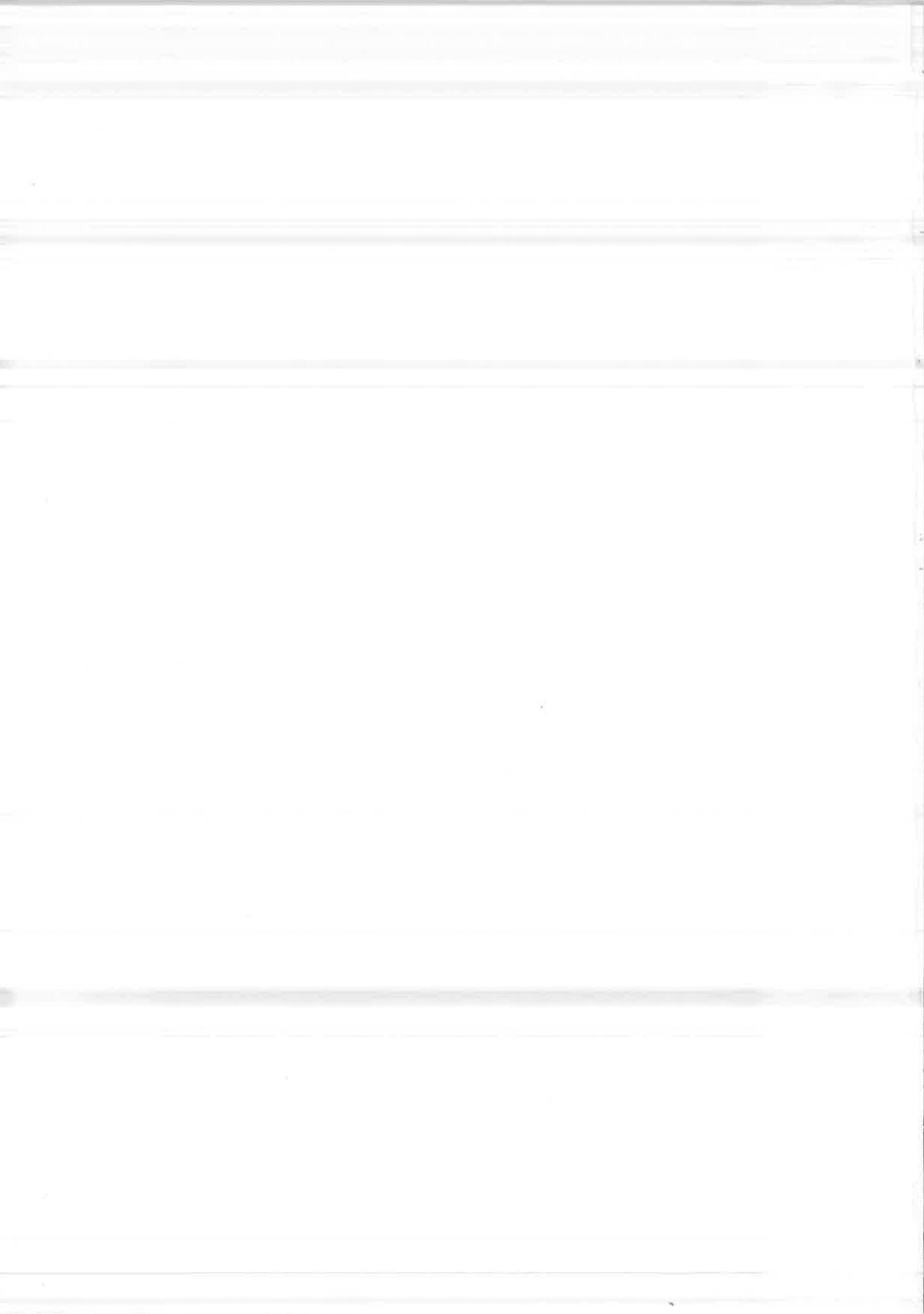


1990



Rapport Annuel



Rapport Annuel

1990

de Cap Gemini Sogeti

2

La lettre du Président

6

L'informatique stratégique : mythe ou réalité ?

L'entreprise face au changement	8
Le système d'information, facteur stratégique de changement	16

28

Présentation de Cap Gemini Sogeti

Une offre complète de services	30
L'organisation générale	32
L'année 1990 dans les groupes opérationnels	35
Des hommes et des femmes motivés	38
L'année 1990	40
Gemini Consulting	42

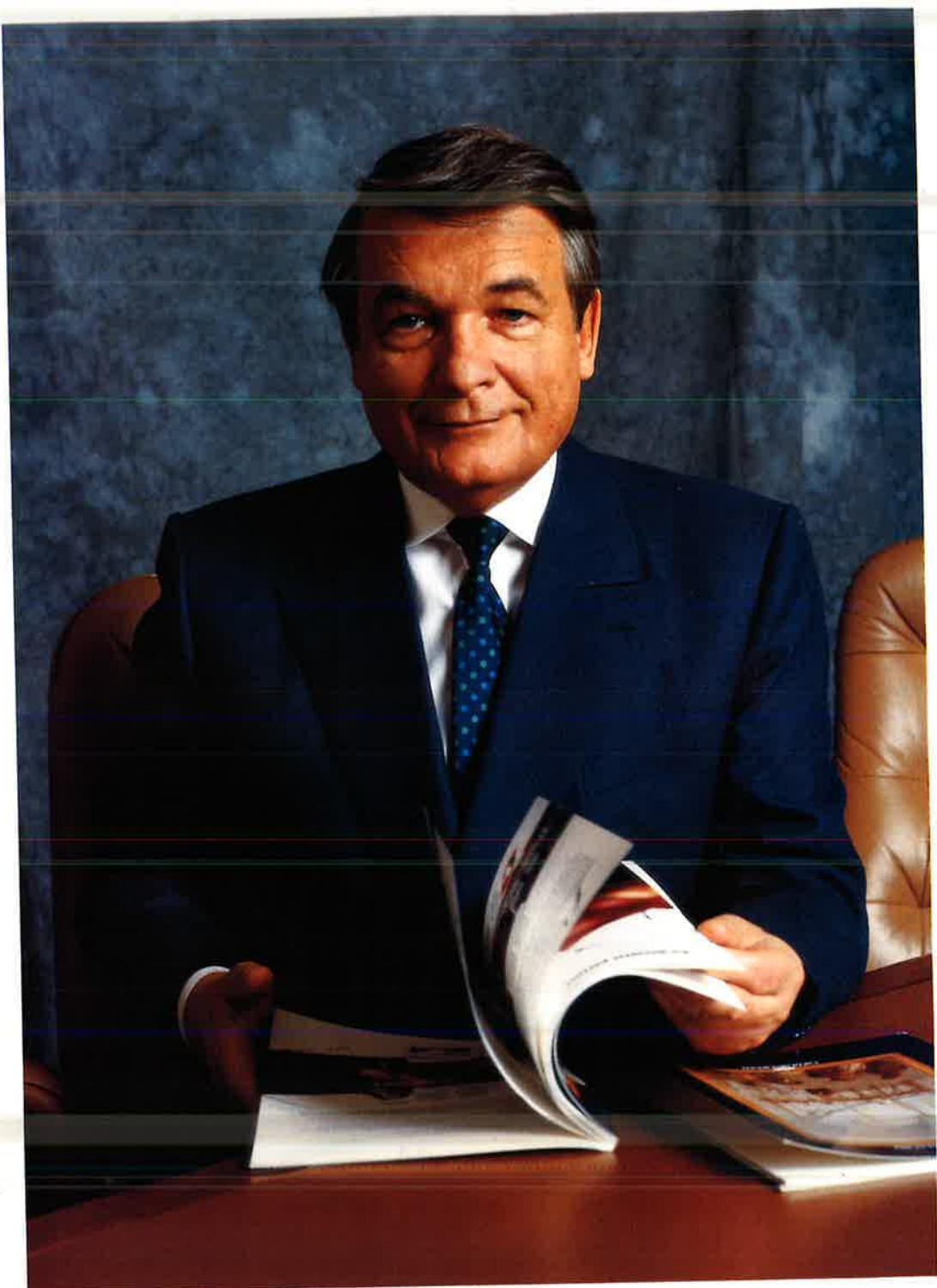
44

Principales adresses

Résultats financiers 1990 de Cap Gemini Sogeti :
voir cahier sous rabat de couverture.



Société Anonyme au capital de 1 117 572 520 F - RCS : Grenoble B 330 703 844
Siège Social : 6, boulevard Jean Pain - 38005 Grenoble (France)



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

La lettre du Président

Je ne sais pas s'il est vrai que l'histoire s'accélère, mais force est de constater qu'après une année 89 déjà fertile en événements de première grandeur, l'année 90 a été marquée par de profonds bouleversements au premier rang desquels — maintenant que la Guerre du Golfe est achevée et que sont ramenées à de plus justes proportions les inquiétudes qu'elle avait fait naître — il faut probablement placer la réunification de l'Allemagne. Menée à un rythme dont la rapidité a coupé le souffle à tous les observateurs, l'union monétaire, économique et sociale entre les deux Allemagne — ajoutée à la démolition plus ou moins totale du rideau de fer qui, depuis près d'un demi-siècle, divisait aussi l'Europe en deux — est venue modifier très profondément les grands équilibres sur lesquels s'était peu à peu dessinée l'Europe de 1993. A un an et demi de l'échéance fixée pour l'ouverture des frontières à l'intérieur de la C.E.E., beaucoup de certitudes semblent remises en question, beaucoup de nouvelles difficultés et de nouvelles opportunités apparaissent. Dans le même temps, et dans tous les domaines peu ou prou stratégiques de l'économie, se précise et s'accentue la menace japonaise. Laquelle pourrait avoir pour heureuse conséquence de rendre un peu moins hérétique qu'hier l'idée d'une grande alliance entre les Etats-Unis et cette nouvelle Europe.

Dans ce monde qui bouge, Cap Gemini Sogeti bouge aussi. Et pour le Groupe, l'exercice 1990 n'a pas été moins mouvementé que pour le reste du monde. Il suffit, pour mesurer les changements accomplis, de comparer ce qu'il était il y a un an et ce qu'il est aujourd'hui. En un an :

- il a augmenté son effectif total de près de 40 %, passant de 13 500 personnes au 31 décembre 1989 à 19 000 un an plus tard,
- il a conquis une position de leader en Grande-Bretagne, alors qu'il était pratiquement absent de ce marché depuis le "partage des zones d'influence" intervenu en 1975 entre le Groupe et son ancien partenaire anglais Cap U.K.,
- il a doublé sa présence en Allemagne grâce à l'acquisition de S.C.S., la filiale allemande du Groupe SD-Scicon,
- il a ajouté le "facilities management" à la gamme de ses services grâce à l'expertise patiemment acquise dans ce domaine par sa nouvelle filiale Hoskyns et à la décision prise de développer cette activité dans d'autres pays d'Europe (et, pour commencer, en France et en Hollande),
- il a participé (à hauteur de 34 % du capital) à la création par sa société-mère Sogeti d'un Groupe de "consulting" qui réunit aujourd'hui 3 sociétés de renommée internationale et totalise déjà plus de mille personnes dont 800 consultants.

Sans l'invasion du Koweit (intervenue juste après la double acquisition de SCS le 13 juillet et celle d'Hoskyns le 18) et sans la crise boursière qui en est résultée, le Groupe aurait ajouté à cette liste des "faits marquants de l'exercice" la très probable réussite d'une opération financière qui avait été programmée pour le mois de septembre et qui lui aurait permis d'augmenter ses fonds propres d'environ 2 milliards de francs. Faute d'avoir pu réaliser cette opération dans la foulée de ses acquisitions de juillet, Cap Gemini Sogeti a supporté tout au long du 2^e semestre d'importants frais financiers qui



ont sensiblement dégradé le résultat de l'exercice. Sans ces frais financiers imprévus, ce résultat aurait été à peu près égal au record enregistré l'an dernier (7,4 % de rentabilité nette). Avec eux, il reste cependant tout à fait honorable puisque la rentabilité affichée est proche de celle enregistrée en 1988, qui constituait le précédent record.

Est-ce à dire que les importantes acquisitions réalisées en 1990 sont sans influence sur la rentabilité du Groupe ? Certainement pas : quand on ajoute à son propre chiffre d'affaires une forte proportion de chiffre d'affaires nouveau un peu moins rentable que le sien, il est inévitable que la consolidation des deux fasse apparaître les premières années une rentabilité totale moins forte que celle atteinte avant cette opération.

Et si l'on y ajoute le coût financier de l'acquisition (que celui-ci s'analyse en une diminution des produits de ses placements ou en une augmentation de la charge de ses emprunts), la réduction est plus sensible encore : c'est ainsi que l'impact de l'acquisition d'Hoskyns sur nos comptes consolidés 90 a été de 1,2 point de marge (*).

Est-ce à dire alors qu'il ne faut pas faire d'acquisitions ? Certainement pas, là non plus : on ne peut pas attendre d'un Groupe comme le nôtre qu'il se développe à une cadence supérieure à celle de son marché — ni qu'il consolide ses positions dans le processus de concentration engagé dans cette profession — en laissant à la seule croissance interne le soin de gagner des parts de marché sur la concurrence : il faut y adjoindre quelques acquisitions. Et celles-ci sont d'autant plus coûteuses qu'elles concernent des sociétés rentables, occupant une position stratégique importante ou apportant au Groupe des compétences particulières qu'il lui serait très long ou très difficile de réunir autrement.

