCY	STOCKHOLM	GOTEBOURG	ORLÉANS	GOTEBOURG	HOUSTON	PHILADELPHIE	BERNE	RICHMOND	EINDHOVEN
		UTRECHT			TOULOUSE			ORLÉANS	MUNICH	SUNDSVALL	LOS ANGELES	ZOETERMEER	LIEGE
									NANTES	TAMPA	MINNEAPOLIS		OSLO
									RENNES	ROUEN	EDISON		PORTLAND
											SAN FRANCISCO		ST-LOUIS
											SEATTLE		SKIEN
											WASHINGTON		TRONDHEIM



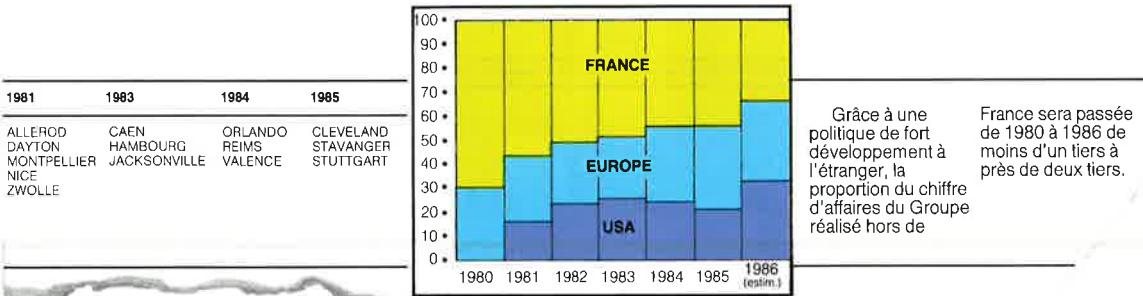
cette unité, il développe le réseau des filiales venues des trois composantes de CAP GEMINI SOGETI auxquelles s'ajoute la société norvégienne DATA LOGIC, acquise en 1980.

Par ailleurs, dès 1978, avec quelques managers de l'ex-GEMINI qui avaient manifesté le souhait de retourner au pays, le Groupe crée à Washington une première tête de pont, CAP GEMINI Inc., et décide ensuite de renforcer par croissance externe sa présence aux Etats-Unis. C'est ainsi que sont acquises la société DASD en 1981, puis un an plus tard, une société qui apporte deux implantations supplémentaires au réseau de CAP GEMINI DASD : l'une à New York et l'autre dans le New Jersey. Enfin, le 1<sup>er</sup> janvier 1986, le Groupe Etats-Unis acquiert la division « Consulting » de la société CGA COMPUTER Inc. Ayant ainsi doublé de taille, il exerce désormais ses activités sous le nom de C.G.A., c'est-à-dire CAP GEMINI of AMERICA.

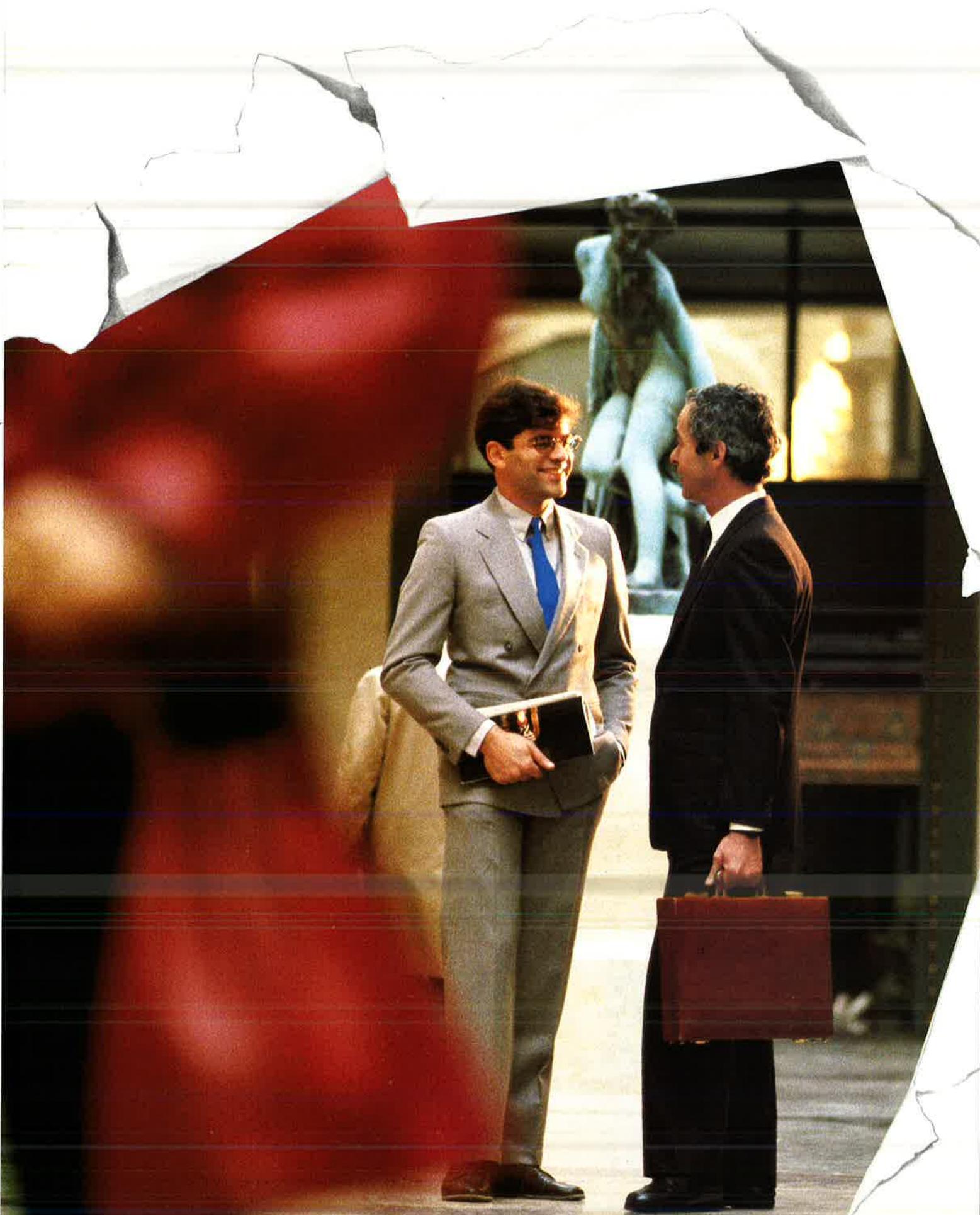
La répartition du chiffre d'affaires du Groupe CAP GEMINI SOGETI atteint maintenant l'équilibre recherché : 1/3 aux États-Unis, 1/3 en France et 1/3 dans les huit autres pays d'Europe couverts par le Groupe. Bien sûr, l'entreprise elle-même y gagne en stabilité. Mais ses clients, de leur côté, y trouvent une garantie supplémentaire de qualité du service rendu. En effet, la dimension internationale, alliée à une grande décentralisation opérationnelle, renforce les liens de partenariat à tout niveau : local, régional, national ou international. Elle offre aux utilisateurs la disponibilité de compétences d'une grande variété et d'un niveau technologique élevé. Les collaborateurs du Groupe partagent une communauté d'exigences professionnelles qui rend possibles les échanges, en dépit des différences de langue et de culture. De cette façon, la dimension internationale de CAP GEMINI SOGETI affirme et renforce ce qu'ont en commun toutes les sociétés du Groupe, et en particulier, une même organisation opérationnelle basée sur l'agence, un même langage de gestion, un même système de mesure des performances et de motivation des hommes.

Un partenaire attentif, une communauté d'exigences professionnelles, une culture internationale tels sont les titres des trois chapitres qui, dans les pages qui suivent, ont l'ambition de démontrer et de mettre en valeur le caractère réellement international de CAP GEMINI SOGETI.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
DU GROUPE PAR SECTEUR GÉOGRAPHIQUE



# Un partenaire attentif



Quels que soient leur secteur et leur pays d'activité, les entreprises modernes soucieuses de rationaliser leur gestion considèrent l'évolution de leur système d'information comme une préoccupation stratégique majeure.

Les enjeux de l'informatique sont d'abord économiques, bien sûr : les gains en productivité qu'elle apporte à tous les niveaux justifient des investissements en matériels et surtout en logiciels qui pèsent lourd dans les budgets (on estime qu'une application de gestion moyenne pour une entreprise de quelques centaines de personnes coûte de trois à quatre millions de francs). Mais ces enjeux sont également humains et « organisationnels » : la mise en œuvre d'un nouveau système bouleverse les habitudes, nécessite un certain nombre de mesures d'accompagnement fondamentales (formation des utilisateurs, documentation, définition des procédures, etc.) ; sa pérennité exige un suivi attentif de la part des spécialistes responsables de sa maintenance et de son évolution.

Les grandes sociétés de services participent couramment à l'informatisation de tous les secteurs d'activité. Les utilisateurs trouvent en effet des avantages multiples à pratiquer « l'impartition » (\*) : spécialisation et technicité accentuées, souplesse dans la croissance, application accélérée des techniques avancées, plus grande facilité à faire admettre des modifications de structures ou de méthodes, mise en œuvre rapide de nouveaux systèmes, concentration des investissements dans les domaines productifs, protection vis-à-vis des nombreux fournisseurs de matériel, etc.

Choisir une SSCI est aussi important que sélectionner un collaborateur de confiance, et choisir un partenaire dans un domaine aussi vital et aussi sensible que l'utilisation de l'informatique n'est pas toujours une entreprise aisée. Les qualités de « partenaire » requises par l'utilisateur comprennent certainement la loyauté, l'indépendance, la compétence et la stabilité.

CAP GEMINI SOGETI entretient avec ceux qui lui font confiance des relations basées sur la pérennité, la fidélité et l'estime réciproque. Il suffirait pour s'en convaincre de considérer la liste de ses clients les plus importants : sur les trente premiers, vingt-cinq d'entre eux renouvellent régulièrement leurs contrats depuis au moins 5 ans et dix-sept sont clients depuis plus de 10 ans. Par ailleurs, le fait que, d'une part, le capital de CAP GEMINI SOGETI soit contrôlé par son fondateur et par ses managers et que, d'autre part, ses titres soient cotés en Bourse, constitue la meilleure garantie d'indépendance (de jugement et d'action) vis-à-vis de tout pouvoir quel qu'il soit : industriel, politique ou financier. Cette indépendance est une option fondamentale du Groupe, car celui-ci considère qu'une société de services ne peut se comporter en véritable partenaire que si l'objectivité de ses conseils et de ses choix ne peut en aucune façon être mise en doute.

Enfin, quelle que soit sa taille ou la nature de ses activités, le client est assuré de trouver en CAP GEMINI SOGETI un partenaire proche de lui, solide parce que rentable et en pleine expansion, compétent parce que riche des expériences les plus diverses, capable enfin d'appréhender ses problèmes au bon niveau : local, national ou international.

(\*) Pour une entreprise, l'impartition consiste à confier à une autre entreprise l'exécution d'un travail qu'elle aurait pu exécuter elle-même. De la sous-traitance classique à la concession pure et simple elle passe par tous les degrés de l'assistance et de la coopération.

## Une Agence locale pour chaque client

# A

Chaque développement informatique est un cas unique. Tout besoin est particulier, même s'il peut exister plusieurs solutions pour le satisfaire. En effet, au-delà des quelques lignes de programmes qui constituent sa forme, un logiciel apparaît comme le reflet des règles de gestion propres au service utilisateur ; en ce sens, il possède une dimension culturelle, il fait partie du patrimoine de l'entreprise, il renferme son savoir-faire. On n'administre pas le personnel d'un hôpital comme celui d'une blanchisserie, on ne gère pas une exploitation viticole de la même façon dans l'Hérault, le Bordelais ou la Napa Valley, on ne pratique pas la même politique commerciale dans une multinationale et dans une PME. Par conséquent, il est souvent illusoire de vouloir automatiser une fonction de l'entreprise seulement à l'aide d'un logiciel standard (progiciel) sans y effectuer au moins une certaine adaptation. Une demande spécifique ne peut être satisfaite que par une offre de service elle-même spécifique.

Ainsi, une SSCI digne de ce nom se doit de rester à l'écoute des besoins réels de ses clients et d'opérer au plus près des réalités qui rythment la vie quotidienne des secteurs d'activités sur lesquels elle intervient. Pour y parvenir, il faut qu'elle se dote d'unités opérationnelles locales qui constituent autant de points « de contact rapproché » avec ses clients.

LaVelle DAY, Directeur de l'agence de PORTLAND de CAP GEMINI OF AMERICA, contribue activement au progrès économique et social de sa région. Non seulement en participant avec ses collaborateurs aux principaux projets informatiques locaux, mais aussi en

jouant un rôle majeur dans le développement de la ville de RIVERGROVE. Il a présidé le Comité qui a planifié et fait entreprendre les actions de développement de la cité. Il a également été le premier juge élu de cette ville... et il en est d'ailleurs aujourd'hui le seul.



On le voit ici revêtu de sa robe de juge sur le point d'entrer en salle d'audiences.