Changement de dimension, accès à deux métiers nouveaux ("consulting" et "facilities management") qui se situent l'un juste en amont et l'autre juste en aval de son métier traditionnel, gain d'une position de leader — en volume mais aussi en qualité — sur un marché britannique dont le Groupe ne pouvait être absent plus longtemps : il y a là de

(*) Sans Hoskyns, ni le poids des frais financiers afférent à cette acquisition, notre rentabilité 90 aurait été de 8,0 % et non pas de 6,8 % (on le vérifiera dans le comparatif pro-forma figurant à la page 17 des "notes sur les comptes consolidés 90" du fascicule financier annexé au présent Rapport Annuel).

quoi justifier largement l'impression que nous avons à l'intérieur du Groupe que cet exercice 90 comptera parmi les millésimes les plus importants de l'histoire de Cap Gemini Sogeti.

Mais cette histoire, elle aussi s'accélère. Il n'y a guère que 15 ans que le Groupe publiait son premier Rapport Annuel et celui-ci faisait mention, pour l'exercice 1975, de chiffres que nous avons nous-mêmes un peu de mal à nous remettre en mémoire : un effectif moyen de 1 893 personnes, un chiffre d'affaires consolidé de 226 millions de francs français et un résultat net d'un peu plus de 8 millions. Quinze exercices plus tard, l'effectif moyen a été multiplié par 10, le chiffre d'affaires par 40 et le résultat par 76. Certes, personne n'imagine que nous puissions continuer au même rythme pour les quinze années qui viennent, et personne d'ailleurs ne l'exige de nous. Mais notre ambition est toujours de figurer dans les 2 ou 3 premiers groupes mondiaux d'une profession qui ne restera pas longtemps aussi "atomisée" qu'elle l'est encore aujourd'hui. Comme la conjoncture est un peu plus difficile, il est normal que le challenge le soit aussi : pour le tenir, il faudra encore plus d'imagination, de courage, de conviction, de pragmatisme. Il faudra compléter les forces actuelles d'hommes nouveaux, de capitaux importants, d'alliés solides. Comme par le passé, il faudra y ajouter un peu de chance et beaucoup d'heures supplémentaires.

Il faudra enfin un capitaine, et aussi quelques lieutenants dévoués à cette cause. Mais là, je vous propose qu'on garde les mêmes pendant quelques années encore.

Grenoble, le 9 Avril 1991.
Serge KAMPF

P.S. : Bien qu'il s'agisse d'un événement purement interne, qu'il me soit permis de rappeler ici celui qu'ont constitué en 1990 les "XVII^e Rencontres CGS" qui ont réuni à Marrakech du 7 au 10 juin les 550 managers du Groupe, sollicités de travailler pendant trois jours, à la définition de nos orientations stratégiques pour les années 90 : beaucoup des actions engagées au cours du 2^e semestre de l'année (entrée dans le facilities management, développement de l'activité consulting, renforcement accéléré de notre présence en Allemagne et en Grande-Bretagne...) résultent très directement des conclusions de ces débats dont la densité et la qualité auront fait de ces Rencontres les plus fructueuses et peut être les plus importantes de toutes celles organisées par le Groupe depuis sa création.



La coupe bleue



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

L'informatique stratégique : mythe ou réalité ?



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

Depuis 10 ans, les magazines et les séminaires professionnels ont fait une large part aux entreprises qui ont conquis, grâce à l'informatique, un avantage stratégique dans leur métier. Les exemples les plus souvent cités sont American Airlines, American Hospital Supply, Banc One, Citicorp, Dun & Bradstreet, Federal Express, Mc Kerson, Merrill Lynch, Frit-o-lay, ou encore United Airlines.

Les deux premiers ont déjà été si souvent utilisés à l'appui de certaines démonstrations que lors d'une conférence récente aux Etats-Unis, l'organisateur s'est fait applaudir pour avoir promis qu'aucun d'eux ne serait évoqué par les orateurs. Au-delà de l'anecdote on est en droit de se demander ce qu'est devenu ce concept. Très inspirée des travaux stratégiques de Michaël Porter, "l'informatique stratégique" vante les mérites de la technologie pour réduire les coûts, différencier l'offre des produits et services, faciliter l'innovation et rapprocher l'entreprise de ses clients. Les références et la théorie n'ont pas beaucoup progressé depuis lors. Faut-il en déduire que "l'informatique stratégique" est un mythe médiatique tombé en désuétude ? Sans doute pas. Une étude récente a montré la réceptivité des grandes entreprises européennes à ce concept : un grand nombre d'entre elles y ont consacré un groupe de réflexion, leur compétitivité dépendant de plus en plus de la diffusion des technologies de l'information.

En effet, dans une économie caractérisée par le changement, l'entreprise cherche à s'adapter en permanence (Chapitre 1). Facteur critique du processus de changement, le système d'information se place au cœur de la stratégie (Chapitre 2).



L'entreprise face au changement

A l'heure de l'électronique et de la libre circulation de l'information, le rythme des changements s'accélère. Dans cette "économie de mouvement", le management du changement est la clé du succès.

Les années 80 auront été celles de la relance de l'économie (éprouvée par les deux premiers chocs pétroliers), du contrôle de l'inflation, de l'essor de la finance, de la dérégulation et de la résurgence des "entrepreneurs-managers". La décennie 90 devrait voir le rythme de ces changements s'accélérer. A l'heure de l'électronique et de la libre circulation de l'information, les évolutions dans un secteur d'activité ou dans un pays s'étendent vite au monde entier. Dans une économie caractérisée par le changement, l'entreprise est confrontée à un effort permanent d'adaptation.

"Une économie de mouvement"

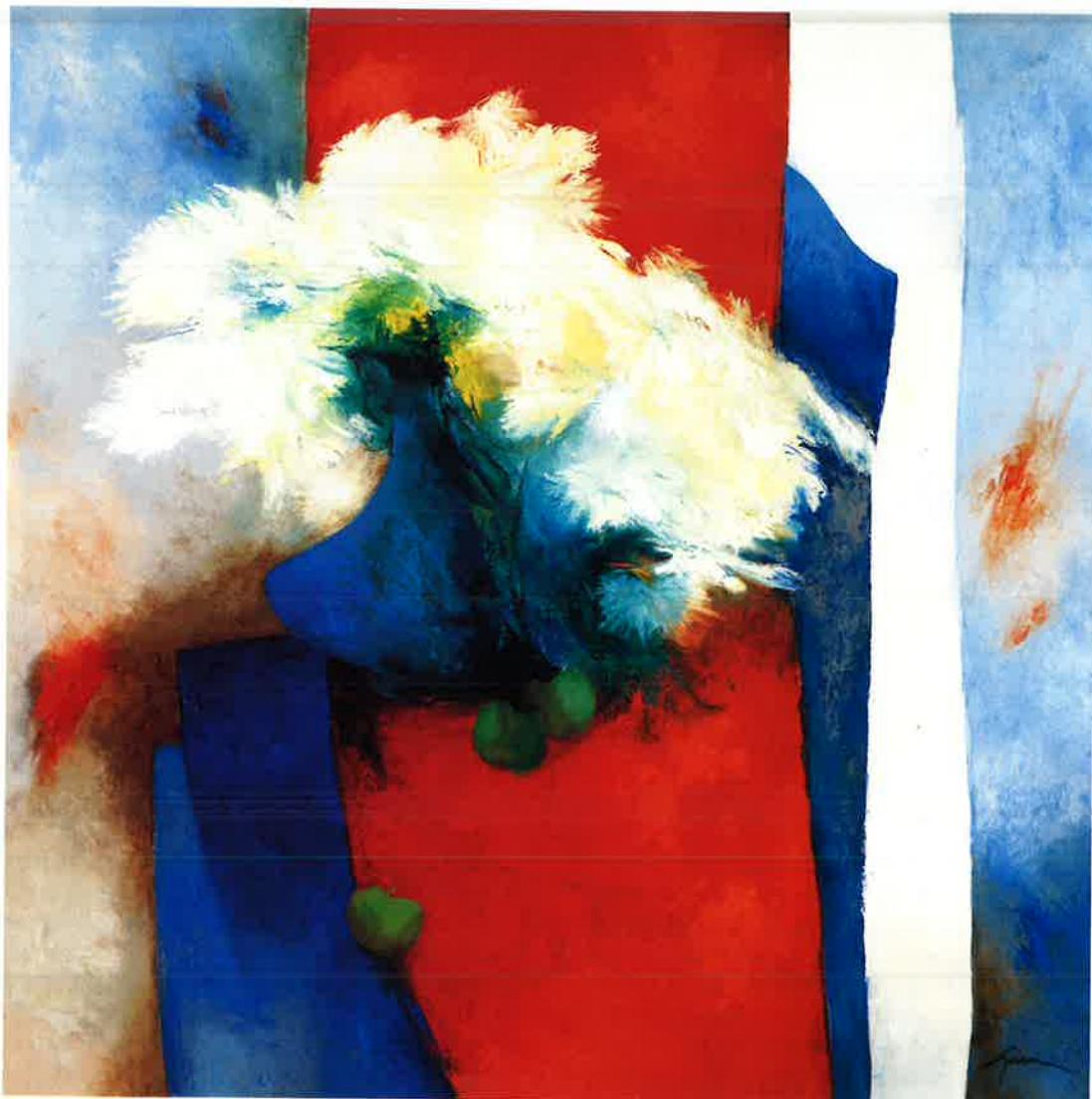
Pour les entreprises, les tendances saillantes sont la course à la taille, la recherche d'alliances et la montée en puissance de l'information comme ressource économique.

1. La course à la taille

En 1992, l'OCDE prévoit une croissance du produit national brut de 1,9 % aux Etats-Unis, de 2,5 % en Europe et de 3,8 % au Japon. Après le cycle d'expansion élevée des dix dernières années, une certaine pause est sans doute nécessaire pour stabiliser les positions acquises. Les entreprises, qui ont largement bénéficié d'une décennie de finance flamboyante, s'adaptent à la pénurie de liquidités

que laissent entrevoir le déficit de la balance des paiements américaine et la diminution des excédents allemands et japonais (laquelle est estimée à 18 milliards de dollars en 1990). Comme le désendettement, les restructurations deviennent des priorités favorisant la constitution de "poids lourds" dans des secteurs porteurs tels que :

- les bio-technologies : coûteuses en recherche et développement, mettant en œuvre des procédés de fabrication complexes, soumises à des réglementations sévères, les biotechnologies sont réservées aux produits à forte valeur ajoutée. Qu'elles concernent la maîtrise du vivant, la transition énergétique, les nouveaux matériaux ou le traitement de l'information, ces technologies ont en commun de transformer progressivement les modes de production en chimie, en pharmacie voire en agriculture. Elles deviennent donc l'apanage des géants industriels tels que ICI, Bayer, Du Pont, Hoechst, Rhône-Poulenc...,
- les télécommunications : l'offre du secteur commutation publique et privée, qui regroupe les matériels de transmission et les terminaux, est assurée par des acteurs mondiaux (AT & T, NTT, NEC, Alcatel et Siemens). Avec un coût de la recherche supérieur à 10 % du chiffre d'affaires, les rapprochements sont inéluctables. Les prises de participation croisées entre Alcatel Alsthom et Fiat comme les discussions entre British Télécom et IBM l'illustrent bien ;



Les deux vases

• la productique : avec un chiffre d'affaires d'environ 60 milliards de dollars en 1990, ce marché couvre toutes les technologies qui concourent à l'automatisation de la production industrielle. Trois pôles se dégagent nettement : les leaders de l'informatique industrielle américaine (IBM, DEC, HP), l'industrie électro-mécanique japonaise et enfin les "européens" autour de la mécanique, de l'automobile et de l'électronique.

Comme le montrent ces exemples, parmi d'autres, la volonté de croissance représente pour les entreprises tant un moyen d'acquérir des avantages compétitifs dans un marché qui est de plus en plus

spécialisé et concentré que l'accession à la taille critique qui facilite l'accès aux capitaux, à l'information et aux compétences les plus "pointues" nécessaires au développement. Cette course à la taille implique l'adaptation permanente des systèmes d'information.

2. La recherche d'alliances

L'Europe compte 5 600 entreprises importantes cotées en bourse (contre 2 800 aux Etats-Unis). Sous l'effet de la compétition, ce nombre risque fort de diminuer de moitié. Mais plus que par fusions/acquisitions (lesquelles ont porté sur un total de





La ruelle

220 milliards de dollars en 1989 !) les entreprises procèderont par alliances. Renault et Volvo, Boeing et Deutsche Airbus, GEC et Siemens, Daimler Benz et Mitsubishi sont quelques-uns des initiateurs de ce processus. Dans un sondage récent auprès de 300 managers européens, 60 % d'entre eux considéraient que la formation de partenariats constituait la voie privilégiée de développement de leur activité contre moins de 30 % en faveur des acquisitions.

Parmi les raisons évoquées figurent les enjeux suivants :

- prendre pied sur les marchés stratégiques européens dans des domaines tels que l'automobile (Honda/Rover) ou l'informatique (Fujitsu/ICL),
- partager le coût des programmes de recherche (électronique, informatique, défense...), les investissements de productivité, ou d'entretien d'un réseau commercial international,
- limiter les contraintes d'intégration interne, les risques financiers ou les déformations d'image inhérents à toute acquisition,
- gagner du temps ce qui, dans une période marquée par l'accélération des innovations, par la diffu-

sion quasi-instantanée du savoir ou par une exigence accrue de services de qualité, n'est pas le moindre des facteurs de compétitivité.

L'étude d'un millier de co-entreprises a révélé que la moitié seulement de celles-ci étaient perçues comme une réussite par les parties en cause et que 40 % d'entre elles duraient moins de 4 ans. Un des critères principaux du succès réside dans la complémentarité des hommes, des organisations et des cultures, mais aussi dans une interconnexion des systèmes d'information de chaque partenaire.

3. La montée en puissance de l'information

Comme l'individu ou le citoyen, l'entreprise est entrée dans l'ère de l'information. 90 % des emplois créés aux Etats-Unis consistent à produire, à traiter et à transporter de l'information. L'information est devenue un moyen d'action pour gérer et innover. C'est une ressource précieuse dont il convient d'exploiter toutes les possibilités. L'information n'est pas une fin en soi, elle n'a de réelle valeur que pour celui qui l'exploite : d'où la nécessité d'accélérer sa



Face à la complexité et à l'incertitude croissante, gérer l'information est devenu une fonction essentielle de l'entreprise pour décider, organiser, fabriquer, contrôler ou communiquer.

diffusion dans les grandes organisations. La réactivité qu'apportent les systèmes d'information est à ce prix.

Face à la complexité croissante, la gestion de l'information est devenue une fonction essentielle pour :

- dominer l'incertitude devant les changements de l'environnement et les demandes nouvelles des marchés,
- contrôler l'effet des innovations technologiques sur l'entreprise elle-même, sur ses parts de marché et sur ses concurrents,
- assurer le développement de la gestion logistique rendue très sensible par les exigences de flexibilité et de qualité,
- diffuser à chacun la ressource qui lui est nécessaire pour décider, organiser, fabriquer, contrôler ou communiquer conformément aux objectifs d'innovation, de réactivité et de simplicité.

Face à la concurrence, l'entreprise doit pour innover, intégrer de plus en plus de connaissances et d'informations dans sa valeur ajoutée. Certains appellent cela "l'économie de l'immatériel". L'enjeu est double : il s'agit de vendre plus de produits mieux fabriqués à des clients en nombre croissant et toujours plus exigeants. Mais il faut aussi vendre autrement. Car les produits se banalisent : qu'il s'agisse d'une machine à laver, d'un vêtement ou d'une automobile, les coûts de fabrication représentent souvent une faible partie du prix de vente, le reste étant la conception, la création, le design, le marketing, la promotion, l'animation du réseau de vente et la communication.

Insuffler des idées nouvelles dans la conception des produits ou dans l'offre de services est un moyen privilégié de développement. L'industrie informatique mondiale est un bon exemple de cette

montée en puissance de l'immatériel : la **part des logiciels et services, longtemps marginale, y croît deux fois plus vite que celle des matériels**. Les clients ne s'intéressent plus tellement à la technologie mais bien davantage à l'intelligence qu'elle contient ou à celle qu'ils en retirent.

L'entreprise cherche à s'adapter en permanence

Soumis à la pression des événements, des modes, des actionnaires, de l'évolution rapide des besoins, les dirigeants remettent en cause stratégie, organisation et modes d'exécution. La théorie et l'analyse cèdent la place à la créativité et à l'action. Avec pour sanction, l'exigence de résultats. La conduite du changement, face aux défis du marché, passe par de nouveaux leviers d'action.

1. Les défis du marché

La recherche d'un avantage concurrentiel durable est le défi de tout stratège. Dans un environnement mouvant, il doit se focaliser sur l'innovation, la réactivité et la simplicité.

L'innovation

Pour être gagnante, la stratégie de mouvement doit être novatrice. Délocaliser une activité industrielle pour diminuer les coûts, lancer des cercles de qualité, adopter le juste-à-temps, s'inspirer des règles japonaises de gestion des ressources humaines ne suffisent plus. L'innovation doit se substituer à l'imitation. Le défi réside dans une compréhension suffisamment fine des acteurs et des forces de



L'innovation, l'écoute des clients, l'initiative personnelle, si chères aux managers d'aujourd'hui reposent sur la flexibilité des systèmes d'information.

l'environnement pour en extraire des opportunités propres à chaque segment de marché. En d'autres termes, il faut passer d'un système produit à un système valeur. Face à une diversité de produits et services, le client a deux critères de choix : le prix demandé et le bénéfice escompté.

Par l'innovation, ce bénéfice s'accroît, la valeur augmente, la stratégie devient gagnante. Les exemples ne manquent pas de la photo instantanée de Polaroid jusqu'au Post-it-note de 3M en passant par l'"Espace", ce véhicule créé par Matra et distribué par Renault qui, en lançant le segment du mono-space, en est devenu le leader mondial. Le secret ? Une analyse actuelle et prospective de la valeur attendue par le marché, sa prise en compte dès la conception du produit puis sa déclinaison tout au long du processus de fabrication, de distribution et de promotion. Ceci nécessite un engagement massif au plus haut niveau de l'entreprise, associé à une action rapide et à la réunion des compétences issues des différentes disciplines concernées. De telles stratégies alternatives permettent de devancer les concurrents, mais surtout de déplacer le terrain du combat.

La réactivité

Compétition mondiale et vitesse du changement exigent ! La réactivité est le moteur de la compétitivité. Pendant les 14 derniers mois, Toyota a présenté 6 nouveaux véhicules sur une gamme de 59 modèles. La moitié des produits fabriqués par Siemens et plus du quart des produits de 3M ont moins de 5 ans, ramenant les cycles technologiques de 5 ans à 3 ans. L'entreprise doit privilégier : ● l'écoute des clients pour satisfaire la demande et déceler les besoins potentiels. De plus en plus la demande définit le produit. Un exemple : dorénavant c'est l'objet à financer qui détermine le circuit



du financement automobile, immobilier, informatique ou aéronautique. Déplaçant le métier des banques vers les fabricants, les distributeurs, pour se rapprocher du client final,

- le libre choix des moyens à mettre au service des objectifs à atteindre, l'initiative personnelle, la créativité, l'adaptation aux besoins du marché, la formation de partenariats entre les fonctions de conception et de distribution des produits,





Grande régate

• la flexibilité tant des processus de commandement, d'information et de contrôle que des processus de fabrication afin de répondre toujours plus vite aux opportunités commerciales ou saisir le premier les progrès techniques.

Autant de fonctions vitales obtenues par la **fluidité de l'information**, l'intégration des systèmes et la responsabilisation des hommes (pour Sony, par exemple, l'intégration est le seul moyen d'atteindre

son objectif de réduire de 50 à 20 jours le temps de fabrication et de distribution de ses produits).

La simplicité

Rapidité des changements, multiplicité des intervenants, interpénétration des processus, immensité des connaissances, pluridisciplinarité des compétences, variété des produits s'enchevêtrent rendant les décisions complexes et donc difficiles à prendre. Aussi paradoxal que cela puisse paraître dans un monde aussi complexe, la recherche de la simplicité est un atout majeur pour le succès. A tous les échelons de l'entreprise, dans chaque tâche, la simplicité est une condition de survie. La clé des problèmes de coûts, de délais et de qualité passe par des organisations plates où les fonctions (conception, fabrication, logistique, distribution) sont intégrées grâce aux technologies de l'information.

2. Les leviers du changement

Pour relever les défis du marché, l'entreprise doit optimiser ses ressources, au premier rang desquelles figurent les **hommes** et l'**information**. Les actions à mener portent sur la spécialisation des métiers, une organisation tournée vers les clients, la valorisation des compétences et une nouvelle combinatoire des fonctions de l'entreprise.

La spécialisation des métiers

La lutte pour les parts de marché, la mobilité des facteurs (capital et travail) et la loi du profit menacent les entreprises diversifiées. Le critère de performance est la création de valeur ajoutée d'une entreprise sur son marché. Le satisfont plus aisément celles qui se concentrent sur leur métier. Une grande dame comme La Société Générale de Belgique n'y a pas échappé : l'OPA dont elle a été l'objet en 1988 lui a imposé un régime de minceur. La nébuleuse de 1 200 sociétés a fondu en un groupe centré sur quelques secteurs-clés : les métaux, l'énergie, la chimie, le ciment, le transport maritime, l'armement et la finance.

La concentration sur les métiers s'accompagne d'une spécialisation par secteurs de marché et privilège le recours à l'extérieur pour toutes les compétences spécialisées dont la durée, la nature et le coût de l'intervention ne nécessitent pas d'être intégrées. **“A chacun son métier”**. Les résistances aux changements, bien naturelles quand il s'agit de toucher aux structures et aux hommes sont plus faciles à identifier et à corriger quand on a un œil neuf. En témoigne le développement croissant des prestations de conseil et de services en stratégie, en management, en organisation, en gestion des ressources humaines, en informatique et communication.





Musique de chambre

Une organisation tournée vers les clients

Pas de réponse au changement sans adapter l'organisation. Dans les années 80, les dirigeants ont été jugés sur leur capacité à alléger, à élaguer, et à aplatisir les organisations. Il leur faut maintenant isoler les métiers stratégiques, générateurs de croissance, dans des structures orientées clients. Les modes de fonctionnement idoines sont l'autonomie, la rapidité et la souplesse de reconfiguration. Le modèle hiérarchique, hérité des concepts tayloriens, cède la place au modèle en réseau qui devient efficace grâce à la capillarité électronique des systèmes d'information. Cette souplesse dans l'organisation tient à quelques décisions :

- réduire le nombre de niveaux hiérarchiques pour favoriser l'initiative des opérationnels, raccourcir les circuits de décision et limiter les responsabilités centrales à l'harmonisation des méthodes de fonctionnement (qu'elles concernent le développement, les finances, la gestion des risques et des hommes-clés, l'image),

- intégrer les différentes fonctions intervenant dans la création de la valeur, pour satisfaire le besoin-client, l'effort de créativité, le raccourcissement des délais, l'implication de chacun,
- former des unités autonomes, dotées de toutes les fonctions nécessaires (marketing, gestion, communication) chargées d'un objectif spécifique,
- fluidifier les circuits de l'information pour développer la capacité d'écoute, mobiliser les informations, accélérer les transferts de compétences et disposer d'outils de pilotage et de procédures claires.

La valorisation des compétences

Valoriser les compétences est indispensable pour lever les freins à la nouveauté et créer des équipes pluridisciplinaires qui stimulent la créativité.

— La résistance au changement est liée à la dimension humaine de l'entreprise et à l'inertie des structures. Les habitudes participent au confort de l'*homo societatis*. Les abandonner a un coût pour l'intellect, l'affectif et la motivation de l'individu.



*Par ses capacités
de traitement de l'information
et ses facilités de communication,
l'informatique accompagne
les changements d'organisation
et valorise les compétences.*

Rares sont ceux qui trouvent ce prix acceptable. Information, explication, solidarité et formation sont indispensables pour créer cet esprit de mobilité. Ce qui est vrai de l'individu l'est plus encore des organisations humaines. Une enquête auprès de chefs d'entreprises britanniques a montré que la réussite des privatisations avait été freinée par la résistance aux changements, notamment de la part du management intermédiaire. Les responsables sont de plus en plus confrontés à ce genre de situation : changement d'actionnaires, suppression d'activités, adoption de nouvelles technologies qu'il faut expliquer aux collaborateurs. L'importante implication des hommes dans la valeur ajoutée incite les entreprises à se préoccuper de manière régulière du moral de leurs collaborateurs : plus de 45 % des grandes sociétés européennes font des enquêtes d'opinion sur les conditions de travail et sur l'évolution des fonctions...

– La pluridisciplinarité des équipes facilite la création de valeur ajoutée. Parce que la créativité ne se commande pas mais se stimule, parce qu'il n'est plus de discipline dont le savoir puisse être maîtrisé par une seule personne, parce que la solution d'un problème jaillit souvent de la manière dont celui-ci est exprimé, les sociétés innovantes privilégient les individus aux structures, la pluridisciplinarité des équipes autour d'un projet, la reconnaissance réciproque de ceux qui vendent et de ceux qui produisent ou réalisent. Pour les managers, l'entraînement doit prendre le pas sur le commandement. Négociation des objectifs, rémunération liée aux performances, association aux résultats, variété des projets, carrières à la carte sont

les conditions de cette fertilisation de la matière grise. Autre continent, autre mœurs, la société Nomura associe dans ses équipes de recherche et de développement des générateurs, des promoteurs et des tueurs d'idées. La création se révèle plus intense, plus efficace donc plus commercialisable. Tous ces préceptes sont essentiels pour valoriser le "sanctuaire de compétences" interne, creuset de l'avantage compétitif.