Ville internationale par excellence, Genève fut l'une des premières étapes de l'itinéraire international de CAP GEMINI SOGETI puisque c'est dès 1968 que le Groupe y ouvre sa première agence. Victor GANI, l'actuel

directeur de cette agence, n'a quitté sa ville natale de Genève que pour aller faire un MBA à l'Université de Standford en Californie. Entré dans le Groupe en 1970 comme analyste pour devenir cinq ans plus tard le premier ingé-

nier en chef suisse du Groupe, Victor GANI a largement participé à la croissance de cette agence qui maintient depuis plusieurs années sa place de premier fournisseur local de prestations intellectuelles en informatique.



C'est pourquoi CAP GEMINI SOGETI a choisi de faire de l'agence le dénominateur commun de son organisation. Le réseau des cent agences du Groupe garantit une réelle proximité à la très grande majorité des utilisateurs d'Europe occidentale et des USA.

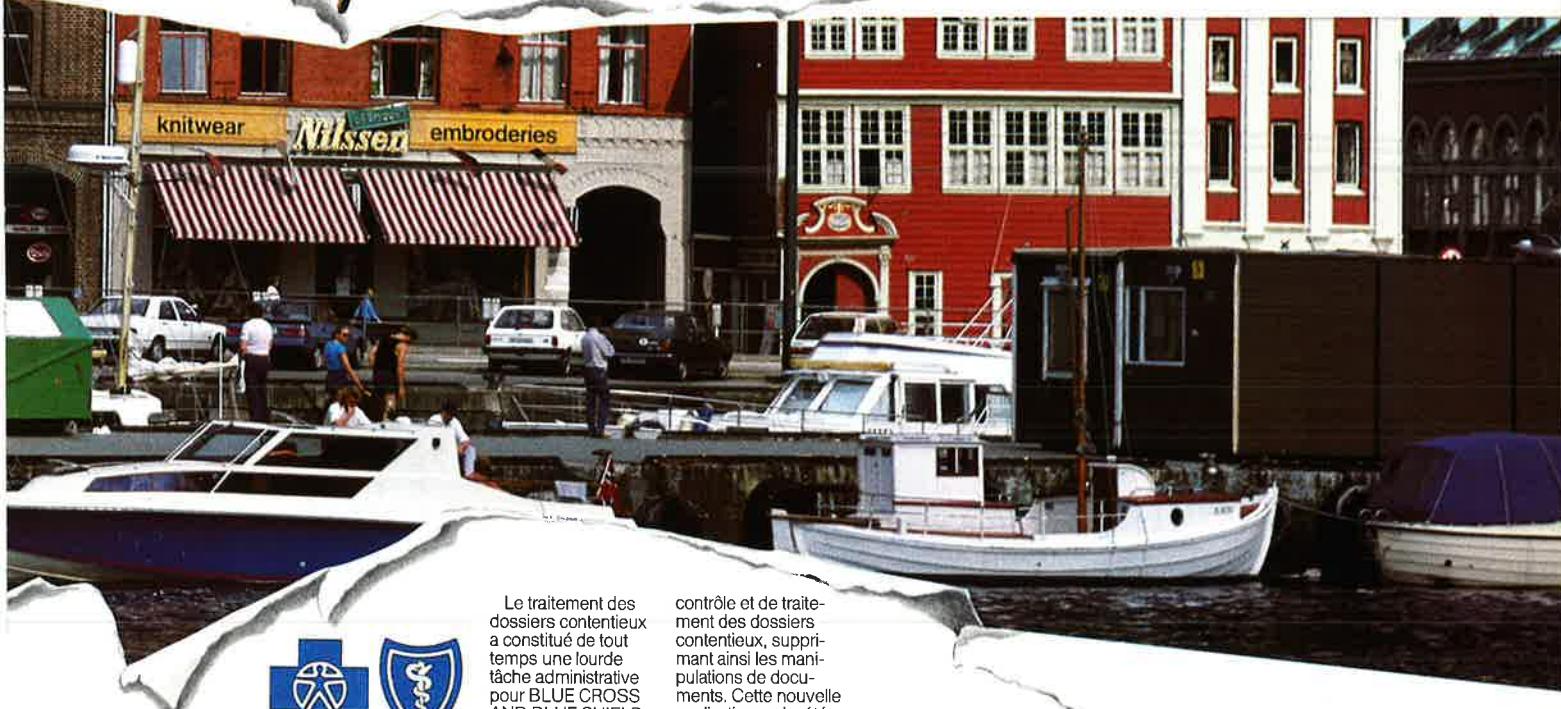
Le directeur d'agence n'est pas un pur gestionnaire assis derrière son bureau. C'est un homme de terrain, qui connaît bien chacun de ses clients, qui sait appréhender les problèmes dans leur contexte local et les traiter en fonction de leurs caractéristiques spécifiques. Comme chacun des membres de son équipe, il comprend parfaitement le secteur que couvre son agence, car il en est souvent originaire : il en connaît les us et les coutumes, les façons de travailler, les particularismes culturels et économiques.

L'agence est responsable de sa stratégie commerciale et du choix de ses collaborateurs. Bénéficiant d'une grande autonomie opérationnelle, elle est en mesure de s'adapter parfaitement au terrain. Maître de ses ressources, son directeur a toute latitude pour prendre les décisions qui s'imposent et esquisser sans délai les premières solutions qui permettront de résoudre le problème concret qui se présente à lui. En conséquence, la relation qui se noue avec le client s'établit dans un climat de confiance et induit un engagement moral de réussite commune.



« La tournée du facteur », tel est le nom du système d'assistance à l'organisation des tournées postales que CAP GEMINI SOGETI a conçu en France pour la Direction Générale des Postes. Fonctionnant sur micro-ordinateur et mettant en œuvre l'éditeur graphique MULTIGRAPH, (fondé sur l'éditeur EDIGRAPH développé conjointement avec le laboratoire

IRPEACS du CNRS à LYON), ce système permet de saisir puis d'afficher sur un écran couleur un plan de ville en associant à chaque segment de rue divers paramètres tels que la charge de courrier, la longueur des voies, le mode de distribution, enfin de faire apparaître les itinéraires de chaque tournée.



Le traitement des dossiers contentieux a constitué de tout temps une lourde tâche administrative pour BLUE CROSS AND BLUE SHIELD OF MARYLAND, organisme américain de Sécurité Sociale. En conséquence, un grand projet a été mis en œuvre en commun avec CAP GEMINI OF AMERICA, visant à automatiser la totalité des tâches d'enregistrement, de

contrôle et de traitement des dossiers contentieux, supprimant ainsi les manipulations de documents. Cette nouvelle application, qui a été pour BLUE CROSS AND BLUE SHIELD OF MARYLAND la source de substantielles économies, fait actuellement l'objet d'une commercialisation internationale par IBM.

# Une Société nationale pour chaque pays

**S**au-delà des spécificités régionales, il existe des caractéristiques nationales, liées aux habitudes et aux comportements nationaux ainsi qu'à la législation en vigueur dans le pays. Les financiers français obéissent à une réglementation et à un plan comptable peu compatibles avec les usages espagnols ou américains. Le système bancaire suisse est différent du système bancaire anglais. C'est la raison pour laquelle, dans chaque pays, les collaborateurs de CAP GEMINI SOGETI sont des nationaux, qui connaissent d'autant mieux les règles et les normes en vigueur dans leur pays que leur expérience du service a porté sur des applications nombreuses et variées.

Si personne ne peut prétendre tout régler de la même manière partout, cela ne signifie pas qu'il soit impossible de généraliser à l'échelon national certains développements effectués pour des entreprises d'un secteur d'activité. Ainsi, par exemple, les sociétés du Groupe France utilisent avec profit des semi-produits appelés M.A.S. (Modules d'Application Standards) qu'elles ont elles-mêmes élaborés et qu'elles adaptent à chaque cas particulier rencontré.

De cette manière CAP GEMINI SOGETI peut à la fois répondre efficacement à la demande de grands clients nationaux qui souhaitent informatiser de façon homogène leurs multiples implantations et à la demande de petites entreprises, et ceci dans les meilleures conditions économiques possibles.

En outre, la notoriété du Groupe est telle que la grande majorité des demandes spontanées du marché lui sont communiquées : ainsi est-il à même de répondre à la plupart des appels d'offres émanant des grandes entreprises et des Administrations, soit seul, soit associé à des fournisseurs de matériel, soit encore en coopération avec certains de ses confrères.



Répartis dans des entrepôts à terre et sur une vingtaine de bateaux, les 350.000 articles codifiés de la Marine Royale Hollandaise – depuis la plus petite vis jusqu'aux ensembles électroniques les plus complexes, en passant par le paquetage des marins et les munitions – seront bienôt gérés en temps réel. C'est

CAP GEMINI NEDERLAND que la Marine Royale Hollandaise a choisie pour l'assister, en lui confiant successivement la préétude puis le développement du système. CAP GEMINI NEDERLAND sera également impliquée dans la phase de mise en place de ce système.



C'est à l'occasion d'une visite officielle à PANDATA du Docteur W.G. DEETMAN, Ministre hollandais de l'Education et des Sciences, que le Directeur Général de cette filiale du Groupe, Aad UIJTENBROEK, a annoncé sa décision de prendre en charge

la formation à l'informatique de douze enseignants de l'école publique néerlandaise. Ceux-ci auront ensuite pour mission de former des jeunes en fin de scolarité dans le cadre du plan national de développement des connaissances en informatique.

C'est ainsi que CAP GEMINI SOGETI a été sélectionnée pour participer à de nombreux projets d'envergure nationale tels que TELECOM 1 en France, le projet CAFA (système financier public) en Hollande, l'élaboration du cahier des charges des systèmes informatiques des ambassades et des consulats américains, etc. En France, l'Annuaire Electronique constitue à cet égard l'un des exemples les plus significatifs. De plus, la compétence télématique acquise à l'occasion de ce projet a pu être utilisée dans des projets similaires, en Norvège par exemple.

Mais ce transfert de compétences d'un pays à l'autre ne se fait jamais sous la forme d'interventions ponctuelles : il ne s'agit pas d'envoyer sur place des équipes étrangères pour qu'elles assument la responsabilité éphémère de la réalisation du projet puis quittent le terrain une fois leur mission accomplie. Par principe, ce sont toujours les collaborateurs nationaux qui traitent les affaires et qui utilisent, le temps de l'assimiler, une compétence spécifique acquise ailleurs et transmise par des consultants provisoirement intégrés à l'équipe. Cela leur permet, par la suite, d'assumer sur place le suivi et la pérennité du service nécessaires à la bonne évolution du projet.

Le Groupe CAP GEMINI SOGETI entretient également, dans chaque pays où il intervient, des relations au niveau national avec les entreprises et les organismes impliqués dans l'informatique sous tous ses aspects : constructeurs de matériels, syndicats professionnels, instances de normalisation, administrations, autorités locales, etc. Les dirigeants et certains experts de CAP GEMINI SOGETI contribuent ainsi à la vie de la communauté nationale. Ils apportent le témoignage et l'expérience d'une grande société de services, connue pour la multiplicité de ses réalisations, sa maîtrise des techniques informatiques, sa bonne connaissance des besoins réels du marché et de leur évolution.

Le système Annuaire Electronique réalisé par CAP GEMINI SOGETI est en cours d'extension à l'ensemble du territoire français, (mission effectuée conjointement avec la société SESA). A la fin 1985, le bilan était

le suivant : 1,3 millions de terminaux MINITEL chez les usagers, un fichier de 23 millions d'abonnés, un trafic de 14 millions d'appels par mois. A la fin de 1986, le système comprendra 120 mini-ordinateurs inter-

connectés et supportera 3 millions de terminaux MINITEL.



En association avec le Ministère de l'Industrie suédois, CAP GEMINI BRA contribue au développement de la région située au nord du Cercle Arctique. En effet, CAP GEMINI BRA a créé dans

cette région la société NORDCAP, laquelle a déjà sélectionné et formé à l'informatique quinze jeunes diplômés. Ceux-ci travaillent sur des projets locaux et sur des projets de l'agence de Stockholm.