**De nouvelles combinaisons des fonctions
dans l'entreprise**

Le changement incessant accroît la complexité pour les managers. L'éclatement géographique, la dissociation des fonctions de réalisation et de contrôle, la délocalisation des métiers de vente par rapport aux tâches administratives, l'interaction croissante avec l'extérieur (fournisseurs et clients) sont les éléments principaux des décisions de stratégie et d'organisation. Car dans un marché mondial ouvert, la bataille de l'innovation ne se gagne pas tant sur l'un ou l'autre des éléments de la chaîne de valeur (création, fabrication, distribution, promotion, vente), mais plutôt sur la manière de les combiner entre eux. L'examen de ces différentes combinaisons est un exercice complexe, car elles sont multiples et par essence changeantes. Il révèle une autre nécessité : doter l'entreprise d'un système qui assure une information cohérente pertinente et accessible rapidement. Il n'est pourtant pas possible d'assurer en un point unique le recueil, la consolidation, le contrôle et l'accessibilité de l'information. Par ses capacités de traitement et ses facilités de communication, l'informatique joue un rôle critique dans la mise en œuvre d'une nouvelle "combinatoire" de l'entreprise.



Le système d'information, facteur stratégique du changement

*Le temps du “monde connecté” commence,
obligeant les entreprises à considérer l'informatique autrement.
Facteur critique du processus de changement, le
système d'information se place au cœur de la stratégie.*

Poussées par l'innovation, les technologies se diffusent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise transformant les systèmes d'information en facteurs critiques du changement. Elles deviennent déterminantes pour la mise en œuvre de nouvelles stratégies de métier, rendant la recherche d'un avantage concurrentiel dépendante de quelques facteurs clés de succès.

Le système d'information facteur critique de ce processus

Les progrès de l'électronique ont largement modifié le management des entreprises devenant par là-même un élément critique du changement.

1. L'électronique, moteur de l'innovation

Participant à la perplexité des décideurs, les technologies de l'information continuent leur folle trajectoire d'innovation. Les semi-conducteurs, les microprocesseurs et les biotechnologies connaissent un développement accéléré. La progression d'une technologie impacte automatiquement les deux autres. Contribuant à résoudre des problèmes connus et à pousser plus loin la limite des actions humaines, dans le domaine des sciences mais aussi dans celui de l'industrie et du commerce par l'ouverture de nouveaux marchés. Métiers de l'information, de la vente électronique, de la veille écolo-gique parmi tant d'autres...

Les grands domaines de progrès dans l'électronique — dont le rapport annuel 1989 de Cap Gemini Sogeti s'est largement fait l'écho — sont les suivants :

- la **miniaturisation** des composants qui rend accessibles aux cols blancs la puissance de calcul, la capacité de stockage et les raisonnements logiciels d'un expert,
- la **vitesse** de diffusion de l'information qui va réduire les délais de transmission par 10 puis par 100 permettant de connecter aux unités centrales des entreprises la quasi-totalité des micro-ordinateurs professionnels,
- l'**image** qui permet à l'ordinateur de traiter n'importe quel support d'information et de préparer l'avènement du bureau sans papier.

L'innovation électronique dessine pour l'entreprise un support logique de traitement et de transport de l'information caractérisé par la distribution de l'intelligence (grâce à une diminution constante du ratio prix/performance), un contrôle central des bases de données, des réseaux à larges bandes, des hautes vitesses de transferts et une grande flexibilité de configuration.

2. L'entreprise technologique

Porteuse d'efficacité et d'innovation, la technologie facilite le travail des individus, augmente la réactivité des entreprises et pénètre les produits.





Marina

— La diffusion des technologies au sein de l'entreprise répond à l'attente des utilisateurs. Pour être plus efficaces, ils demandent de nouvelles possibilités d'action sur l'information : l'accès à des milliers de milliards de données, la conception ou le dessin assistés, la manipulation de documents, les simulations, les échanges de connaissances... Les 40 millions de PC installés en 1990 seront rejoints par au moins 100 ou 200 millions d'unités supplémentaires d'ici la fin du siècle. A cet horizon l'informatique individuelle représentera 75 % de la puissance installée contre 35 % aujourd'hui. Les technologies sont utilisées dans les ventes, la finance, la distribution, la logistique, la fabrication, les services administratifs. Elles ont entrepris de transformer la physionomie des banques, déplaçant vers l'extérieur une large part de l'activité (sait-on qu'aujourd'hui 75 % des retraits d'espèces se font par billetterie ?). Les fonctions "assises" sont réservées à l'analyse des besoins de la clientèle et à la sélection des produits adaptés dans un catalogue de plus en plus large. Ainsi les Caisses d'Epargne françaises gèrent-elles en 1991 un portefeuille de 80 produits

contre un seul en 1980. Dans les assurances, les applications de "bureau sans papier" accroissent la productivité administrative, qui a pu être ainsi améliorée de 30 % dans certains cas. Outil de productivité, l'informatique assure aussi la formation des cols blancs (sur l'entreprise, ses clients, ses produits...).

— Dans le même temps, l'informatique est sortie de l'entreprise pour relier celle-ci au monde extérieur : les fournisseurs, les partenaires, les clients, les administrations, les actionnaires. **Le temps du "monde connecté"** commence. L'enjeu est bien souvent la vitesse de réaction. Le système d'information et de communication devient tout à la fois le système nerveux de l'entreprise et l'élément structurant de l'activité. Dans les transports aériens, les services financiers, les loisirs, l'immobilier, la santé, l'évolution des réseaux dissocie de plus en plus la production de valeur de sa distribution. Par la concurrence qu'ils se livrent, réseaux spécialisés et réseaux à valeur ajoutée conduisent à la valorisation des stocks d'information des entreprises, à la fin des chasses gardées et à la promotion de l'achat



***Parce que la réactivité
dans la gestion de l'information
est pour la plupart des organisations
un facteur discriminant d'efficacité,
l'informatique devient un outil de management.***

télématique. Certaines prévisions estiment qu'en 2020 un achat sur deux se fera à domicile. Plus près de nous, l'expérience de Marks & Spencer illustre bien l'impact des technologies sur le métier même de l'entreprise : il y a plus de deux ans, la firme a mis en circulation sa propre carte de crédit, devenant très vite l'un des plus gros opérateurs dans ce domaine. Puis elle a élargi son offre à la souscription d'actions et autres titres de sociétés cotées en bourse, ce qu'elle a réussi brillamment grâce à la qualité de sa banque de données "clients".

— Mais l'électronique pénètre aussi les produits eux-mêmes. Le millésime 1989 de la Lincoln Continental comporte 83 517 lignes de code informatique soit un coût de développement de 35 années-hommes selon le magazine *Fortune*. L'informatique embarquée représente aujourd'hui 20 % du prix d'une automobile, 30 % du coût d'un avion de combat.

3. L'informatique, facteur critique du changement

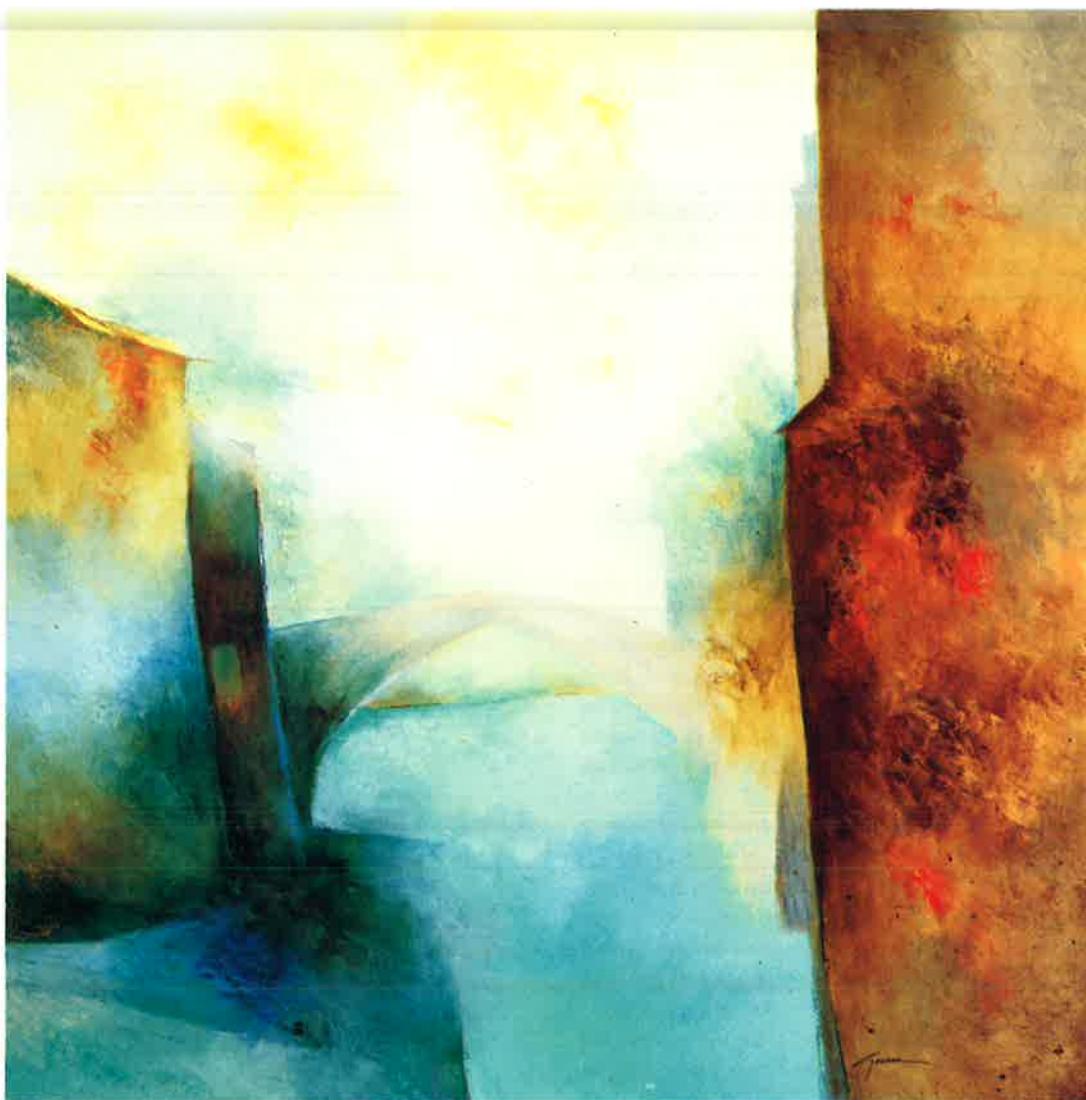
Rouage essentiel du fonctionnement des sociétés, l'informatique a largement introduit le changement dans l'entreprise, devenant un outil de management dont il ne faut pas négliger les contraintes.

Facteur de changement, l'informatique est une des sources principales de nouveauté dans l'entreprise. Après l'automatisation des processus administratifs, les applications se multiplient dans tous les métiers. Du "back office", l'ordinateur passe au service du client. Ceci n'est pas sans conséquence sur l'organisation et les conditions du travail. Par exemple, dans le domaine industriel, l'accroissement du niveau technologique des équipements conjugué à une forte intégration structurelle et informatique éloigne l'opérateur de production de sa machine l'amenant à intervenir sur un processus global et non plus sur un poste particulier. L'introduction technique doit s'accompagner d'un effort

éducatif sur la place de ce processus de transformation dans l'entreprise. Toute opération de modernisation passe par l'information, la concertation et la négociation. Or l'informatique est de plus en plus sollicitée d'accompagner et de faciliter l'adaptation de l'entreprise : elle est le mode de traitement idéal pour valoriser l'information. Souvent elle est justifiée par la nécessité de faciliter la circulation de l'information pour la rendre plus accessible. Mais le véritable objectif devrait être d'accélérer la communication pour permettre une action plus précise et plus rapide.

Parce que la réactivité dans la gestion de l'information est pour la plupart des organisations un facteur discriminant d'efficacité, l'informatique devient un outil de management. De nombreuses voix se sont élevées dans les directions générales pour souligner que les dépenses informatiques croissantes n'ont pas contribué — autant qu'elles auraient pu le souhaiter — à développer des avantages compétitifs ni à générer le retour sur investissement escompté. Selon le *Financial Times*, 4 chefs d'entreprise britanniques sur 5 estiment que les technologies sont un facteur critique mais que leurs entreprises les utilisent mal. Comme toujours les plaintes soulignent la lourdeur d'adaptation des systèmes d'information. Les demandes de modification submergent les départements informatiques internes. Chargés d'assurer la maintenance des applications centrales, dont l'ancienneté moyenne est d'environ 8 années, ceux-ci, selon le cabinet McKinsey, ne peuvent consacrer que 7 % de leur temps à de nouveaux développements. Ces réactions confirment le souhait généralement partagé que l'informatique devienne un véritable outil de management. Impliquant pour les chefs d'entreprise que :

- la définition des objectifs, l'approbation des investissements et le contrôle des engagements (coûts, délais et qualité) relèvent de leur responsabilité,
- le fossé soit comblé entre les objectifs de l'entreprise et ceux de l'informatique, entre les techni-



En Poitou

ciens et les utilisateurs, entre les décideurs et les acheteurs,

- la stratégie et la conception du système d'information soient étroitement liées, tout changement d'orientation devant intégrer les possibilités de la technologie,
- la justification budgétaire s'accompagne d'une justification économique de l'investissement.

Mais les systèmes d'information秘rètent aussi des freins au changement. Cela tient à leur inertie, à leur structure ou à l'efficacité de ceux qui en ont la charge. L'inertie résulte bien souvent de la manière dont a été mené le processus d'informatisation.