## Un Groupe véritablement international

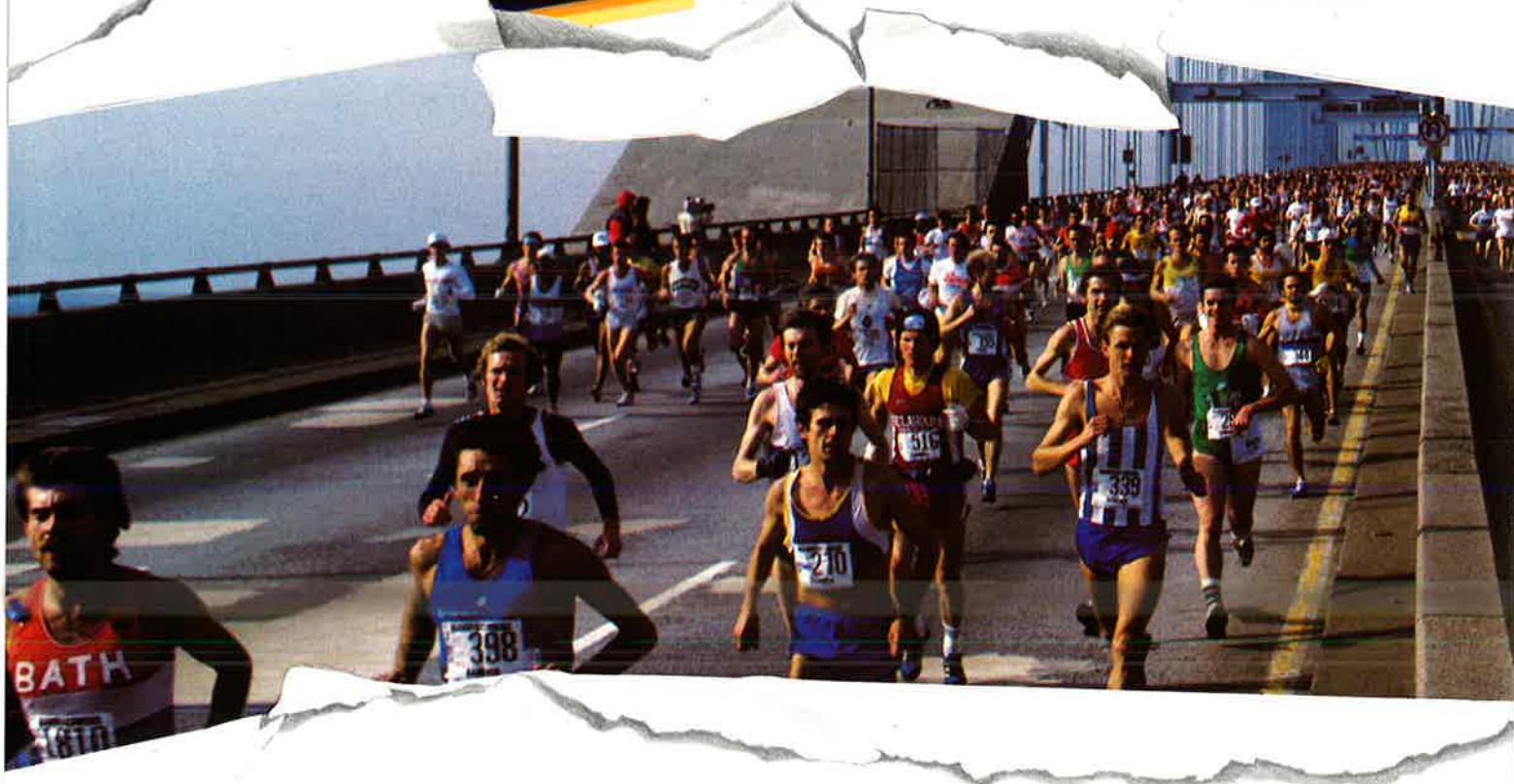
Avec un volume d'activités désormais équitablement réparti entre les Etats-Unis, la France et huit autres pays d'Europe, CAP GEMINI SOGETI est aujourd'hui le seul groupe de services et de conseil en informatique de dimension internationale.

Huit langues y sont parlées et il est opérationnel dans dix pays, lesquels représentent à eux seuls plus de 80 % du marché mondial du service informatique. Cette implantation n'a pas été menée au hasard : il ne s'agit pas pour CAP GEMINI SOGETI d'avoir un pied partout, mais bien de pouvoir, là où il est présent, exercer son activité de façon significative et selon ses principes d'éthique professionnelle et de rentabilité. C'est pourquoi le Groupe a décidé de ne pas investir les marchés influencés par un environnement politique, économique ou culturel trop différent de celui qu'il connaît.

Cette présence internationale en fait le partenaire privilégié des clients eux-mêmes à caractère multinational. Ainsi, les constructeurs d'ordinateurs apprécient qu'une SSCI soit en mesure d'établir les spécifications fonctionnelles de logiciels valables dans toute l'Europe. Plus généralement, les grandes firmes internationales préfèrent dialoguer, lorsqu'il s'agit par exemple d'établir le schéma directeur informatique de leur quartier général, avec un partenaire de leur niveau. D'autres mettent en place dans certains sites des applications pilotes qu'elles comptent diffuser par la suite dans leurs filiales. Et certaines petites entreprises trouvent en CAP GEMINI SOGETI un partenaire capable de les aider dans leurs efforts d'exportation en mettant en place une même application dans plusieurs pays.

La Société CARTIER à PARIS a demandé à CAP GEMINI SOGETI de documenter les applications informatiques de sa filiale belge et de les implanter ensuite dans d'autres pays européens. Ce sont les filiales de

CAP GEMINI SOGETI en Europe qui ont réalisé l'adaptation de ces applications aux réglementations locales et les ont installées dans la filiale CARTIER de chacun des pays concernés.



De par sa dimension et son implantation, CAP GEMINI SOGETI est particulièrement préparée à une participation efficace aux grands projets internationaux. C'est ainsi que neuf des propositions émises par le Groupe dans le cadre du programme européen Esprit ont été retenues. Pour le projet référencé 5.1, par exemple, où il s'agit de développer une architecture standardisée pour les systèmes de productique ou CIM (Computer Integrated Manufacturing), le Groupe assure la maîtrise d'œuvre et l'animation d'une équipe où sont représentés plusieurs des grands industriels européens (l'Aérospatiale, CGE, Volkswagen, etc.) et les plus importants des constructeurs d'ordinateurs (IBM, Bull, Siemens, Philips, etc.). Ce projet, qui représente une charge de travail estimée à 116 années-hommes, est placé sous la responsabilité de la filiale belge de CAP GEMINI SOGETI.

Au total, l'implantation internationale de CAP GEMINI SOGETI, c'est un réseau de cent agences battant le même pavillon, de Paris à Bergen, de Dallas à Madrid, de Grenoble à Milwaukee, de Zurich à Londres, etc. Pour constituer ce réseau, le Groupe a consenti près de vingt années d'efforts persévérand : il a fallu conduire d'une main ferme une stratégie à la fois agressive et prudente ; il a fallu embaucher, former, motiver, faire coopérer des professionnels, des managers ; il a fallu acquérir des compétences de gestion dans la plupart des législations occidentales. Les forces du Groupe peuvent être mobilisées en autant de lieux et dans autant de techniques qu'une organisation cliente peut le désirer. CAP GEMINI SOGETI est le partenaire qu'elle peut souhaiter pour résoudre tout problème dans lequel il est fait usage d'informatique, de l'application la plus courante à celle la plus ambitieuse.



Lorsque la BANCO de LEVANTE a rejoint le groupe bancaire international CITIBANK, CITIBANK ESPANA a décidé de refondre entièrement l'informatique existante afin d'intégrer cette nouvelle activité dans un système conforme à

ses propres normes et procédures de traitement. CAP GEMINI ESPANA a apporté une importante contribution aux travaux à réaliser, tant en ce qui concerne l'adaptation des applications existantes, que la conception du nouveau système.



Le Groupe EUROPE est constitué des sociétés de CAP GEMINI SOGETI qui exercent leur activité dans les pays européens autres que la France. Il emploie plus de 1 800 collaborateurs nationaux et comprend neuf sociétés opérant dans huit

pays : Allemagne Fédérale, Belgique, Espagne, Royaume-Uni, Hollande, Norvège, Suède et Suisse.

Le succès de cette équipe internationale repose sur trois principes qui ont guidé l'expansion du Groupe CAP GEMINI SOGETI :

- l'adaptation au marché local par une présence véritablement nationale dans chaque pays
- la mise en valeur des ressources internationales du Groupe, assurée par des méthodes de travail et de gestion communes et par des échanges permanents
- « la religion de l'équipe » que partagent les managers du Groupe et dont les bases sont l'aptitude à coopérer, l'estime et la confiance réciproques, la volonté de vaincre, un souci commun de faire un travail de qualité.

# Une communauté d'exigences professionnelles



ne communauté d'exigences professionnelles est, bien entendu, une condition préalable aux échanges de services entre les filiales d'une SSCI telle que CAP GEMINI SOGETI.

En effet, la composition d'équipes multinationales est souvent rendue nécessaire par la multiplicité des utilisateurs ou la variété des pays intéressés par le projet, à moins qu'elle ne soit tout simplement indispensable compte tenu de la nationalité des meilleurs experts dont la participation est requise.

Dans de telles équipes, la capacité professionnelle nécessaire est faite d'abord de connaissances approfondies dans plusieurs techniques, de goût pour l'innovation et le travail bien fait, d'aptitude à communiquer et à écouter. Elle s'exprime par la faculté (après avoir bien compris et analysé le besoin ou le problème) de conseiller utilement le client, de construire avec lui une solution à partir de matériaux techniques existants et des cas comparables déjà rencontrés, d'imaginer et de mettre en œuvre une innovation aussi bien qu'une solution éprouvée par ailleurs...

Afin de développer et entretenir au sein de ses équipes ce véritable art du conseil et de l'ingénierie informatique, CAP GEMINI SOGETI s'attache à déceler chez ses collaborateurs dès le processus de recrutement les qualités humaines correspondantes d'analyse et de dialogue ; par la suite, leur épanouissement est favorisé par la formation acquise sur le terrain et le travail d'équipe dans un environnement stimulant. La valeur personnelle des hommes est non seulement soutenue et enrichie par l'arsenal des outils et des méthodes du Groupe ou par les échanges fréquents entre collaborateurs, mais aussi, bien sûr, par le savoir-faire accumulé des responsables et des dirigeants.

Ainsi par exemple, convient-il de mentionner dans ce cadre que le Groupe Europe a instauré dans les filiales qu'il contrôle un « code d'exigences professionnelles » accompagnant un ensemble de méthodes et d'outils propres à garantir, au sein des différentes filiales du Groupe, une qualité homogène de prestations. C'est aussi à cet effet qu'un programme continu de formation est dispensé sous forme de cours techniques sur les langages, les méthodes de gestion de projets, etc., représentant un coût qui varie, selon les pays et les sociétés du Groupe, entre 3 % et 9 ou même 10 % de la masse salariale. C'est, enfin, dans ce but que des séminaires techniques, des réunions d'agence, des « Rencontres » au niveau des sociétés et des groupes opérationnels sont programmés de façon systématique tout au long de l'année.

Il se trouve que le niveau professionnel et technique qui répond à ces exigences répond également aux souhaits des plus exigeants des utilisateurs de moyens informatiques. Ceux-ci recherchent en effet chez leur fournisseur de services :

- un réservoir international de compétences qui leur assure une grande disponibilité
- un niveau technique de valeur internationale garantissant un accès facile aux technologies les plus avancées de quelque pays qu'elles viennent
- un accès international aux références résultant d'une expérience significative dans tous les domaines d'application et dans toutes les techniques.

# Un

# Réserve international de compétences

Seules quelques sociétés de services sont en mesure d'offrir un réservoir international de compétences qui présente à la fois un réel caractère d'universalité et une taille suffisante.

La complexité croissante des systèmes informatiques et la fréquente nécessité de faire la synthèse de techniques et d'applications de différentes natures expliquent le besoin qu'ont les clients d'accéder à un éventail complet de compétences, depuis les plus courantes jusqu'aux plus « pointues » qui sont aussi les plus rares, qu'il s'agisse de la connaissance de matériels et de systèmes d'exploitation de plus en plus nombreux, de l'expérience de la mise en œuvre de réseaux de communication ou simplement de la parfaite maîtrise d'un domaine d'application particulier.

La variété des compétences et la diversité des expériences accumulées par CAP GEMINI SOGETI (qui a mené à bien près de 25 000 projets au cours des dix dernières années) constitue pour le client la garantie que la solution qu'il recherche ou la technique qu'il veut utiliser a déjà été mise en œuvre par l'une des sociétés du Groupe. Ainsi, lorsque CAP SOGETI INDUSTRIE est sollicitée par un grand constructeur automobile pour réaliser une application de suivi de fabrication mettant en jeu différents ordinateurs allemands encore inconnus en France, le responsable du projet peut faire appel à son homologue de CAP GEMINI DEUTSCHLAND qui a déjà réalisé des travaux sur ces matériels.

Le client est également en droit d'attendre de son partenaire une disponibilité de moyens, laquelle suppose la capacité de mobiliser à tout moment les ressources techniques et humaines nécessaires pour mener à bien dans des délais très courts une réalisation parfois vitale. Ainsi, lorsqu'ATT, du fait de la



C'est dans la Banque que le VIDEO-TEX a le plus rapidement trouvé ses applications. Parmi les raisons de cette prompte introduction se trouvent certainement les possibilités de communication de masse qu'offrent ces techniques ainsi que leur facilité de mise en œuvre.

En France, c'est dans le cadre du vaste programme télématique lancé par la Direction Générale des Télécommunications que CAP GEMINI SOGETI a d'abord développé son expertise, créée puis diffusée sa gamme de produits MULTITEL, (220 systèmes installés).

Cette expertise a ensuite été transférée aux Etats-Unis et en Europe. Le centre de compétences VIDEOTEX du Groupe Europe a adapté MULTITEL aux normes Prestel et Bildschirmtext puis mis en place des systèmes en Suède, en Hollande, et en Norvège.

dérglementation, doit mettre en place en un temps record un système capable de gérer ses équipements téléphoniques et d'émettre 4 millions de factures par mois, elle trouve en CAP GEMINI of AMERICA un partenaire capable de lui apporter le complément de « force de frappe » nécessaire.