Dans de nombreux cas, les applications informatiques ont automatisé des tâches manuelles sans réellement modifier leur ordonnancement. Dans d'autres cas, des fonctions nouvelles ont été greffées sur des programmes existants, compliquant et sclérosant le système d'information. En figeant les structures existantes, on a sous utilisé les améliorations que pouvaient apporter les innovations technologiques. Dans des architectures centralisées, les murs qui se sont dressés progressivement entre les informaticiens du support central et les utilisateurs sont un autre type de frein à l'adaptation. Mais la principale résistance au changement tient aux difficultés



que rencontre la direction informatique pour dégager les ressources nécessaires à l'exploitation des nouvelles technologies. Quoique l'usage de l'informatique apparaisse de plus en plus simple à l'utilisateur, les tâches de développement sont d'une complexité croissante. Les options sont multiples et les compétences sont rares. D'où le **recours accru aux sociétés de services**, qui disposent des ressources et des méthodes nécessaires. Dans tous les pays la part des développements réalisés par des équipes internes diminue constamment : elle était de 55 % en 1985, de 50 % en 1990 et ne sera probablement plus que de 40 % en 1995 (Price Waterhouse).

Le système d'information, au cœur de la stratégie

Comme les entreprises sont de plus en plus dépendantes de l'informatique, leur aptitude à mettre en place de nouvelles stratégies de métiers est largement tributaire de leur capacité à développer des systèmes d'information porteurs d'avantages concurrentiels. Cette recherche de l'avantage compétitif, dont on a pu constater les limites, repose sur des facteurs clés de succès.

1. La recherche de l'avantage compétitif

Après avoir longtemps été considéré comme une dépense obligée, l'outil informatique devient une dépense qui oblige. La question aujourd'hui est de savoir comment l'utiliser pour développer la compétitivité de l'entreprise. En dehors des exemples connus cités dans l'introduction, les systèmes d'information servent encore trop rarement d'atout concurrentiel. De nouvelles questions se posent au management : Quel rôle mon informatique peut-elle jouer dans les stratégies de métiers ? Comment se positionne mon système d'information face à ceux de mes concurrents ? Comment utiliser cet outil pour développer ma compétitivité ? Comment me protéger de mes concurrents ?

On constate que les systèmes d'information contribuent à améliorer les performances de l'entreprise de trois manières différentes : par l'intégration des systèmes d'information, par le renforcement des avantages acquis et par la modification des règles du jeu concurrentiel.

- L'intégration des systèmes d'information correspond à la volonté de rapprocher les applications





Haute Provence



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

qui automatisent ou améliorent l'un ou l'autre des aspects du métier de l'entreprise. Elles apportent un avantage économique certain parce que ces applications contribuent à l'efficacité, réduisent les coûts, facilitent les prises de décision et rapprochent les fonctions internes de l'entreprise. Elles donnent un avantage qui dure jusqu'à ce qu'un concurrent de taille équivalente se dote d'un système comparable soit en le développant lui-même soit en l'achetant à l'extérieur. La "vulgarisation" des technologies entraîne naturellement une homogénéisation des positions concurrentielles dès lors qu'elle procure un bénéfice certain (en termes de prix, de délai ou de qualité de service) aux clients. Imagine-t-on une banque de dépôts sans billetterie électronique, un transporteur aérien sans système de réservation informatique, une compagnie d'assurances sans émission électronique des quittances ? Dans ces conditions la politique de développement informatique doit rechercher une exécution dans les meilleures conditions (qualité, coûts et délais) des applications à mettre en place en s'appuyant notamment sur l'expertise des sociétés de services.

— **Le renforcement des avantages concurrentiels** peut être décomposé en quatre familles de nature distincte :

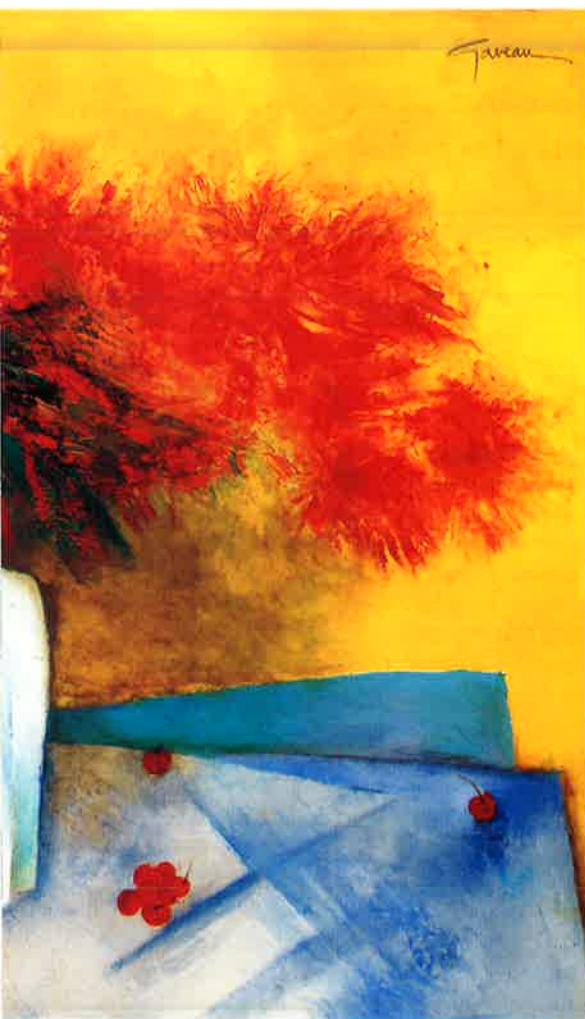
- favoriser les économies d'échelle, par exemple en optimisant la gestion d'une demande complexe et imprévisible dans des métiers de transport et de distribution ou en utilisant un système d'information pour offrir un service unique (ex : Caterpillar qui livre 98 % des demandes de pièces détachées, sur un stock de 100 000 articles, en moins de 24 heures aux 20 000 pelleuses en fonctionnement dans le monde),
- aider à la différenciation des produits : c'est, pour Hertz, remettre en même temps que la voiture louée des itinéraires rédigés en plusieurs langues permettant de se rendre aux hôtels, aux services administratifs, aux salles de conférence et aux lieux de rencontre sportive dans chacune des grandes villes américaines,
- utiliser les systèmes experts pour diffuser à un grand nombre de collaborateurs un savoir faire particulier : telle banque d'affaires met, par exemple, à la disposition de ses cadres commerciaux son expertise dans le domaine de l'arbitrage,
- rapprocher plusieurs lignes de produits, les compétences d'un même métier ou des fonctions complémentaires quand elles sont éparses dans plusieurs pays. Du Pont de Nemours s'est engagé dans un vaste programme de raccordement par courrier électronique de ses 80 activités dans 50 pays, programme dont la mise en place durera 5 années et coûtera 200 millions de dollars.



— **La modification des règles du jeu concurrentiel** est sans nul doute la source de l'avantage compétitif le plus solide. Il peut s'agir de :

- constituer de nouveaux avantages structurels comme par exemple pour un fournisseur celui de tisser une relation proche avec ses clients afin de leur rendre toute solution de substitution plus coûteuse, ou pour un détaillant celui de recueillir et d'analyser systématiquement les résultats de ses ventes ce qui lui permet de mieux négocier ses achats,
- concevoir des nouvelles méthodes de fabrication, de distribution et de promotion fondées sur les progrès technologiques. Comme on le verra un peu plus loin, le succès d'une telle approche passe par une réflexion incluant les aspects stratégiques, humains et organiques.





Bouquet rouge

2. Les limites constatées

Certaines entreprises ont pu constater qu'il y avait des limites à la mise en œuvre des avantages compétitifs. D'un côté il ne suffit pas d'investir dans les technologies pour devenir concurrentiel. De l'autre la réflexion sur le rôle stratégique de l'informatique ne peut être dissociée d'une analyse prospective des métiers de l'entreprise.

Durant les 25 dernières années, les entreprises ont très largement investi dans les technologies de l'information. Dans des secteurs comme les services financiers, les coûts informatiques peuvent représenter jusqu'à 3,5 % du chiffre d'affaires. Récemment une compagnie d'assurances a lancé un nouveau produit avec un système informatisé qui lui a coûté 100 millions de dollars. Les exemples

ne se limitent pas à la finance. L'industrie, la distribution et les services sont autant concernés. La course à l'informatisation a son palmarès : une étude récente montre qu'en Europe la finance y consacre chaque année 44 000 francs par employé, contre 22 500 dans le secteur de l'énergie et 2 300 dans celui du bâtiment.

A Citicorp, en Grande Bretagne, on dépense tous les trois ans 350 000 francs en technologie de l'information par chargé d'affaires, et ils sont plusieurs centaines. Or malgré ces investissements sans cesse croissants, l'aspect compétitif des innovations technologiques est difficilement mesurable. Les effets de l'informatique sont souvent trop subtils pour être détectés par des moyens simples. D'où la remise en cause des ratios classiques rapportant le montant des dépenses informatiques au chiffre d'affaires, aux effectifs voire aux bénéfices. Pour établir des liens entre l'investissement technologique et la rentabilité dégagée, il faut avoir défini au préalable avec les utilisateurs des critères précis et concrets d'évaluation. Il est donc indispensable de raisonner en termes de métiers et non plus seulement en termes de moyens à mettre en œuvre.

Pourquoi certaines entreprises gagnent-elles des avantages stratégiques avec la technologie tandis que d'autres n'y parviennent pas ? La réponse n'est pas dans les applications mais d'une part dans la manière dont l'informatique s'inscrit dans la stratégie et d'autre part dans le fait qu'il existe un lien ou non entre l'informatique et le métier de l'entreprise. L'avantage compétitif est l'un des objets de la stratégie de toute entreprise. Peu importe que celle-ci soit formalisée ou informelle.

Le système d'information qui induit des investissements dont le cycle de vie peut dépasser 10 ans (bases de données et réseaux par exemple) doit faire partie de cette planification à long terme. Or cette **stratégie informatique ne peut être dissociée des besoins du marché**. Veut-on gérer chaque usine comme un centre de profit compétitif ou comme un centre de coûts qui transfert le produit au prix de revient à la force commerciale ? La gestion des systèmes d'information ne sera pas la même dans les deux cas. Selon une enquête de Price Waterhouse, 40 % des sociétés européennes ont un plan informatique relié au plan stratégique de l'entreprise. Et seulement 49 % d'entre elles ont fait état d'accords entre les directeurs de fonctions et l'informatique sur les priorités de développement des systèmes d'information. Il est vrai que les cycles marketing — de 2 à 5 ans — sont embarrassants pour les informaticiens quand il s'agit de développer des plans technologiques de plus longue durée. Il est vrai aussi que l'accélération du changement rend ce travail à la fois plus délicat et plus indispensable que jamais.



***Pour obtenir une informatique “ compétitive ”
les dirigeants doivent appliquer trois principes :
lier la réflexion informatique à la stratégie de l’entreprise,
mener de front les changements informatiques,
humains et organiques et se doter d’une plus grande
efficacité dans le développement logiciel.***

La relative distance qui existe entre les informaticiens et les opérationnels s'explique parfois par des différences de culture professionnelle. Le turnover élevé de la profession informatique, la charge de travail et l'effort de formation largement consacré à la mise à niveau technologique sont d'autres raisons invoquées. La solution est double : fidéliser ceux qui ont la charge des postes clés (chefs de projet, architectes de systèmes,...) et s'appuyer sur des prestataires externes pour la mise en œuvre qui, selon Mc Kinsey est 2,5 fois moins chère, 3 fois moins longue et demande 5 fois moins de personnes que dans des solutions internes. Parallèlement il faut souligner les réticences avec lesquelles les utilisateurs acceptent d'adapter leurs méthodes de travail aux possibilités de la technologie. C'est pourquoi les changements dans la manière de travailler doivent être conduits par des hommes capables d'expliquer clairement comment ces projets s'inscrivent dans la stratégie et quels bénéfices l'entreprise en retirera face à ses concurrents.

3. Les facteurs-clés de succès

Pour 80 % des chefs d'entreprise en Europe, les investissements informatiques ont déjà permis d'améliorer les performances, d'accroître la satisfaction des clients, de mieux gérer l'entreprise et de soutenir l'effort de productivité. L'accélération des changements va les inciter à obtenir une plus forte compétitivité par les technologies de l'information. Pour réussir les dirigeants doivent appliquer trois principes : lier la réflexion informatique à la stratégie de l'entreprise, mener de front les changements informatiques, humains et organiques enfin se doter d'une plus grande efficacité dans le développement logiciel.

Le système d'information ne joue un rôle compétitif que s'il s'intègre dans la stratégie de l'entre-

prise. Dans la plupart des cas connus, l'avantage stratégique est obtenu parce que l'informatique accompagne une autre manière de gérer l'entreprise ou de répondre au marché en ce sens qu'elle est un moyen plus intelligent d'utiliser les talents des individus. Le gain économique provient d'une amélioration de la structure de coûts et d'un surcroît de valeur ajoutée. L'informatique stratégique demande des objectifs clairs, assortis d'éléments de mesure, négociés avec les différents responsables de l'entreprise. Elle dépend donc pour l'essentiel d'une implication personnelle des dirigeants dans l'analyse des grands scénarios et dans la prise de décisions comme elle requiert l'association de la direction informatique aux grands choix stratégiques de l'entreprise.