Mais il ne suffit pas de savoir que CAP GEMINI SOGETI emploie à ce jour plus de six mille professionnels pour comprendre comment le Groupe constitue un véritable réservoir international de compétences. Il faut aussi relever les points suivants :

- la capacité d'intervention est répartie de façon équilibrée entre trois groupes opérationnels (France, Europe, USA) puisque deux mille techniciens environ travaillent dans chacun d'eux,
- des « centres de compétences » sont créés dès qu'un domaine d'application ou une technique constitue une opportunité de développement commune à plusieurs sociétés ou pays,
- les dirigeants et les ingénieurs en chef des sociétés des différents pays participent activement à la vie du Groupe. Ils se rencontrent régulièrement pour s'informer mutuellement, débattre de leurs préoccupations communes et décider des mesures qui renforceront aussi bien leur solidarité que leur compétence. Un « Club d'Experts » distingue les plus qualifiés d'entre eux et permet de les faire intervenir avec un préavis très court, que ce soit en France, en Europe ou aux USA.

Grâce à cette capacité globale, grâce à cette organisation, grâce aux fréquentes rencontres et séances de travail entre les consultants de CAP GEMINI SOGETI, bien des problèmes reçoivent des solutions plus rapides et mieux adaptées car, malgré les différences de langues, les échanges d'informations, de documentation et de méthodes s'opèrent dans les délais les plus brefs.



L'accueil de collaborateurs de différentes sociétés du Groupe est l'un des moyens mis en œuvre par CAP SOGETI INNOVATION, pour préparer la diffusion de son savoir-faire dans les différentes unités opérationnelles. Des colla-

borateurs de six nationalités y travaillent actuellement. Ainsi, Göran EDIN a été détaché par CAP GEMINI BRA (Suède) où il était responsable des méthodes de développement de logiciels et responsable de la qualité.



La réalisation d'une conversion – qu'elle soit liée à un changement de matériel ou à des modifications du logiciel système – est une opération délicate et redoutée des responsables informatiques. C'est pourquoi cette réalisation est de plus en plus

confiée aux quelques SSCI spécialisées, et notamment à CAP GEMINI SOGETI, qui a déjà converti 450 000 programmes ! Pour ces travaux, les agences du Groupe s'appuient sur :

- la méthodologie et le logiciel associé INFOLIB, développés

par le « Centre Européen de Conversion » de Munich.

- une gamme étendue de 47 traducteurs développée par le Centre Technique de Milwaukee.
- un support de formation et de gestion des projets, fourni par ces centres.

Un

## Niveau technique international

Le maintien d'un niveau technique de valeur internationale constitue, pour une grande SSCI, une exigence majeure qui lui permet d'ailleurs d'attirer et de conserver les meilleurs collaborateurs. C'est pourquoi CAP GEMINI SOGETI consacre chaque année à la recherche et au développement environ 5 % de son chiffre d'affaires total, c'est-à-dire autant que la moyenne des constructeurs d'ordinateurs.

Ces efforts d'innovation sont menés à tous les niveaux : celui des projets eux-mêmes, celui des sociétés opérationnelles, celui du Groupe dans son ensemble. Ils se concrétisent quotidiennement dans les réalisations des quelque 6 000 informaticiens de l'effectif actuel et, d'autre part, dans le cadre de projets pilotes mettant en œuvre de nouvelles technologies. Ainsi, dans le domaine de la monétique, CAP SOGETI LOGICIEL a développé en France en 1985, en collaboration avec la DGT (Direction Générale des Télécommunications), les logiciels permettant d'identifier le porteur d'une carte à mémoire, d'assurer les prépalements et les télépaiements et de chiffrer les données transmises. De la même façon, la filiale anglaise du Groupe participe au projet HOLMES lancé par le Ministère de l'Intérieur pour développer les spécifications d'une nouvelle architecture de systèmes d'aide au commandement.

Un effort systématique d'innovation est également conduit au niveau des différentes sociétés opérationnelles. Ainsi, par exemple, celles-ci ont-elles développé une expertise de niveau international dans le domaine de la productique en Suède, celui des réseaux en France, celui des conversions en Allemagne et aux USA, celui des grandes applications administratives en Hollande,...

Au niveau de l'ensemble du Groupe, c'est la filiale spécialisée CAP SOGETI INNOVATION qui coordonne les travaux de recherche appliquée dans les domaines stratégiques concernant le logiciel. Elle agit en liaison avec les organismes de recherche ou en coopération avec les unités opérationnelles du

Améliorer les conditions de travail des professionnels de l'informatique, permettre d'accélérer l'informatisation des activités bancaires, augmenter la qualité du logiciel développé et diminuer les coûts de sa maintenance : tels sont les objectifs des principaux utilisateurs de MULTIPRO l'atelier de génie logiciel de CAP GEMINI SOGETI. Parmi eux

figurent plusieurs des plus grandes banques du monde, telles que la Banque Nationale de Paris, la Société Générale (France) ou la Security Pacific (Etats-Unis).

Créé par CAP SOGETI INNOVATION pour la REGIE RENAULT, SITERE EXPERT est le premier système expert d'aide à la réparation de boîtes de vitesses automatiques. Fonctionnant sur des micro-ordinateurs installés dans leurs propres ateliers, il met à la



disposition des réparateurs la connaissance des meilleurs experts de ce domaine : contenant plus de 10 000 règles, SITERE EXPERT permet en effet de diagnostiquer avec précision n'importe quelle panne en moins d'une seconde.

Groupe dans le cadre de grands programmes internationaux. Dans le domaine du génie logiciel ses travaux portent, d'une part, sur les outils de développement des applications et les outils de gestion de projet et, d'autre part, sur les technologies de base, substrats indispensables des futures applications : bases de données relationnelles, programmation parallèle, système UNIX, langage ADA, etc. Les résultats de ces recherches sont incorporés par CAP SOGETI INSTRUMENTS dans ses produits, et notamment dans l'atelier de génie logiciel MULTIPRO. Autre exemple : pour améliorer les communications de l'homme avec la machine, CAP SOGETI INNOVATION travaille sur des interfaces en langage naturel et développe des outils tels que des éditeurs de documents, de graphiques, d'images,...

On peut citer aussi l'intelligence artificielle, reconnue comme une voie majeure de développement technologique : il s'agit, non seulement des systèmes experts dont des applications diverses sont mises en œuvre, mais aussi de l'inclusion des techniques de traitement des connaissances dans la production du logiciel, comme c'est le cas de la méthode EXPERT de CAP GEMINI SOGETI.

Bien au-delà de ces actions, la politique de progrès technologique du Groupe passe par un renforcement constant de ses liens internes et par le jeu très souple d'interactions entre les hommes facilitant le transfert de compétences : coproductions, formation, échanges d'experts et de produits.

Dans le domaine du logiciel, les techniques convergent et s'enrichissent mutuellement. En organisant la synergie entre ses différentes sociétés, CAP GEMINI SOGETI tire parti à la fois des enseignements de la recherche, en amont, et des demandes du marché, en aval, pour maintenir un niveau technique de valeur internationale, niveau nécessaire à la satisfaction des besoins de ses clients.

Dan KAPP, Ingénieur en chef de l'agence de Chicago de CAP GEMINI of AMERICA, a écrit avec Joseph LEBEN

un ouvrage intitulé : « IMS - Techniques de programmation : un guide d'utilisation de DL1 ».

Clair, pratique et très didactique, ce livre est extrêmement connu dans la profession et il a même été imprimé en russe !



La fabrication d'une puce d'un million de bits doit s'effectuer en 300 à 400 opérations successives faisant appel à des techniques de masquage, de gravure et d'organisation en couches très sensibles aux conditions de l'environnement (poussière, température, humidité).

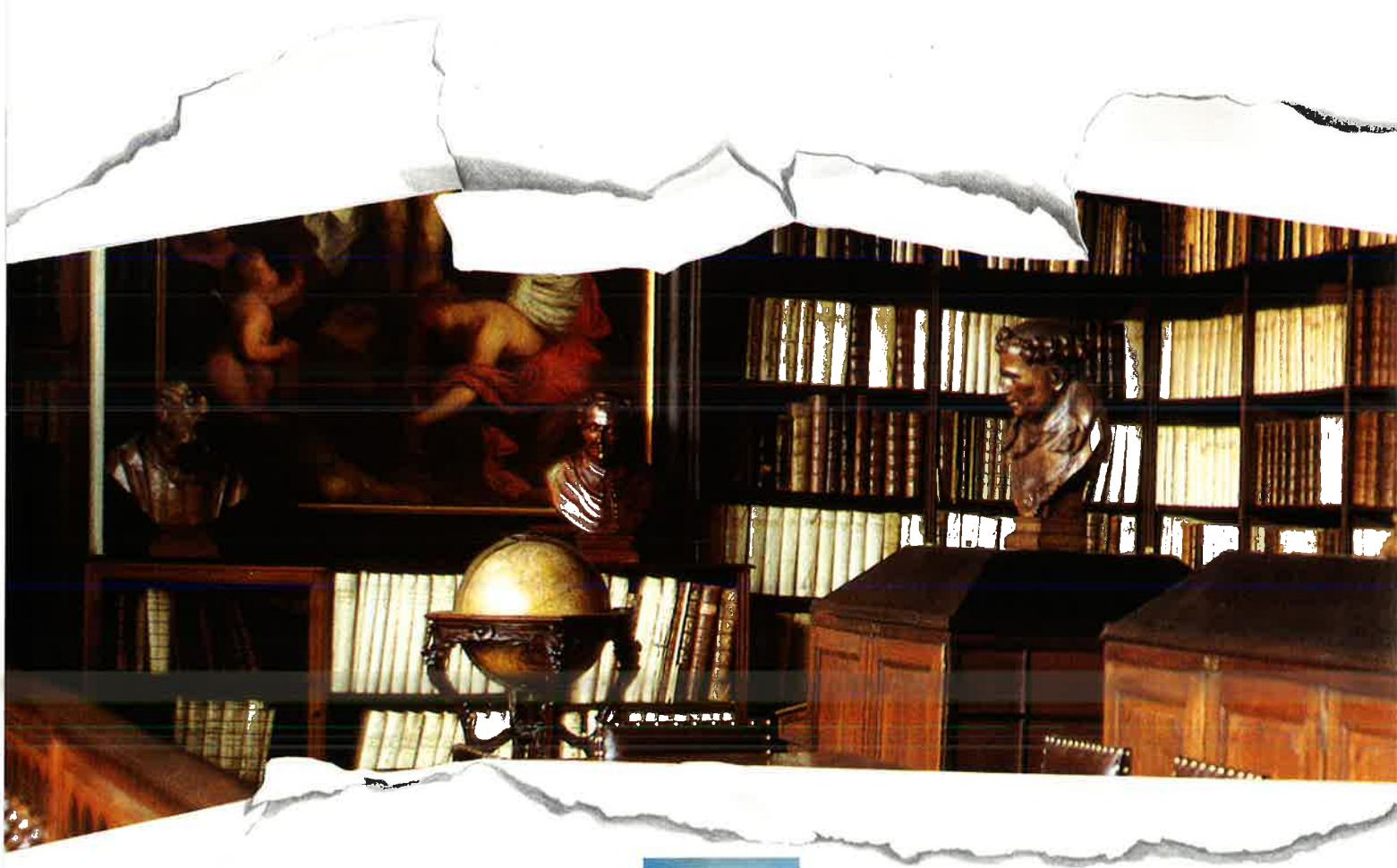
C'est pour l'assister dans la conception d'une telle usine que PHILIPS a confié à PANDATA l'étude d'un système capable d'intégrer les différentes opérations de fabrication et de contrôler la production en fonction des contraintes de l'environnement.

# A

La qualité d'une solution informatique ne dépend pas seulement du niveau technique des logiciels qui la composent. Elle est également déterminée par l'architecture selon laquelle ces éléments se combinent et par l'adaptation de l'ensemble aux besoins particuliers à satisfaire. Ainsi, si l'accès au réservoir international de compétences de CAP GEMINI SOGETI procède d'une démarche interne, le client, de son côté, peut légitimement s'intéresser aux références, c'est-à-dire aux témoignages fournis par d'autres clients de son prestataire de services. Il peut de cette façon contrôler, en vraie grandeur, le fonctionnement d'une application qu'il envisage de lancer (spécifications, performances, etc.), vérifier la faisabilité d'un de ses projets ou même évaluer son informatique en la comparant à celle d'un établissement similaire, en termes d'équipement, d'organisation ou de résultats.

Dès lors, quelle meilleure preuve de sa compétence peut fournir une SSCI qu'une bonne référence dans le domaine qui préoccupe son client ? Si cette référence est unique ou de peu d'envergure, le doute peut subsister ; mais si les conditions de dimension et de bonne gestion sont également réunies, alors il est vraisemblable que l'expérience acquise aura généré un savoir-faire suffisant pour garantir une bonne productivité dans la réalisation du logiciel et un réalisme certain dans les conseils prodigués.