Les changements informatiques, humains et organiques doivent être abordés simultanément. Utiliser les technologies, adapter les organisations, modifier les qualifications, former les hommes, tels sont les enjeux ! C'est de la combinaison de tous ces éléments que découlera le succès. La démarche de changement ne peut donc être que globale. Elle requiert une pluridisciplinarité des compétences (en organisation, en ressources humaines et en informatique) mais aussi une forte connaissance des métiers de l'entreprise.

Les dirigeants doivent aussi rechercher une plus grande efficacité dans le développement des applications. Le logiciel est le noyau du système d'information dans la mesure où il contient les spécificités propres à la stratégie, à l'organisation et aux méthodes de travail des utilisateurs. Or la performance concurrentielle du système dépend de sa capacité d'adaptation rapide. La productivité du développement logiciel passe par des objectifs quantifiables mesurés, le recours à des langages de quatrième génération, l'automatisation du processus (outils CASE) et l'utilisa-



Bleu de Gien

tion de prototypes, le tout permettant de réduire de 50 % les coûts et délais de réalisation des projets.

L'analyse des coûts de développement logiciel montre que la conception et le processus de contrôle représentent plus de la moitié des dépenses. La réutilisation de blocs de codes, par la programmation orientée objet, est source d'économies. Enfin l'adaptation de l'organisation à la technologie favorise la création de processus simples et conçus pour l'informatique. Certaines simplifications ont montré que 95 % du coût correspondaient à 5 % des routines.

Pour gagner du temps, les entreprises développent ce rôle compétitif de l'informatique, en s'appuyant sur des S.S.C.I. (Sociétés de Services et de

Conseil en Informatique) qui comme Cap Gemini Sogeti, s'emploient à :

- disposer de spécialistes par secteurs d'activité : assurances, banques, industrie, services, administration... selon un processus de "verticalisation" de leurs compétences amorcé depuis plusieurs années déjà,
- se doter, de la même manière, de professionnels du conseil en systèmes d'information (organisation, schémas directeurs, architecture de systèmes, audits...),
- développer leurs méthodes de conduite d'équipes pluridisciplinaires (parfois multinationales),
- capitaliser sur leur maîtrise des outils de développement logiciels (CASE, langages orientés objet) pour assurer une réalisation rapide et de qualité.



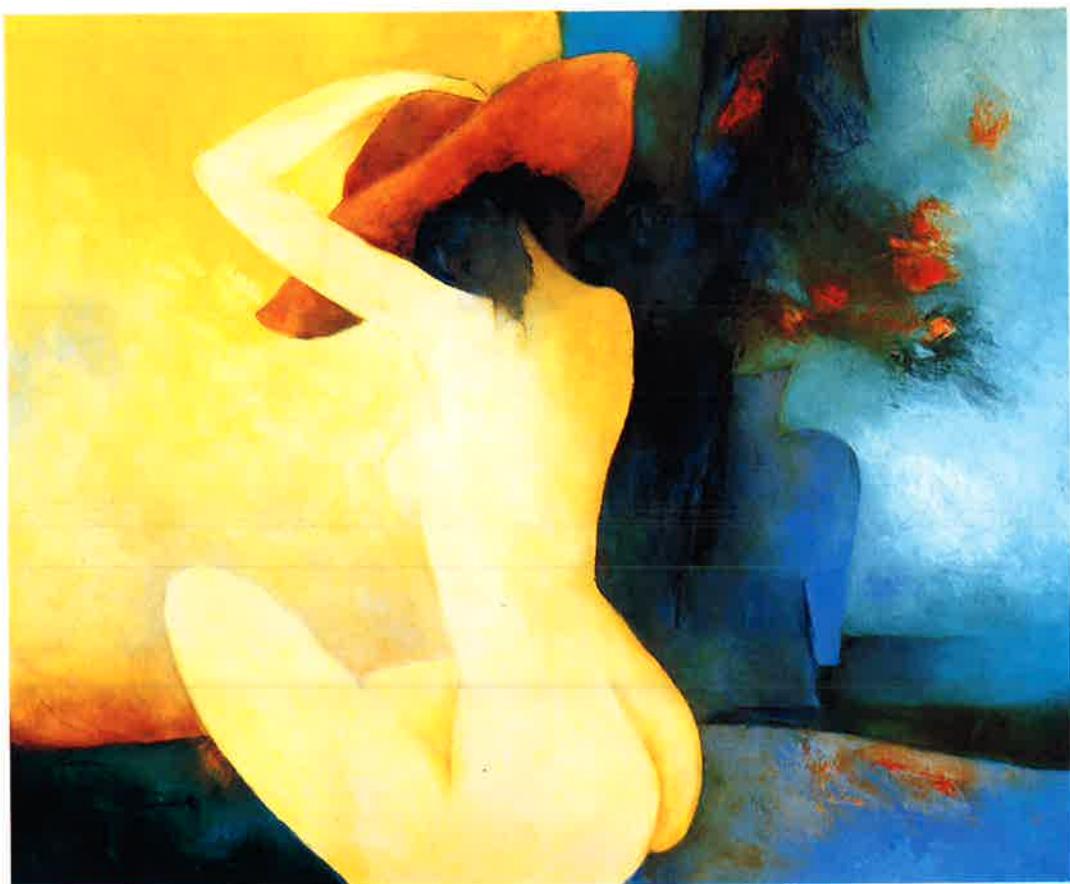
L’“économie de mouvement” que les années 1990 semblent inaugurer place les agents économiques sous la triple contrainte de la compétitivité, de l’adaptabilité et de l’“informativité” (c'est-à-dire la productivité appliquée au traitement de l'information). Les entreprises relèveront ces défis en privilégiant l'innovation, la réactivité et la simplicité dans la stratégie comme dans l'action. Ceci les obligera à trouver de nouvelles combinaisons concurrentielles fondées sur la spécialisation des métiers, des organisations orientées marché, la valorisation des compétences.

Parce qu'il est le support de traitement de l'immatériel, parce qu'il est au cœur de l'entreprise, parce qu'il contribue à l'efficacité des hommes, le système d'information est un facteur critique dans le processus de changement. En ce sens l'informatique est déjà une réalité stratégique porteuse d'améliorations significatives dans la gestion des organisations, dans la réduction des coûts, dans l'adoption d'innovations rapidement mises en œuvre et dans la qualité du service. Au fur et à mesure, les progrès technologiques et le management orientent l'utilisation des systèmes d'information vers l'acquisition d'avantages concurrentiels durables.

Sans doute les signes de réussite sont-ils encore insuffisants. Mais la discipline informatique n'a que peu de responsabilités dans ce constat mitigé. Dans une économie ouverte, la technologie — comme n'importe quelle ressource — ne confère pas automatiquement d'avantage durable à celui qui se contente de la détenir. Ce qui compte, c'est la volonté et l'art de s'en servir. C'est la manière dont la démarche stratégique est conduite qui détermine l'impact compétitif de l'informatique.

Le système d'information est un rouage de la mécanique de l'entreprise qui ne peut être dissocié de la stratégie, du management des hommes et de l'organisation. En prenant conscience de cela, les chefs d'entreprise de demain feront de l’“informatique stratégique” une réalité quotidienne.





Le feutre rouge



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

Présentation de Cap Gemini Sogeti



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

Cap Gemini Sogeti est le premier Groupe européen et l'un des leaders mondiaux du marché des services et du conseil en informatique. Présent dans quinze pays européens et aux Etats-Unis, le Groupe s'est spécialisé dans le marché des logiciels et services avec l'ambition d'aider ses clients à retirer le plus grand profit des technologies de l'information.

Depuis sa création en 1975, le Groupe a mené une politique soutenue de développement multipliant son chiffre d'affaires par 40 en quinze ans. En 1990, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 9,17 milliards de francs pour un bénéfice net de 623 millions de francs et comptait à la fin de l'année environ 19 000 collaborateurs dont 82 % d'ingénieurs issus des universités et des grandes écoles européennes ou américaines.

Une offre complète de services (page 30), une organisation très opérationnelle (page 32), des hommes et des femmes motivés (page 38) sont les principaux atouts d'un Groupe dont l'exercice 1990 a été marqué par de nombreux événements (page 40).



Une offre complète de services

Depuis l'origine, le Groupe Cap Gemini Sogeti s'est spécialisé dans la fourniture de prestations de services et de conseil informatiques. Ces prestations, qui procèdent toutes d'un travail intellectuel, sont le conseil, le développement de logiciels et de systèmes, l'intégration de systèmes, le "facilities management", la formation et la maintenance. Dans chacune de ces activités, dont le poids économique mondial est représenté dans l'encadré ci-joint, le Groupe assure auprès de ses clients un rôle bien spécifique :

le conseil consiste principalement à analyser le problème posé, à élaborer les scénarios possibles, à concevoir la planification et l'organisation des systèmes d'information, à participer à la mise en œuvre des solutions par la conception d'un logiciel spécifique ou par l'adaptation de l'existant...,

le développement de logiciels et de systèmes porte sur la fabrication du logiciel de base, la réalisation de logiciels d'application, la conception de dispositifs capables d'assurer la sécurité des systèmes, la conversion de logiciels d'un environnement informatique à un autre, etc.

l'intégration de systèmes consiste à fournir à un client, dans le cadre d'un engagement de coût et de délai, une solution informatique complète intégrant des matériels et des logiciels standards ou spécifiques,

Le "facilities management" consiste à reprendre tout ou partie des ressources informatiques (ordinateurs, logiciels, équipes, locaux,...) d'une entreprise pour assurer en retour la gestion de l'activité informatique correspondante pendant une certaine durée et avec un engagement sur les résultats, la formation et la maintenance, qui viennent en complément des autres activités, concernent tous types d'applications et s'adressent tant aux utilisateurs qu'au personnel informatique (responsables, développement, exploitation).

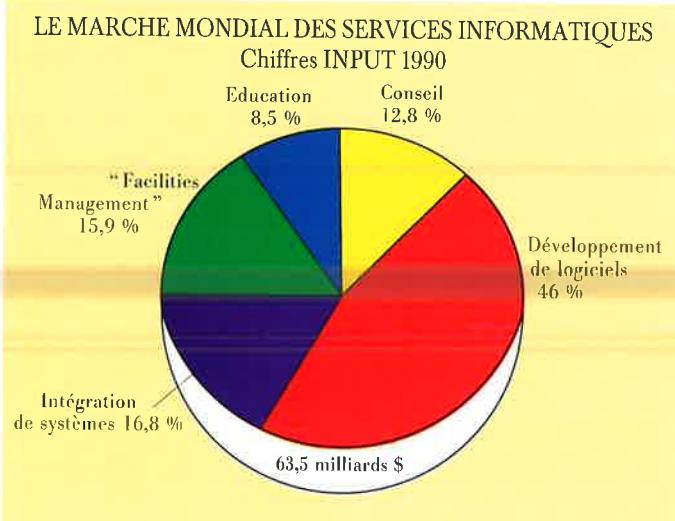
Pour assurer ces prestations, le Groupe s'appuie sur une **triple compétence** : la maîtrise des technologies (matériel et logiciel), les méthodes de travail (de la conduite d'interview à celle de grands projets) et la connaissance des secteurs d'activité économique. L'arrivée de nouvelles technologies, la diversité croissante des applications et la complexité des problèmes à traiter font évoluer le spectre de cette "expertise" selon trois axes majeurs :