Toutefois, pour que le confectionneur de l'ouest de la France puisse trouver une solution à son problème d'optimisation de découpe de vêtements grâce à des travaux similaires faits à Manchester ou à Bruxelles, ou pour que tel assureur britannique puisse bénéficier des connaissances acquises dans son domaine par les informaticiens de CAP GEMINI SOGETI en Suisse ou en Hollande, encore faut-il que



Quatre Norvégiens à San Francisco pendant huit mois : après avoir confié à la filiale norvégienne de CAP GEMINI SOGETI une étude détaillée des adaptations à apporter à son système intégré



de gestion et de planification de la production pour le commercialiser en Europe, le constructeur QANTEL a chargé celle-ci de réaliser sur place les modifications nécessaires.

l'information de base soit recensée, accessible, documentée, maintenue à jour.

A cet effet, différentes solutions ont été mises en place au sein du Groupe, parmi lesquelles :

- le système ARC, qui est une base de données des références du Groupe donnant, pour chacune d'elles, une description détaillée assortie d'un ensemble d'informations relatives à sa réalisation,
- des monographies par secteur d'activité présentant l'approche du Groupe et ses références,
- des descriptions d'applications comprenant à la fois leurs spécifications fonctionnelles et celles des solutions mises en place.

Grâce à ces différents outils, l'ingénieur commercial de Milwaukee aussi bien que l'ingénieur en chef de Toulouse peuvent trouver les quelques réalisations bien adaptées au problème à résoudre, qu'il s'agisse de la mise en place d'un système de contrôle de processus d'une usine de boîtes de vitesses du Wisconsin ou de l'informatisation complète d'une entreprise familiale du Périgord.

Chaque agence de CAP GEMINI SOGETI et, à travers elle chacun de ses clients, peuvent donc avoir accès à une exceptionnelle somme de références internationales. Leur nombre – près de 25 000 projets recensés au cours des dix dernières années –, leur variété et leur répartition (par secteur d'activité économique, par nature de prestations, par type de matériel, etc.) démontrent l'aptitude de CAP GEMINI SOGETI à réaliser tous les types de projets, les plus petits comme les plus grands, ainsi que sa capacité à tenir chaque fois les engagements pris en matière de performances, de délai, de coût ou de sécurité de fonctionnement.

Rencontrer leurs homologues en Suède et aux États-Unis, connaître les solutions qu'ils ont mises en place et leurs projets, s'informer sur l'état de l'art en matière d'organisation de centres informatiques, tels étaient les objectifs des Caisses d'Épargne et des SOREFI des régions Provence-Côte d'Azur et Languedoc-Roussillon,

CAP GEMINI SOGETI, à qui était confiée la préparation de leur futur schéma directeur à l'horizon 1990, a planifié leur visite en Suède, où le directeur de l'agence de Stockholm a organisé des réunions de travail avec deux sociétés clientes, elles-mêmes Caisses d'Épargne : la SVENSKA SPARBANKS FORENINGENS et la SPADAB.



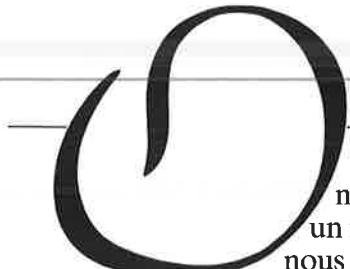
ARGO Communication Corp. est une jeune société de télécommunications qui, grâce à un réseau entièrement numérisé et à la technologie spatiale, espère acquérir une part grandissante du trafic longue distance aux USA.

C'est la référence constituée par les travaux réalisés dans le cadre du satellite TELECOM 1 qui a fait que l'ARGO a choisi CAP GEMINI SOGETI pour la

conception et l'installation du centre de gestion de son réseau. CAP GEMINI of AMERICA, avec l'assistance de CAP SOGETI LOGICIEL, réalise actuellement ce système dont les principales fonctions sont d'établir les dialogues avec les centraux pour la maintenance instantanée, et de collecter les données de trafic permettant une meilleure planification du réseau.

# Une culture internationale





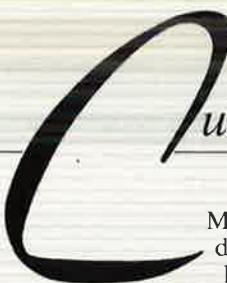
n compare parfois l'ordinateur et l'homme : pour certains le second devrait être un modèle pour le premier. Il faut pourtant se rendre à l'évidence : la génétique nous enseigne que tout être vivant est unique, alors que rien n'est plus semblable à un ordinateur qu'un autre ordinateur. Leurs éléments constitutifs sont les mêmes, leurs fonctions sont les mêmes. Ils n'ont ni personnalité ni nationalité.

A l'inverse, la diversité génétique et la variété des environnements entraînent chez l'homme des comportements très divers. Une étude menée par un savant hollandais, le Professeur Geert HOFSTEDE – étude dont un résumé est présenté dans les pages qui suivent – montre combien les différences culturelles sont considérables d'un pays à l'autre. Elle montre aussi comment ces différences s'expriment dans la vie de l'entreprise : dès lors, on s'étonne moins que les applications de l'informatique soient aussi dissemblables d'un pays à l'autre et qu'une fois installées et en fonctionnement, elles soient pratiquement « uniques ». La mission essentielle des sociétés de services étant de rendre efficaces ces outils « universels » que sont les ordinateurs, on comprendra mieux pourquoi l'attention portée aux facteurs humains est leur souci primordial, et aussi pourquoi ces sociétés ont le plus souvent de grandes difficultés à opérer en dehors de leur pays d'origine.

Si une équipe d'hommes de même culture, habitués à travailler ensemble et maîtrisant les techniques de l'informatique peut, petit à petit, constituer une société de prestations intellectuelles, cela n'est pas suffisant pour former un groupe international. Pour qu'un groupe soit en mesure de fournir un service de qualité de façon significative dans de nombreux pays, il faut en effet qu'il soit cimenté par quelque chose qui, tout en laissant s'exprimer les différences, soit assez fort pour préserver l'efficacité des équipes, la capacité de travailler ensemble et l'estime réciproque. En ce qui concerne CAP GEMINI SOGETI, cet « autre facteur d'unité », qu'ont en commun toutes les sociétés du Groupe, est constitué :

- d'une même organisation opérationnelle (basée sur l'agence)
- d'un même langage de gestion, taillé sur mesure pour l'activité du Groupe
- d'un même système de mesure des performances.

Ces caractères propres à CAP GEMINI SOGETI sont dans leur principe restés les mêmes depuis vingt ans, mais leur forme et leur expression ont été adaptées aux différentes cultures « intégrées » dans le Groupe au fil des ans.



M. Geert HOFSTEDE, Professeur d'Anthropologie des Organisations à l'Université du Limbourg aux Pays-Bas, a mené pendant près de dix ans une étude visant à mesurer l'influence des cultures nationales sur les motivations des hommes, sur le leadership et sur les structures des entreprises.

Dans cette étude qui a donné lieu à la publication d'un livre intitulé « Culture's consequences » (Sage Publications Inc, Beverly Hills 1980, 1984), la culture est définie comme « la programmation mentale collective des gens appartenant à un environnement » : il ne s'agit donc pas du tout de la culture individuelle.

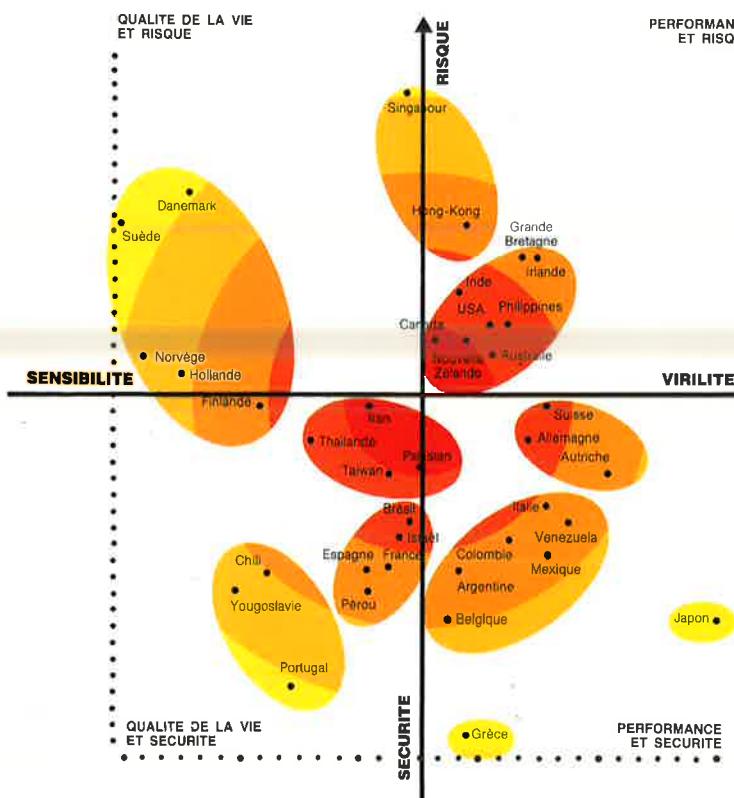
M. Hofstede a essayé de définir des critères qui permettent de bien différencier les cultures nationales. Il en a trouvé quatre, qui sont les suivants :

- **la distance hiérarchique**, qui indique la capacité à accepter le fait que dans les organisations (telles que les entreprises) le pouvoir n'est pas distribué également entre les hommes. On peut caractériser les extrémités de l'axe qui mesure la distance au pouvoir en les appelant ÉGALITARISME (distance faible) et HIÉRARCHISATION (distance forte).
- **le contrôle de l'incertitude**, qui mesure à la fois le niveau d'anxiété face aux situations ambiguës ou incertaines et de désir d'éléments de sécurité, tels que la stabilité de l'emploi, les règles de conduite strictes, la croyance en des vérités absolues, etc. On pourrait appeler RISQUE (contrôle faible) et SÉCURITÉ (contrôle fort) les extrémités de cet axe.
- **l'individualisme et le grégarisme**, qui oppose d'une part, un cadre social lâche, dans lequel les hommes sont censés se prendre totalement en charge et d'autre part, un cadre social ferme dans lequel les hommes comptent sur le groupe auquel ils appartiennent pour les prendre en charge, en échange de quoi ils doivent à ce groupe une totale loyauté.
- **la virilité**, qui représente – symboliquement bien entendu – des valeurs telles que la propriété, la force, la performance, alors que la **sensibilité** représente l'attention aux autres et la qualité de la vie. (A noter que l'auteur emploie les termes de masculinité et de féminité pour caractériser ces deux extrêmes).

#### LA MOTIVATION

Si l'on essaie de présenter de façon schématique les types de motivation en fonction des traits culturels, on peu dresser un tableau fonction des deux critères de « risque/sécurité » et de « virilité/sensibilité ». Tous les pays anglo-saxons (y compris les USA) se trouvent dans le coin haut à droite, alors que les pays

scandinaves se trouvent dans le coin haut à gauche, en compagnie de la Hollande. Ceci semblerait dire que tout en acceptant un certain niveau de risque dans leur situation les citoyens des pays Anglo-Saxons sont plutôt motivés par les réalisations, par les performances alors que les Scandinaves sont plutôt motivés par la qualité du travail... et par la qualité de la vie.



Ces critères ont servi de base à une analyse statistique qui a porté sur le dépouillement de 116 000 questionnaires remplis dans 72 pays différents ! Chaque « culture nationale » a reçu un ensemble de notes permettant de la situer sur chacun de ces quatre axes. Ainsi, le tableau suivant montre-t-il comment certaines des nations qui nous intéressent ici ont été positionnées selon chaque critère.