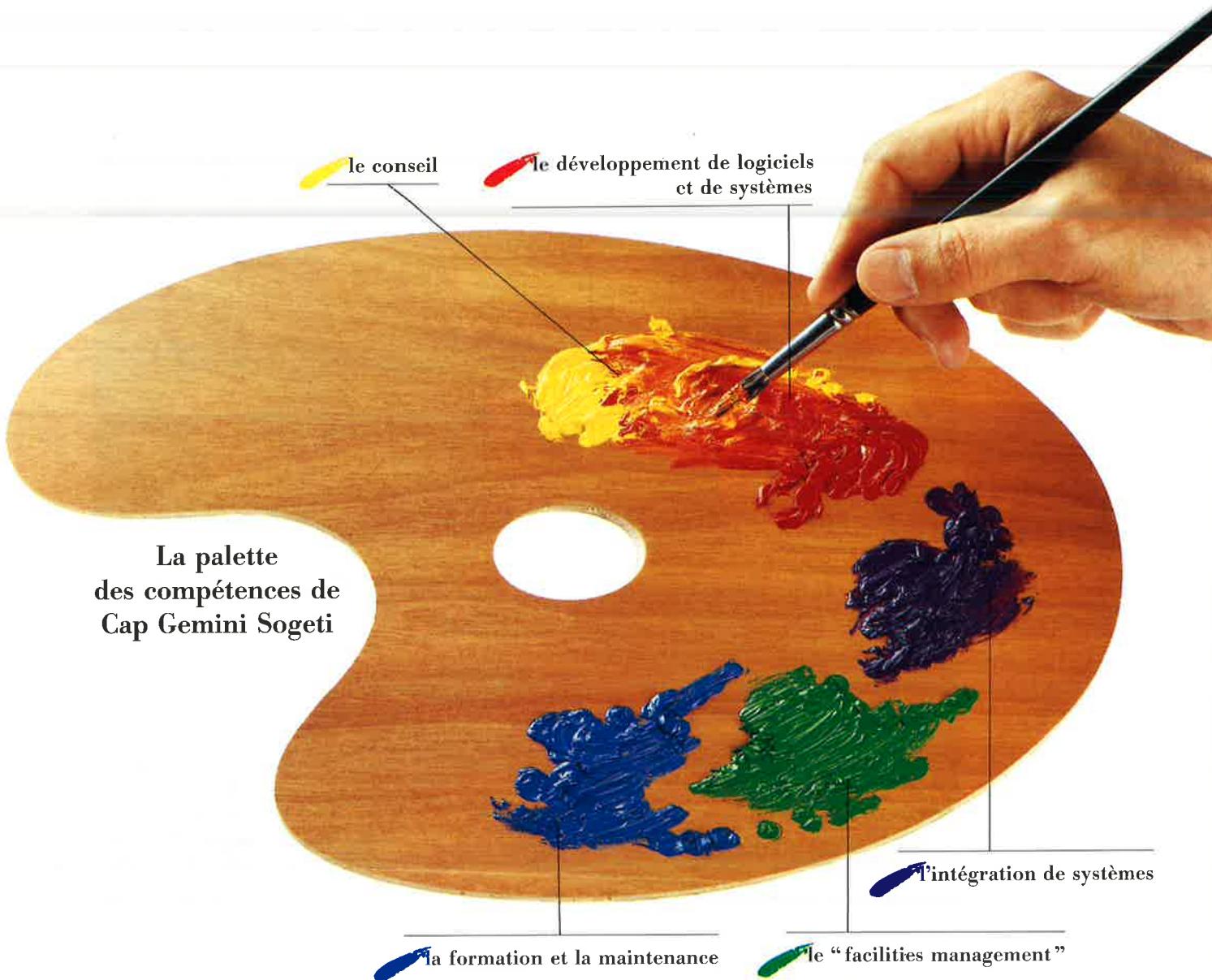
- **l'élargissement des connaissances** techniques de base à l'intelligence artificielle, à la logique floue, aux langages orientés objet, aux systèmes d'exploitation portables (UNIX), à la vision par ordinateur, aux multimedias et aux interfaces homme-machine ;

- **la spécialisation** dans les domaines de l'architecture des systèmes, de la structuration des données, des bases de connaissances, des outils de génie logiciel, des réseaux hétérogènes et de la maîtrise des grands projets ;

- **La maîtrise des applications** propres à chacun des principaux secteurs d'activité économique (finance, industrie, commerce, télécommunications, défense, administration, informatique, scientifique).

Dans un marché en constante évolution, le Groupe doit sans cesse enrichir son expertise de manière à élaborer des solutions intégrant les nouvelles technologies. Pour les proposer aux clients, Cap Gemini Innovation assiste chaque agence du groupe en l'informant sur les concepts et techniques opérationnels, en étudiant et caractérisant les besoins qui relèvent de ces technologies, en l'aïdant à élaborer l'offre correspondante et en réalisant avec elle les solutions à mettre en œuvre.





FACILITIES MANAGEMENT

En 1991, les entreprises demandent au système d'information de rimer avec compétitivité. Pour cela le département informatique doit pouvoir assimiler une complexité technologique croissante, évoluer rapidement, disposer en temps utile des spécialistes voulus, et conserver la maîtrise de la qualité et des coûts.

Parce qu'il répond à chacun de ces critères, le Facilities Management s'est révélé aux entreprises comme un moyen puissant de mettre en œuvre leur stratégie et d'atteindre leurs

objectifs tout en se concentrant sur leur propre métier. Après les Etats-Unis et la Grande-Bretagne, le FM se développe rapidement aujourd'hui en France, en Italie, aux Pays Bas, en Scandinavie ainsi que dans la plupart des autres pays, auprès de clients de plus en plus multinationaux. Avec une croissance de plus de 20 % par an, il représente déjà plus de 15 % du marché des logiciels et services.

Cap Gemini Sogeti s'est donné les moyens de répondre à ce besoin nouveau en utilisant l'expertise technique d'Hoskyns, numéro un du Facilities

Management au Royaume-Uni, pour déployer et coordonner une offre FM au plan international. Cette offre conjugue l'expérience de 15 ans acquise par Hoskyns au travers de 250 contrats de FM, avec l'étendue des savoir faire de Cap Gemini Sogeti et ses fortes implantations locales. Libre de toute contrainte et de toute formule prédéfinie, elle propose à chaque client une solution parfaitement adaptée à son cas particulier. La réunion de ces multiples avantages fait de Cap Gemini Sogeti un partenaire FM sans égal au plan local comme au plan international.





Comité Executif de Cap Gemini Sogeti.

Au 1^{er} rang de gauche à droite : Michel Jalabert, Directeur du développement et du contrôle de Gestion - Geoff Unwin, P.D.G. Hoskyns - Daniel Setbon, Directeur Financier.

Au 2^{er} rang de gauche à droite: Christer Ugander, P.D.G. de Cap Gemini International Support - Jacques Arnould, P.D.G. de Cap Sesa - Michel Berty, Secrétaire Général - Serge Kampf, Président Directeur Général - Alain Lemaire, P.D.G. de Cap Gemini Europe - Bob Sywolski, Président de Cap Gemini America.



Rapport Annuel Cap Gemini Sogeti 1990

L'organisation générale

En 1990 l'organisation a vu la création d'un quatrième groupe opérationnel, Hoskyns et d'une unité de support aux opérations, CGIS.

Pour mieux satisfaire ses clients, Cap Gemini Sogeti a une organisation opérationnelle, qui a accueilli, en 1990, un quatrième groupe et une unité de support internationale aux opérations. Elle est complétée par une autorité centrale assurant un certain nombre de fonctions d'intérêt général.

Quatre groupes opérationnels

Dans l'organisation de Cap Gemini Sogeti, Hoskyns est venu tout naturellement prendre sa place aux côtés des autres groupes opérationnels :

- Cap Sesa est la holding qui rassemble les sociétés opérationnelles françaises spécialisées par type de clientèle (banque, industrie,...) ou par technique (formation, maintenance,...).
- Hoskyns opère sur l'ensemble du Royaume-Uni et en Irlande à travers trois grandes divisions spécialisées par métiers : conseil et assistance, intégration de systèmes et facilities management.
- Cap Gemini Europe regroupe les sociétés des onze autres pays d'Europe dans lesquels le Groupe est installé. Compte tenu de la taille atteinte dans quatre de ces pays (Hollande, Suède, Italie et Alle-

magne), une holding nationale coordonne l'activité de plusieurs filiales spécialisées par secteur économique.

- Cap Gemini America regroupe l'ensemble des agences réparties sur le territoire des Etats-Unis.

Une unité de support aux opérations

Cap Gemini International Support, dont la création avait été annoncée dans le Rapport Annuel de 1989, a célébré son premier anniversaire en réaffirmant sa triple vocation de support européen dans les domaines du :

- développement technique, qui inclut notamment l'assurance qualité et les programmes de recherche et de développement (Cap Gemini Innovation),
- développement commercial, par secteur d'activité (banques et assurances, énergie, aviation civile, pétrochimie, industrie,...) et dans le cadre de projets internationaux,
- support central dans la gestion des systèmes de références du Groupe et dans le suivi des relations avec les constructeurs d'ordinateurs.



La Direction Générale du Groupe

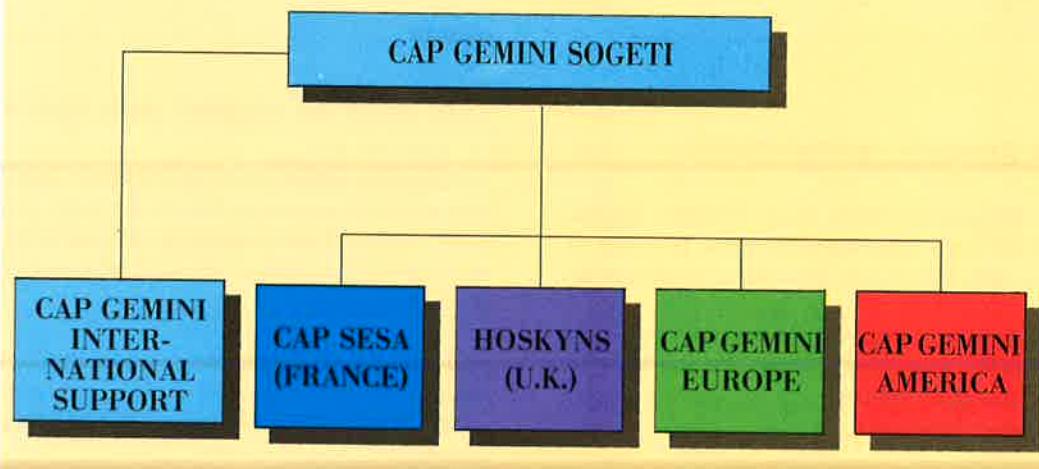
La principale responsabilité de la Direction Générale du Groupe Cap Gemini Sogeti est d'assurer la cohésion de l'ensemble : choix de la stratégie, définition de la politique générale, évaluation des risques, allocation des ressources, analyse des coûts, audit et contrôle de gestion, systèmes et structure d'organisation, gestion de la carrière des managers, arbitrages, promotion et défense des valeurs de l'entreprise, gestion de l'image du Groupe. Pour assurer ces différentes fonctions, la Holding est organisée en 3 grandes Directions :

- Finances, Juridique et Fiscal ;
- Développement et contrôle de gestion ;
- Communications et Ressources Humaines.

Par souci de cohésion, les collaborateurs et les dirigeants de Cap Gemini Sogeti recherchent aussi toutes les opportunités possibles de travailler en commun, échanger des informations, enrichir le savoir faire collectif du Groupe. La formation est unifiée et renforcée pour suivre les évolutions du monde extérieur. Les méthodologies et les outils développés ici ou là sont mis au service de tous. Un grand nombre de publications internes diffusent un flux permanent d'informations techniques, commerciales et sur la vie des équipes.

A tous les niveaux de l'organisation, les décisions se prennent au sein de "comités de direction" qui réunissent les directeurs de l'unité concernée et leurs principaux adjoints opérationnels et fonctionnels.

UN GROUPE INTERNATIONAL ET INDEPENDANT



L'année 1990 dans les groupes opérationnels

Cap Sesa

Pour Cap Sesa, 1990 a été une année faste en matière de grands projets (elle en a signé plus de quinze). Signe que la stratégie dans ce domaine commence réellement à porter ses fruits, nous avons gagné cette année la totalité des propositions pour lesquelles nous avons concouru.

Que ces contrats, dont le montant varie de 15 à 175 millions de francs, nous aient été confiés prouve la reconnaissance par nos clients de la politique de qualité menée par Cap Sesa. En effet, pour conduire des projets de cette taille, il importe de disposer d'un ensemble de méthodes et d'outils qui en garantissent la bonne fin. Le plan de formation personnalisé, auquel chaque collaborateur est soumis, l'apprentissage des nouvelles technologies et la découverte de nouveaux métiers sont les bases de cette qualification. Cet ensemble d'outils Qualité est également utilisé dans les projets de moyenne importance qui représentent l'essentiel de notre activité.

L'utilisation fréquente des nouvelles technologies, comme les réseaux de neurones, la logique floue, les "transputers" est l'une des clés du succès de Cap Sesa : gérer l'innovation et assurer simultanément la garantie de bon fonctionnement d'un système, tel est le défi. Cela passe par une collaboration étroite de nos consultants en systèmes d'information et de nos concepteurs-réaliseurs de systèmes. L'année 1990 marque une forte croissance de l'activité de Conseil et son articulation de plus en plus étroite avec l'activité d'intégration de systèmes. De là une offre de services encore plus étendue que celle de 1989. L'année 1991 ne fera qu'amplifier cette orientation.



Au 1^{er} rang de gauche à droite : Joseph Guegan, P.D.G. de Cap Sesa Finance - Jacques Arnould, Président Directeur Général de Cap Sesa - Jean-Philippe Gaillard, P.D.G. de Cap Sesa Régions - Maxime Donal, P.D.G. de Cap Sesa Télécom - Jean-Paul Figer, Directeur Général de Cap Sesa - Au 2^{er} rang de gauche à droite : Alexandre Haeffner, Directeur Général de Cap Sesa - Jean-François Dubourg, Secrétaire Général de Cap Sesa et P.D.G. de Cap Sesa Exploitation - Dominique Illien, (devenu Directeur Financier de Cap Sesa Gemini Europe le 29 mars 1991) - Yves Veret, P.D.G. de Cap Sesa Défense - Jean-Marc Claudon, P.D.G. de Cap Sesa Industrie - Henri Sturtz, P.D.G. de Cap Sesa Tertiaire.

Hoskyns

Pour Hoskyns, l'année a été marquée par des changements d'une ampleur sans précédent : changement d'actionnaire majoritaire, ralentissement brutal de l'activité économique en Grande-Bretagne, accélération de l'innovation technologique, amplification de la concurrence,...

En janvier 1990, Plessey Overseas Limited, qui détenait la majorité des actions de la société, a annoncé son intention de céder sa participation dans Hoskyns. Ceci a donné le coup d'envoi à de multiples négociations qui ont duré six mois et à l'is-





Debout de gauche à droite: Tony Fisher, Joint Managing Director - Ken Swarbrick, Divisional Managing Director - Alex Lander, Divisional Managing Director - John Hartley, Divisional Managing Director - Tony Robinson, Joint Managing Director.