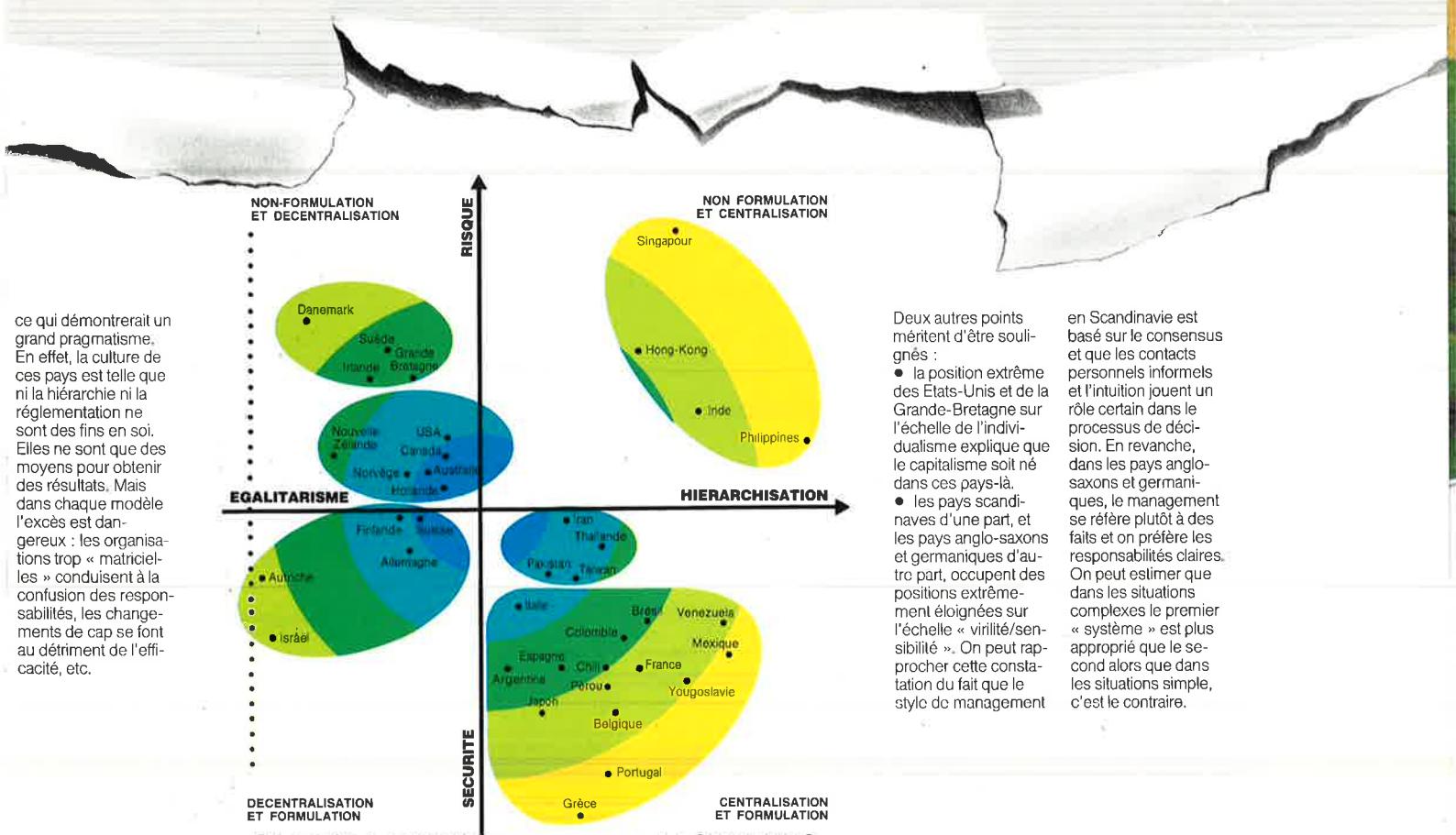
ÉGALITARISME	RISQUE	GRÉGARISME	SENSIBILITÉ
AUTRICHE	13	SINGAPOUR	8
NORVEGE	30	SUÈDE	30
SUÈDE	31	UK	36
UK	31	USA	43
ALLEMAGNE	35	NORVÈGE	51
SUISSE	35	HOLLANDE	52
HOLLANDE	36	SUISSE	59
USA	39	ALLEMAGNE	63
ESPAGNE	58	ESPAGNE	85
BELGIQUE	62	FRANCE	85
FRANCE	69	BELGIQUE	94
PHILIPPINES	90	GRÈCE	110
HIÉRARCHISATION		SÉCURITÉ	INDIVIDUALISME
			VIRILITÉ

Les éléments de ce tableau (sur lequel ont été mentionnés les pays ayant obtenu les notes extrêmes) fournissent déjà nombre d'informations intéressantes, telles que le fait que la Suisse et l'Allemagne ont toujours des notes très voisines, voire égales. Ils permettent également de tirer certaines conclusions par critère. Ainsi, par exemple, celles relatives au phénomène de leadership

pour lequel c'est évidemment le critère de « distance hiérarchique » qui est le plus significatif. En première approximation on peut dire que les pays à faible distance hiérarchique (les pays scandinaves, germaniques et anglo-saxons) préfèrent que les initiatives soient prises par les « subordonnés » – on a même parlé de « démocratie industrielle » – alors que les pays latins auraient une préférence pour le leadership d'un homme : à ce propos on peut remarquer la note particulièrement élevée obtenue par la France sur ce critère. En fait, les systèmes de DPO (Direction par Objectifs) – qui représentent un compromis entre les deux positions – sont venus des USA, pays dont la culture est située à peu de choses près à la médiane des pays occidentaux sur l'échelle de la « distance hiérarchique ». En fait, dans les sociétés internationales dans lesquelles la DPO est bien appliquée, une adaptation de ce système aux cultures nationales se fait tout naturellement.

Afin de mettre en évidence l'influence combinée de plusieurs critères culturels sur les comportements dans le travail, des tableaux ont été dressés en croisant les axes représentatifs de deux critères. Ce procédé permet de délimiter à chaque fois quatre zones susceptibles de représenter un ensemble de caractères et un comportement homogènes.

Parmi les nombreux enseignements qui ont été tirés de cette étude à l'aide de ce procédé, on peut ici en citer deux qui concernent la motivation et l'organisation.



# Une même organisation opérationnelle, basée sur l'agence

Maillon élémentaire de la structure CAP GEMINI SOGETI, l'agence constitue en quelque sorte la pierre angulaire de l'organisation du Groupe : elle en est la cellule de base et en assume à ce titre la plupart des fonctions vitales. Le Groupe CAP GEMINI SOGETI compte au total une centaine d'agences (35 en France, 26 aux États-Unis et 37 dans les principaux pays d'Europe occidentale). Chacune d'entre elles couvre un territoire économique ou géographique bien défini, unité dans laquelle chaque directeur d'agence a le devoir de se tenir au courant des évolutions du marché local et le pouvoir d'apporter à ses clients le service adapté à leur demande spécifique.

Responsable de ses moyens et de ses résultats, le directeur d'agence conduit son action commerciale, préside à la réalisation des projets, gère son personnel et se porte garant de la qualité technique des travaux effectués. Il répond de la bonne exécution de ces tâches à son supérieur hiérarchique.

A la grande variété de milieux culturels et économiques dans lesquels se trouvent placées les agences du Groupe, correspond une certaine diversité dans la façon dont les fonctions de l'agence sont exercées. Chacune des unités du Groupe a été amenée à porter une attention plus particulière à ses problèmes les plus prioritaires et à mettre au point des techniques appropriées à la solution de ces problèmes. Elle en a informé les autres unités du Groupe qui ont pu ainsi tirer avantage de ces expériences, soit en s'inspirant des solutions apportées, soit en adoptant les techniques mises au point.

Citons quelques-unes de ces nombreuses expériences :

– en Suède c'est selon un rite soigneusement mis au point que se déroule la cérémonie par laquelle chaque directeur d'agence accueille les nouveaux collaborateurs. Le résultat en est une telle qualité

Dernière née au sein de CAP GEMINI DEUTSCHLAND, l'agence de HAMBOURG a connu depuis sa création par Volker CALLSEN une croissance importante. Hambourg est à la fois le plus grand port du pays et la capitale industrielle du nord de l'Allemagne,

connue notamment pour ses industries chimiques et pétrolières. Il est donc naturel qu'une part substantielle de l'activité de l'agence soit consacrée aux clients du secteur de la chimie et du pétrole parmi lesquels on peut citer Dow Chemical et Shell.



L'agence de Milwaukee, créée en 1974 par l'ancienne société DASD, constitue l'une des plus belles réussites du Groupe aux États-Unis. CAP GEMINI of AMERICA a toujours été et reste de très loin la plus grande SSCI dans cette ville de la bière et de l'industrie mécanique lourde.

Ses managers – Jim WALKER en tête – et ses cadres techniques connaissent intimement les responsables des départements informatiques du Wisconsin (car l'agence travaille aussi à Madison, la capitale de l'Etat et dans la région très active du

Nord-Est). De plus, l'agence de Milwaukee a fourni plusieurs de ses dirigeants actuels à CAP GEMINI of AMERICA parmi lesquels Tom PATTI, Directeur Général Adjoint, Jerry QUARTANA, directeur Régional et plusieurs directeurs d'agence.



d'intégration des nouveaux venus dans l'équipe de CAP GEMINI BRA que dans plusieurs autres unités du Groupe cette fonction d'accueil est devenue une tâche prioritaire des directeurs d'agence.

– il semble que ce soit aux États-Unis que le recrutement soit le plus difficile (sans doute en raison de l'extrême individualisme existant dans ce pays en matière sociale). L'une des méthodes mises au point par les agences américaines du Groupe est l'utilisation de « recruteurs » professionnels : l'existence même de cette fonction, la sélection des recruteurs, leur formation, la mesure de leur efficacité, etc. font l'objet d'analyses attentives de la part des sociétés européennes de CAP GEMINI SOGETI, dont plusieurs s'apprêtent à appliquer, après certaines adaptations, les techniques correspondantes.

– en France et en Hollande, depuis de nombreuses années, des méthodologies très détaillées et très documentées de gestion de projets ont été conçues et mises en œuvre à l'occasion de la réalisation de projets complexes. L'usage de ces méthodologies a été progressivement étendu aux autres sociétés, ce qui a permis d'y assurer – en décentralisant les fonctions techniques de l'agence au niveau d'un ou de plusieurs « chefs de projets » – un bon niveau d'ensemble dans la gestion des projets.

De plus, le soutien du Groupe garantit à l'agence une réelle souplesse d'intervention, par la capacité à mobiliser vite, si besoin est, des ressources rares ou importantes. Ainsi, dans le cas de très grands projets, plusieurs agences, voire plusieurs sociétés, peuvent être mobilisées et c'est alors au niveau supérieur que les solutions proposées s'élaborent et que les réalisations sont planifiées et suivies.

Ce concept d'agence ainsi renforcé permet aux sociétés de CAP GEMINI SOGETI de croître naturellement, en limitant les risques de distorsion entre la demande du marché et l'offre proposée. Il permet en outre de garder à tout instant le contact avec les utilisateurs d'informatique, de mesurer l'évolution de leurs besoins réels et d'orienter en conséquence les efforts de développement du Groupe.

Marcel de TAEVERNIER est un homme du Nord. C'est en effet à LILLE qu'il est né, qu'il a reçu sa formation, qu'il s'est marié..., et que ses enfants poursuivent aujourd'hui leurs études.

Entré dans le Groupe comme chef de projets en 1967, il est rapidement devenu le directeur de l'agence de Lille. Depuis près de vingt ans il a sillonné toutes les routes, il a rencontré tous les managers et tous les responsa-

bles informatiques de la région dont il a su acquérir la confiance. Avec plus de 130 collaborateurs l'agence de Lille est (avec celles de Chicago et de Milwaukee), l'une des trois plus grosses agences du Groupe.



# *Un même langage de gestion*

Les directeurs d'agence de CAP GEMINI SOGETI jouissent d'une grande autonomie pour tout ce qui concerne la façon de mener leurs affaires et notamment leur action commerciale ou la gestion de leurs collaborateurs. En revanche, ils ont l'obligation d'exprimer leurs résultats avec les mêmes paramètres et selon les mêmes comptes analytiques. L'unité de structure du Groupe et l'adoption d'un même vocabulaire de gestion permettent, non seulement de mesurer les résultats et de faciliter leur consolidation, mais aussi de donner aux managers le moyen d'établir entre les différentes unités des comparaisons significatives.

Les responsables opérationnels parlent ainsi le même « langage » au cours des réunions de travail, chacun connaissant avec précision la signification exacte de chaque paramètre. Le dialogue s'en trouve simplifié et son efficacité grandement améliorée, qu'il s'agisse des Comités de Direction des sociétés, de « Comités Opérations » (on appelle ainsi l'instance qui, chaque semaine, réunit les responsables opérationnels pour faire le point sur les affaires en cours), du Comité de Direction Générale du Groupe (composé des directeurs de toutes les grandes unités opérationnelles de CAP GEMINI SOGETI), ou encore de simples discussions entre deux directeurs d'agence. Lors de tous ces échanges, l'expression en termes de gestion de tout problème ou de toute opportunité se fait sans aucune ambiguïté et avec un vocabulaire qui, quelle que soit la langue utilisée, recouvre les mêmes concepts et dont chacun se sert pour représenter la réalité économique propre à son secteur d'activité, à sa région ou à son pays.

Appliqué à toutes les filiales du Groupe, ce modèle a permis de représenter de façon chiffrée les dissemblances qui existent dans leur façon d'exercer un même métier. Trois raisons expliquent cette disparité :

- les besoins des différents secteurs d'activité ne sont pas exactement les mêmes : par exemple, on peut

Concilier une décentralisation réelle des responsabilités au sein d'une centaine d'agences et une vingtaine de sociétés sans mettre en péril la cohésion d'en-



semble du Groupe, maintenir des communications efficaces entre 74 villes du monde dont certaines ont entre elles un décalage horaire de dix ou douze heures, cela ne peut se faire sans un système capable d'assurer un transfert d'informations souple et rapide.

C'est pourquoi CAP GEMINI SOGETI a mis en place un réseau mondial de messagerie électronique permettant l'échange immédiat de messages, de documents et de fichiers. Chacune des agences du Groupe est équipée de micro-ordinateurs sur les-quel(s) :

- elle traite ses propres données techniques, commerciales et financières
- elle prépare les informations relatives au SIG (Système Intégré de Gestion)
- elle communique avec les autres unités pour toute question utile de quelque nature que ce soit.

Un programme ambitieux a déjà été défini pour parfaire cet outil qui, ultérieurement, permettra de généraliser la télécopie et d'intégrer le traitement de l'image, l'objectif étant de permettre à l'horizon 1990 des échanges complètement interactifs entre toutes les unités du Groupe.

aisément imaginer que la demande de grands systèmes clé en main est évidemment plus forte dans les territoires des agences chargées de servir les grandes Administrations centrales que dans les autres.

• d'un pays à l'autre, pour un même secteur d'activité, il existe des écarts importants dans la structure des coûts (tels que le temps passé à vendre les services, celui consacré à documenter les résultats des travaux, etc.). Il peut exister aussi des différences notables dans le rapport entre le prix de vente et le coût de l'unité d'œuvre que représente l'heure d'ingénieur, etc. Des raisons culturelles et structurelles expliquent ces dissemblances. Ainsi, par exemple, en France et au Royaume-Uni, les entreprises ont plus volontiers recours à un service extérieur qu'en Allemagne, où cette pratique est moins courante.

Autre exemple : tandis que le marché est tout juste en train de naître en Espagne et au Portugal, on constate qu'aux Etats-Unis un grand projet de l'Administration Fédérale représente à lui seul un engagement de dépenses égal à la demande annuelle de prestations intellectuelles d'un pays européen moyen !

• les managers du Groupe, selon leur personnalité, selon leur origine ou encore selon leur plus ou moins forte position sur le marché, peuvent être amenés à privilégier un type de service plutôt qu'un autre, ou à faire porter leurs efforts sur une fonction particulière telle que la sécurité ou le contrôle qualité.

La reconnaissance de ces nombreux « modèles » et des façons de faire qu'ils traduisent a notamment pour effet de démontrer que certaines pratiques peuvent ailleurs être améliorées ou transformées. Il arrive même que ce qui était réputé impossible en un lieu s'avère être pratique courante ailleurs et effectivement reproductible moyennant certaines adaptations. La pluralité des cultures, des situations et des expériences devient ainsi une source de progrès et d'enrichissement mutuel.



Les « Rencontres » sont les réunions qui regroupent, tous les ans ou tous les deux ans, les principaux dirigeants, ingénieurs et responsables administratifs des sociétés CAP GEMINI SOGETI. Elles constituent l'une des traditions les plus anciennes du Groupe puisque c'est en octobre 1968 qu'eurent lieu à Grenoble les « Premières Rencontres SOGETI », lesquelles avaient réuni

l'ensemble des collaborateurs de la société. Puis ce furent les Rencontres de Lyon, de Genève, de Corse, de Djérba... Mais à partir de 1975, la taille du Groupe n'a plus permis d'inviter l'ensemble des collaborateurs. Lors des dernières Rencontres, les XIV<sup>e</sup> du nom, ce sont 162 managers de tous les pays qui se sont réunis pendant 4 jours de juin 1984 à Bad Hombourg (Allemagne).

Ces Rencontres ont chacune un thème de réflexion qui fait l'objet de travaux en commissions et de discussions en séance plénière. Mais elles sont surtout pour les managers de tous les pays l'occasion de se rencontrer, de mieux se connaître et de resserrer ainsi les liens qui unissent les membres du Groupe. Les XV<sup>e</sup> Rencontres auront lieu à Cannes, en juin prochain.

# Un même système de mesure des performances

L'esprit d'équipe et le sens de la solidarité font partie de l'histoire et du système de valeurs de CAP GEMINI SOGETI. Mais l'entr'aide et les efforts collectifs ne peuvent remplacer l'indispensable contribution individuelle, que ce soit celle de chaque collaborateur ou celle de chaque unité opérationnelle.

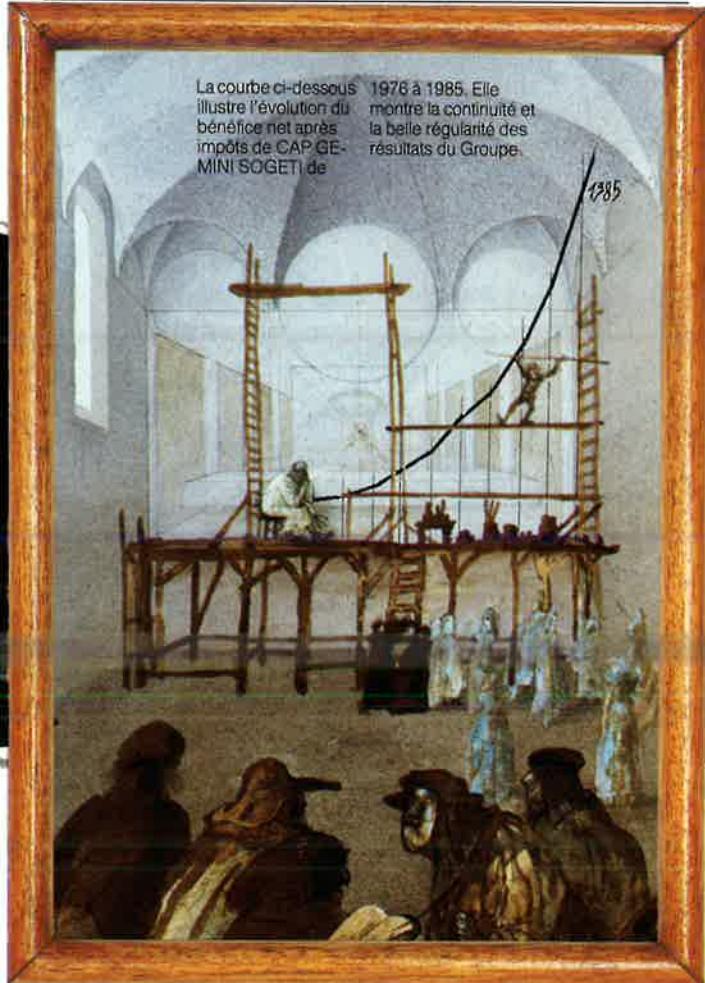
Pratiquant à tous les niveaux la direction par objectif, le Groupe s'est donné les moyens de mesurer à chaque instant les performances de chacun par rapport aux objectifs qui lui ont été fixés :

- **d'abord au niveau des projets** : le directeur d'agence fait régulièrement le point avec ses collaborateurs à l'occasion de réunions de chantier ou de réunions d'agence ; il analyse les comptes rendus hebdomadaires et les bilans de fin de projet. Au moins une fois par an, un entretien de carrière permet de prendre les décisions relatives au développement professionnel de chacun en fonction d'arguments clairs et objectifs qui sont discutés avec l'intéressé. L'acceptation de ce système d'appréciation des performances et de promotion fait partie des conditions d'entrée dans le Groupe. Il permet de préserver chez chacun les qualités qui sont essentielles chez le collaborateur d'une société de services informatiques : esprit d'initiative, conscience professionnelle, discréetion, respect des usages des entreprises clientes, esprit d'équipe et rigueur.
- **ensuite au niveau des agences**, dont les performances d'ensemble sont appréciées dans le cadre d'un « Plan à trois ans » qui définit des objectifs non seulement en termes de croissance et de part de marché, mais aussi au niveau de la qualification des effectifs ou du type de travaux à réaliser. Quant aux

EVOLUTION DU BÉNÉFICE NET APRÈS IMPOTS  
(en millions de francs français)

1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
9,4	10,8	15,2	21,9	29,5	43,0	51,5	72,3	95,8	133,0

La courbe ci-dessous illustre l'évolution du bénéfice net après impôts de CAP GEMINI SOGETI de 1976 à 1985. Elle montre la continuité et la belle régularité des résultats du Groupe.



performances relatives à chaque exercice comptable, elles s'expriment mensuellement sous forme de résultats apparaissant au compte d'exploitation de l'agence. Ceux des directeurs d'agence qui ont dépassé leur objectif de l'année d'au moins dix pour cent ont droit aux honneurs du « Club des 110 % ».

● **enfin, au niveau des sociétés opérationnelles et au niveau du Groupe tout entier, les mêmes performances d'ensemble sont appréciées dans le cadre du « Plan à cinq ans » (ou plan à moyen terme), qui fait l'objet d'une remise à jour chaque année. Sont prises en considération pour effectuer cette mise à jour, non seulement les performances constatées, mais aussi d'autres informations telles que les nouvelles tendances technologiques, celles du marché de l'emploi, les évolutions prévisibles de la demande dans chaque pays, les plans mis à jour des différentes agences, etc. Les performances financières sont mesurées chaque mois et comparées au budget selon la même formule que celle utilisée au niveau des agences.**

Une partie importante de la rémunération de chaque manager dépend de sa performance personnelle et de celle de l'unité à laquelle il appartient, mesurées l'une et l'autre par rapport à l'objectif qui a été fixé en commun (généralement le budget : de l'agence, de la société, du groupe opérationnel ou de l'ensemble CAP GEMINI SOGETI). Là aussi l'acceptation de ce système de mesure et de motivation, commun à toutes les unités de CAP GEMINI SOGETI, fait partie des conditions d'admission et de promotion aux postes de responsabilité opérationnelle.



Le 31 octobre 1985, M. Geoffrey PATTIE, Ministre d'Etat chargé de l'Industrie et de l'Informatique, a remis à Jeff ENGLAND, Directeur Général de la filiale anglaise de CAP GEMINI SOGETI et à M. John JAMESON, Commandant de la Brigade des Pompiers de

Strathclyde (Ecosse) le prix de la « British Computer Society » dans la catégorie Contribution Sociale. Ce prix récompensait les qualités du système informatisé des pompiers de Strathclyde dont la mise en place aura permis la coordination du contrôle des ur-

gences. De plus, les temps de réponse aux appels – qui sont parfois une question de vie ou de mort – ont été diminués notablement, et l'efficacité des secours a été accrue grâce à une meilleure utilisation des moyens des différentes casernes.

ELEKTRONSKA INDUSTRIJA  
-INSTITUT-



Faire partie du Club des 110 % est un honneur : celui d'avoir contribué de façon particulière à la réussite du Groupe. Les lauréats de cette compétition effectuent chaque année un voyage dans un site agréable. Lieu de

rencontre où s'échangent les expériences et où se nouent des liens d'amitié, le Club des 110 %, encourage une saine émulation entre les groupes opérationnels.

En 1985, 36 directeurs d'agence de

neuf nationalités différentes étaient invités à Athènes : parmi eux c'est le Groupe Europe qui, avec 19 membres, s'était taillé la part du lion ! Cette année, ils seront 34 à participer à un voyage aux Bermudes.



# *C*onclusion

Les différences culturelles entre des pays pourtant aussi proches que les pays européens ou les Etats-Unis sont tout à fait considérables et constituent un défi permanent pour toutes les organisations internationales. Celles-ci ont le choix entre l'adaptation de leurs méthodes et de leur style de management aux différentes cultures locales, ou inversement l'adaptation des managers locaux à leurs méthodes et à leur style de management. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, il n'existe aucune formule, aucune règle, aucune théorie universelle. Les éléments forts de motivation sont toujours le goût du travail, le succès et l'attachement aux hommes.

Né en France mais réalisant depuis trois ans plus de la moitié de son chiffre d'affaires hors de France, présent de façon significative dans toute l'Europe de l'ouest et aux Etats-Unis, le Groupe CAP GEMINI SOGETI a démontré qu'il était une organisation véritablement internationale, sans aucunement perdre sa qualité essentielle de partenaire local de l'utilisateur d'informatique, quels que soient la dimension et le domaine d'activité de celui-ci.

Au début de cette année 1986, après la récente acquisition effectuée aux Etats-Unis, le Groupe comprend plus de 6 000 professionnels répartis en dix-sept sociétés opérationnelles principales. Chacune de ces sociétés fournit des conseils à ses clients, prépare les éléments de leur décision, les aide à effectuer leurs choix, conçoit et réalise leurs applications informatiques qu'elle sait ensuite adapter, mettre à jour, transporter d'une machine à une autre ou d'un pays à un autre. Un système d'échange organisé et un investissement important en études et recherche maintiennent cette force professionnelle à un niveau technique de classe internationale.

Société de services, CAP GEMINI SOGETI a dû – plus et mieux qu'un groupe industriel – couler un ciment solide entre ses unités opérationnelles. Dans ce qu'ils livrent à leurs clients, ses collaborateurs n'ont en effet de commun que les ordinateurs. Tout le reste est le fruit de leur travail intellectuel.

Paradoxalement, ce ciment doit être tel qu'il lie solidement les agences et les sociétés du Groupe tout en permettant l'expression des caractères nationaux et aussi des particularités régionales. Nous avons vu que les éléments forts de motivation étaient là : un travail d'autant plus aimé qu'il est difficile et absorbant, un succès continu s'exprimant en croissance et en rentabilité, des équipes solidaires et ambitieuses. S'ajoutent à cela des éléments d'unité qui se sont renforcés à l'épreuve des différences et qui concernent la structure opérationnelle, le langage de gestion et la mesure des performances.

Si l'on se penche sur l'avenir, on peut prédire sans grand risque de se tromper que les projets multinationaux ou internationaux vont croître en volume et se multiplier. Les raisons ne manquent pas, qui vont des dérégulations rendues nécessaires par l'évolution des techniques de communication à la « mondialisation » de certains secteurs d'activité tels que ceux du téléphone, de la télévision ou des services financiers.

Ces tendances conduiront parallèlement à une certaine « mondialisation » du marché des prestations intellectuelles alors qu'aujourd'hui, en dehors de CAP GEMINI SOGETI, aucune société de services de ce domaine ne réalise une part très significative de son chiffre d'affaires en dehors de son pays d'origine. Dans cette perspective, le Groupe CAP GEMINI SOGETI, par sa dimension réellement internationale, par la rigueur de sa gestion et par son organisation en prise directe sur les besoins du marché, dispose des meilleurs atouts pour l'avenir.



## HOLDING

**Siège social : Grenoble**  
 6, boulevard Jean Pain-BP 206  
 38005 Grenoble  
 ☎ 33 76 44 82 01

**Direction Financière : Lyon**  
 190, rue Garibaldi  
 BP 3265  
 69403 Lyon Cedex 03  
 ☎ 33 78 62 20 44

**Direction Générale : Paris**  
 Place de l'Etoile  
 11, rue de Tilsitt  
 75017 Paris  
 ☎ 33 (1) 42 67 97 57

## PRINCIPALES ADRESSES EN FRANCE

CAP SOGETI FRANCE CAP SOGETI OPERATIONS	<u>Paris</u>	Place de l'étoile - 11, rue de Tilsitt	75017 PARIS	33 (1) 42 67 97 57
CAP SOGETI SYSTEMES	Paris	14/20, rue Leriche	75738 PARIS Cedex 15	33 (1) 45 39 22 25
	Bordeaux	31, rue de l'Ecole Normale	33200 BORDEAUX	33 56 02 00 57
	Caen	9, rue du Général-Giraud	14000 CAEN	33 31 85 12 69
	Grenoble	6, boulevard Jean Pain	38005 GRENOBLE Cedex	33 76 44 82 01
	Lille	276/6, avenue de la Marne	59700 MARCQ-EN-BAROEUL	33 20 72 95 09
	Lyon	190, rue Garibaldi	69003 LYON Cedex 03	33 78 62 20 41
	Marseille	90, avenue de Mazargues - B.P. 332	13271 MARSEILLE Cedex 8	33 91 76 52 91
	Montpellier	Allée Jules Milhau, Immeuble Le Triangle	34000 MONTPELLIER	33 67 92 20 17
	Mulhouse	14, boulevard de l'Europe	68100 MULHOUSE	33 89 45 10 60
	Nancy	25/29, rue de Saurupt	54000 NANCY	33 83 51 43 96
	Nantes	12, rue Gaëtan Rondeau	44000 NANTES	33 40 47 80 23
	Nice	179, boulevard René Cassin	06200 NICE	33 93 21 01 41
	Orléans	33/35, avenue de Paris	45000 ORLÉANS	33 38 53 86 50
	Reims	Résidence Lundy, 6, rue Andrieux	51100 REIMS	33 26 47 38 38
	Rennes	107, avenue de Crimée	35200 RENNES	33 99 51 95 99
	Rouen	Pl. de la Verrerie Centre Régional St-Sever Immeuble Le Montmorency	76100 ROUEN	33 35 63 50 45
	Senlis	Avenue Félix Louat - ZACE	60300 SENLIS	33 44 06 60 71
	Toulouse	1, Ch. du Pigeonnier de la Cépière	31100 TOULOUSE	33 61 40 51 58
	Valence	Le Métropole 2 10-12, rue du Parc	26000 VALENCE	33 75 42 56 19
CAP SOGETI LOGICIEL	<u>Paris</u>	129, rue de l'Université	75007 PARIS	33 (1) 45 55 91 57
CAP SOGETI INDUSTRIE	<u>Paris</u>	92, boulevard du Montparnasse	75682 PARIS Cedex 14	33 (1) 43 20 13 81
CAP SOGETI TERTIAIRE	<u>Paris</u>	26, rue de la Pépinière	75008 PARIS	33 (1) 42 93 22 00
CAP SOGETI EXPLOITATION	<u>Paris</u>	Tour Mattei 207, rue de Bercy	75587 PARIS Cedex 12	33 (1) 43 46 95 00
CAP SOGETI FORMATION	<u>Paris</u>	92, boulevard du Montparnasse	75682 PARIS Cedex 14	33 (1) 43 20 13 81
CAP SOGETI SELECTION	<u>Paris</u>	83-85, boulevard Vincent Auriol	75013 PARIS	33 (1) 45 84 15 40
CAP SOGETI INNOVATION	<u>Paris</u>	129, rue de l'Université	75007 PARIS	33 (1) 45 55 91 57
CAP SOGETI INSTRUMENTS	<u>Paris</u>	Grenoble Chemin du Vieux-Chêne - ZIRST	38240 MEYLAN	33 76 90 80 40
		15, rue de la Vanne	92120 MONTROUGE	33 (1) 46 56 52 08

Pour toute information d'ordre général appeler le numéro 33 (1) 42 67 97 57

## SOCIETES ASSOCIEES

Groupé BOSSARD	<u>Paris</u>	12, rue Jean Jaurès	92807 PUTEAUX	33 (1) 47 76 42 01
SESA	<u>Paris</u>	30, quai de Dion-Bouton	92806 PUTEAUX	33 (1) 49 00 40 00

## PRINCIPALES ADRESSES EN EUROPE

ALLEMAGNE FEDERALE	CAP GEMINI Deutschland	Munich Düsseldorf Hambourg Stuttgart	Ridderstrasse, 35 A Grafenberger Allee 30 Kanalstrasse 44 Zettachring 12	8000 MÜNCHEN 2 4000 DÜSSELDORF 1 2000 HAMBURG 76 7000 STUTTGART 80	49 (89) 51 99 10 49 (211) 67 50 05 49 (40) 227 09 54 49 (71) 17 15 00 53
BELGIQUE	CAP GEMINI Belgium	Bruxelles Anvers Liège	49 rue du Châtelain Mechelsesteenweg 163 10A quai Churchill	1050 BRUXELLES 2018 ANTWERPEN 4020 LIÈGE	32 (2) 649 96 40 32 (3) 218 77 52 32 (41) 42 74 63
DANEMARK	CAP GEMINI BRA	Allerød	Skovmosen 5 - Postbox 135	3450 ALLERØD	45 (2) 27 08 11
ESPAGNE	CAP GEMINI España	Madrid	Claudio Coello 91 - 1 <sup>o</sup> Dcha	28006 MADRID	34 (1) 431 43 04
FINLANDE	CAP GEMINI BRA	Helsinki	Annankatu 16B	00120 HELSINKI 12	358 (0) 64 86 48
GRANDE BRETAGNE	CGS UK	Londres Londres (Inf. syst. branch) Manchester Sheffield	133 High Street 41 High Street 80 Manchester Road Vicar Lane	YIEWSLEY, Middx UB7 7QL YIEWSLEY, Middx UB7 7QQ ALTRINGAM, Cheshire WA 14 4PL SHEFFIELD, Yorkshire S1 2EX	44 (895) 44 40 22 44 (895) 44 48 51 44 (61) 941 19 22 44 (742) 701 503
NORVEGE	DATA LOGIC	Oslo Bergen Trondheim Skien Stavanger	Rosenkrantzgt. 16 Lars Hillesgt 30 Kjøpmannsgt. 8 Telemarksgr. 8 Kirkbakken 10	0160 OSLO 1 5000 BERGEN 7000 TRONDHEIM 3700 SKIEN 4000 STAVANGER	47 (2) 42 07 60 47 (5) 31 11 17 47 (7) 53 37 65 47 (35) 27 545 47 (4) 52 29 35
PAYS-BAS	CAP GEMINI Nederland	Utrecht Rotterdam	Bernadottelaan 11 Westwaarts 12	3527 GA UTRECHT 2711 AC ZOETERMEER	31 (30) 91 02 46 31 (79) 51 41 61
	PADATA	Rijswijk Amsterdam Geldrop Zwolle	Verrijn Stuartlaan 28 Joan Muyskenweg 48 Laan Der Vierheemskinderen 7 Burgemeester Roelenweg 33	2288 EL RIJSWIJK 1099 CK AMSTERDAM 5664 TH GELDROP 8031 ES ZWOLLE	31 (70) 95 71 71 31 (20) 68 29 91 31 (40) 85 77 85 31 (38) 22 44 42
SUEDE	CAP GEMINI BRA	Stockholm Göteborg Karlskoga Sundsvall	Kungsgatan 38 Stora Badhusgatan, 18-20 Kungsvägen 33 Storgatan 10	11135 STOCKHOLM 41121 GöTEBORG 69131 KARLSKOGEN 85230 SUNDSVALL	46 (8) 24 55 40 46 (31) 10 06 10 46 (586) 503 80 46 (60) 12 55 40
SUISSE	CAP GEMINI Suisse	Genève Bâle Berne Lausanne Zürich (F+D) Zürich (H+I)	2/4, chemin de Beau Soleil Steinenring 23, Postfach Laenggass-Strasse 7 25 rue du Simplon Brauerstrasse 60 Brauerstrasse 60	1206 GENÈVE 4011 BALE 3012 BERN 1006 LAUSANNE 8004 ZÜRICH 8004 ZÜRICH	41 (22) 46 14 44 47 88 00 41 (61) 23 41 41 41 (31) 23 71 72 41 (21) 26 31 33 41 (1) 242 28 26 41 (1) 241 06 70
	CAP SOGETI EXPLOITATION	Genève	2/4, chemin de Beau Soleil	1206 GENÈVE	41 (22) 46 95 90

## PRINCIPALES ADRESSES AUX ETATS-UNIS

CAP GEMINI AMERICA, INC	New York	1133 Avenue of the Americas	NEW YORK, NY 10036	1 (212) 221 74 98
	Holmdel	960 Holmdel Road	HOLMDEL, NJ 07733	1 (201) 946 89 00
	Milwaukee	9045 N. Deerwood Drive	MILWAUKEE, WI 53223	1 (414) 355 34 05
	Atlanta	1800 Century Blvd NE	ATLANTA, GA 30345	1 (404) 633 26 00
	Baltimore	401 East Pratt Street World Trade Center	BALTIMORE, MD 21202	1 (301) 837 03 43
	Chicago	1011 East Touhy Avenue	DES PLAINES, IL 60018	1 (312) 296 96 60
	Cleveland	2725 Abington Rd	FAIRLAWN, OH 44313	1 (216) 864 71 14
	Dallas	5757 Alpha Rd	DALLAS, TX 75240	1 (214) 385 32 90
	Dayton	212 West National Rd	VANDALIA, OH 45377	1 (513) 890 12 00
	Denver	3131 S. Vaughn Way	AURORA, CO 80014	1 (303) 337 08 42
	Houston	1700 West Loop South	HOUSTON, TX 77027	1 (713) 622 01 05
	Jacksonville	6821 Southpoint Drive North	JACKSONVILLE, FL 32216	1 (904) 636 78 00
	Los Angeles	606 S. Olive Street	LOS ANGELES, CA 90014-1501	1 (213) 624 08 55
	Milwaukee	Lincoln Center II 2514 South 102nd Street	WEST ALLIS, WI 53227	1 (414) 546 46 44
	Minneapolis	7300 France Avenue South	EDINA, MN 55435	1 (612) 835 77 79
	New Jersey (Commercial)	Raritan Plaza III Raritan Center	EDISON, NJ 08837	1 (201) 225 78 80
	New Jersey (AT & T)	25 Commerce Drive	CRANFORD, NJ 07016	1 (201) 272 79 50
	New York	369 Lexington Avenue	NEW YORK, NY 10017	1 (212) 883 09 00
	Omaha	10810 Farnam Dr.	OMAHA, NE 68154	1 (402) 333 28 63
	Orlando	2700 Westhall Lane	MAITLAND, FL 32751	1 (305) 660 88 33
	Philadelphia W	1429 Walnut Street	PHILADELPHIA, PA 19102	1 (215) 977 89 89
	Philadelphia B	111 Presidential Blvd	BALA CYNWYD, PA 19004	1 (215) 668 46 26
	Portland	6915 Southwest Macadam Avenue	PORTLAND, OR 97219-2398	1 (503) 246 47 77
	Richmond	1501 Santa Rosa Rd	RICHMOND, VA 23288	1 (804) 288 14 22
	St. Louis	16 North Central Avenue	CLAYTON, MO 63105	1 (314) 721 01 23
	San Francisco	100 Spear Street	SAN FRANCISCO, CA 94105	1 (415) 543 33 55
	Seattle	33430 13th Place South	FEDERAL WAY, WA 98003	1 (206) 838 36 00
	Tampa	100 West Kennedy Bld	TAMPA, FL 33602	1 (813) 273 00 59
	Washington DC	8381 Old Courthouse Road	VIENNA, VA 22180	1 (703) 734 15 11
CAP GEMINI SOFTWARE PRODUCTS, INC.	Dallas	2350 Valley View Lane	DALLAS, TX 75234	1 (214) 247 54 54

Pour toute information d'ordre général, appeler le numéro 1 (212) 221 74 98

Crédits photos :

Jack Burlot, *Explorer*,

Fotogram Stone, Image Bank, Jean-Pierre Ney, Presse Sports,  
SPOT : produit par CNES-IGN ; distribué par SPOT-IMAGE

Vandystadt, Mme Walranoff (galerie Vivienne)

Illustration de couverture : Bertrand Bataille