Assis de gauche à droite: Nick Blakeney-Edwards, Divisional Managing Director - Geoff Unwin, Executive Chairman - Ray Harsant, Group Financial Director - Missing: Brian Garbitt, Divisional Managing Director.

sue desquelles Cap Gemini Sogeti est devenu le nouvel actionnaire majoritaire, ce qui a été très bien accueilli par nos collaborateurs, nos actionnaires et nos clients. Dans le second semestre, deux acquisitions ont été réalisées : Conder Technology spécialisée dans les systèmes d'information géographiques et TechnoData qui fournit des solutions clés en mains à l'industrie allemande des travaux publics.

L'année a été marquée aussi par un retour sur la situation économique sur le marché britannique. Nos clients ont réagi à ce ralentissement économique en réduisant les investissements informatiques, en décalant le lancement de projets et en allongeant la liste des applications à développer dans les mois à venir.

Du point de vue technologique, des changements significatifs ont été enregistrés. Le principe des "systèmes ouverts" s'est largement imposé. Ainsi la division d'Hoskyns, spécialisée dans ce créneau a pris une place dominante dans ce marché porteur, développant une gamme complète de prestations qui facilitent la transition vers les systèmes ouverts.

Hoskyns a aussi beaucoup changé. Les compétences de conseil et de mise en œuvre ont été renforcées dans nos principaux secteurs d'activité : industrie, distribution et commerce, finance, administration et services. Les connaissances technologiques ont été consolidées : outils CASE, langages de quatrième génération,... Mais plus important encore, nous avons continué d'améliorer notre capacité à gérer les changements technologiques décidés par nos clients et ceci pour leur plus grand profit.

Cap Gemini Europe

L'année 1990 a confirmé la capacité de Cap Gemini Europe - qui fédère 27 sociétés différentes, implantées dans onze pays excluant la France et la Grande-Bretagne - de répondre à la demande de projets de plus en plus complexes, tout en adaptant ses structures à un environnement économique changeant.

En 1990, Cap Gemini Europe a poursuivi son effort dans la fourniture de "solutions" par l'approfondissement des connaissances propres à chaque secteur de clientèle et la constitution d'une expertise informatique qui dépasse largement les frontières. Partout les équipes ont été sollicitées de prendre en charge des projets de plus en plus complexes et utilisant des techniques pointues mises en œuvre grâce à des échanges de méthodes, d'expérience et d'informations d'un pays à l'autre. Le regroupement des sociétés nationales en cinq areas - Benelux, Nordic, Allemagne/Autriche, Italie et Suisse/Espagne - est venu appuyer cette volonté de "cross fertilisation". Au cours de l'année, il a été décidé de partager entre plusieurs sociétés opérationnelles, géographiquement et culturellement proches, les supports techniques et commerciaux ainsi que les services de communication qui leur sont nécessaires.

Parallèlement, le Groupe Europe - qui compte plus de 5 500 personnes parlant onze langues différentes - a procédé au **renforcement de ses positions**.



Assis de gauche à droite: Alain Lemaire, Président Directeur Général de Cap Gemini Europe - Kaj Green, Vice-Président Area.

Debout de gauche à droite: Leif Nobel, Vice-Président Area - Jean Ronceray, Vice-Président Area - Werner Zullig, Secrétaire Général - Chris van Breugel, Vice-Président Area - Pierre Dalmaz (remplacé par Dominique Illien depuis le 29 mars 1991) - Adolfo Cefis, Vice-Président Area.



tions en Italie, (avec l'acquisition de Teleinformatica, Sysdata et AIC), et en Allemagne avec le rachat de SCS. Dans les deux cas, ces opérations ont permis d'atteindre la taille critique à partir de laquelle il est possible de bâtir une organisation verticale selon un processus qui avait déjà été conduit, avec succès, en Hollande et en Suède.

A cette fin, les opérations italiennes du groupe — jusqu'à présent conduites sous des bannières distinctes — ont été fusionnées pour donner naissance à une seule entité : Cap Gemini Italia. Les équipes du nouvel ensemble ont été regroupées dans quatre unités opérationnelles spécialisées par marché : finance et distribution/aérospatial et défense/administration et télécommunications/industrie.

En Allemagne, une réorganisation similaire a été opérée. Sous une holding Cap Gemini SCS, l'ensemble des activités de Cap Gemini Deutschland et de SCS ont été fusionnées pour former trois sociétés opérationnelles spécialisées par marché : industrie/services financiers et administrations régionales/gouvernement et télécommunications.



Assis de gauche à droite : Robert J. Sywolski, Chairman and CEO - Stephen A. Carns, President and C.O.O. - Steven H. Spaeth, Area Manager - Gary van der Linden, Area Manager. Debout de gauche à droite : Paul Forrest, CFO - Milo E. Chelovitz, Area Manager - Chester A. Rusinek, Area Manager - Susan M. Jordan, Vice-President, Human Resources - Donald J. Kelly, Area Manager - Craig D. Norris, Area Manager - Ralph A. King, Area Manager - James Woodward, Vice-President - Ronald Ezring, Area Manager.

Cap Gemini America

Pour Cap Gemini America, l'année 1990 aura constitué un pas de plus dans l'évolution de son offre et dans la rationalisation de ses structures. En effet, alors que l'activité traditionnelle de développement de logiciels suivait sa croissance naturelle, la société a atteint en 1990 l'objectif qu'elle s'était assigné en 1987 de tripler dans les trois ans la part de son chiffre d'affaires réalisée dans les projets à responsabilité.

A cette fin, des équipes de spécialistes ont été constituées au niveau national pour apporter aux clients l'expertise spécifique dans les domaines de la productique (CIM), de la conversion ou de la réutilisation des programmes, du conseil en organisation de centres informatiques, du traitement de l'image, de l'assurance qualité, des outils d'aide à la productivité (CASE) et de la maintenance.

Parallèlement, un nombre significatif de collaborateurs ont été formés aux disciplines de notre méthode de gestion de projet baptisée "Project Quality System". Une version abrégée de ces procédures Qualité a été publiée et largement diffusée à l'ensemble des 3 000 collaborateurs pour accroître la qualité de nos prestations et par voie de conséquence la satisfaction de nos clients.

Par ailleurs Cap Gemini America a modifié son organisation, en regroupant ses 50 agences en huit

"areas" géographiques, ce qui simplifie la prise de décisions et permet de répondre plus vite et mieux aux demandes des clients et des opérationnels.

Tous ces efforts visent un seul et même objectif : convaincre un nombre croissant de clients de nous confier la résolution de leurs problèmes informatiques. Notre approche par équipe intégrant des spécialistes de diverses disciplines, conjuguée avec les outils et les méthodes de productivité nous permet, en effet, d'adapter au mieux nos prestations aux besoins spécifiques de chaque client.

LES SOCIETES ASSOCIEES

Principales sociétés dans lesquelles le groupe détient une participation minoritaire :

- le groupe Bossard (conseil en organisation), dans lequel Cap Gemini Sogeti détient une participation de 49,2 %, a réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de 904 millions de francs français.
- le groupe CISI (service et conseil en informatique), dans lequel Cap Gemini Sogeti détient une participation de 36 %, a réalisé en 1990 un chiffre d'affaires de 1 381 millions de francs français.

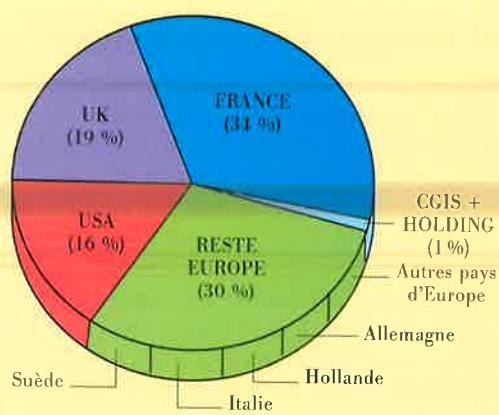


Des hommes et des femmes motivés

Les performances techniques, commerciales et économiques, dont l'entreprise est créée, traduisent les prouesses accomplies par les hommes et les femmes qui la composent. Sa véritable richesse réside dans les compétences, les qualités et la motivation de ses collaborateurs.

Ces professionnels étaient très exactement 18 919 au 31 décembre 1990, ce qui représente une augmentation de 40 % en un an. Ils ont une formation initiale élevée : 82 % des ingénieurs sont diplômés des universités et des grandes écoles européennes ou américaines. Ils sont jeunes, leur âge moyen est de 33 ans. Passés au filtre d'un recrutement rigoureux, ils ont satisfait aux critères de technicité requis. Ils disposent de l'imagination créatrice, du goût de l'effort, de l'ouverture d'esprit et de l'ambition nécessaires pour faire carrière dans un groupe international. Leur compétence allie la connaissance des techniques informatiques et la maîtrise d'une spécialité sur un secteur économique ou sur un type d'application.

REPARTITION DES EFFECTIFS AU 1^{er} JANVIER 91



Mais pour Cap Gemini Sogeti, société internationale fortement décentralisée, l'accent est mis depuis longtemps sur la valorisation du potentiel individuel d'expertise et la fertilisation des expériences.

Le Groupe a ainsi multiplié les moyens de valoriser le potentiel d'expertise de chacun de ses collaborateurs :

- les publications techniques (Systems Review, Dossiers de Cogitas, Expert, Cap Gemini Business...) qui diffusent dans l'ensemble de l'organisation l'analyse des interventions les plus exemplaires,
- les bases de données de références qui donnent de chacune d'elles une description complète assortie d'un ensemble d'informations relatives à sa réalisation,
- les "centres de compétences" qui apportent aux opérationnels les compétences relatives à une technique ou à un secteur d'application : le centre de supports progiciels de productique (CSPP), les centres de conversions (Los Angeles, Munich et Paris), les filières de CGIS...

Pour assurer la "fertilisation" des talents individuels et collectifs, le Groupe a aussi mis en place les procédures et les actions nécessaires pour :

- aider les agences et les équipes de projets à partager, aussi souvent que nécessaire, leur savoir faire et l'expérience acquise,
- encourager le développement des carrières à travers la sensibilisation aux nouvelles disciplines (communication, management, leadership...) et le renforcement des compétences professionnelles,
- favoriser l'aptitude au changement et la mobilité géographique en variant les projets et la nature des responsabilités exercées,
- assurer le respect des valeurs communes qui caractérisent le comportement au sein du Groupe et contribuent à son unité culturelle.

Trois initiatives ont, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un caractère exemplaire : CGS Université, le Club des Experts, la gestion de carrières chez Cap Sesa.



1. Lancée en 1989, **CGS Université** met à la disposition de tous les collaborateurs du Groupe, qui exercent ou exerceront des responsabilités de management, un programme de séminaires mis à jour chaque année, auxquels chacun d'eux s'inscrit selon ses besoins. A titre d'exemple, le programme " Manager Plus ", qui a été suivi par 300 participants sur la période 1989-1990, a été conçu pour :

- favoriser les contacts, les rencontres et les échanges entre les personnes issues de cultures nationales différentes, de formations variées, d'expériences de management distinctes...
- développer les compétences et les capacités de chacun dans son rôle de management grâce à un exercice valorisant les initiatives, les réactions, les idées des autres participants,
- valoriser les aspects identiques des fonctions exercées par chacun d'un pays à l'autre ce qui incite à la recherche en commun de solutions.

2. **Le Club des Experts** rassemble les meilleurs spécialistes des domaines les plus sensibles pour constituer des équipes pluridisciplinaires au service de tous. L'année 1990 s'est caractérisée par un accroissement important du nombre de missions et du nombre de jours d'intervention. En deux ans, alors que l'effectif des experts doublait, ceux-ci ont effectués trois fois plus de missions, multipliant par quatre le nombre de jours d'interventions échangés entre les agences du Groupe. Les 128 experts qui appartiennent au Club des Experts, ont été choisis au terme d'un processus très rigoureux dans onze pays européens. Leur expertise technique, qui représente 1 600 années/hommes, ne cesse de s'élargir : des salles de marchés à la productique en passant par les réseaux neuronaux.

3. La **gestion de carrières** chez Cap Sesa repose d'abord sur une bonne connaissance des attentes des professionnels. Celle-ci est assurée par la structure même du Groupe qui confie à chaque directeur d'agence le soin de gérer les collaborateurs dont il a la charge mais elle est aussi obtenue par des enquêtes d'opinion auxquelles les sociétés du Groupe procèdent à intervalles réguliers. Comme l'a confirmé l'enquête réalisée auprès de tous les collaborateurs de Cap Sesa en juin 1990, l'intérêt de la mission qui leur est confiée, les conditions de leur évolution professionnelle et la formation continue figurent au premier rang de leurs aspirations. Parmi les réponses qui y sont apportées, il convient de distinguer :

- la généralisation en 1990 du " plan de formation personnalisé " grâce auquel chaque collaborateur

MIEUX VIVRE A CAP SESA

Répondant à l'étude réalisée au mois de juin 1990, les 3 265 collaborateurs (soit 58 % du personnel sondé) ont exprimé ce qu'ils ressentaient dans leur vie quotidienne et professionnelle. En expliquant les raisons de leur entrée dans le Groupe (voir le détail ci-après), comment ils y vivent, quelles sont les satisfactions et les améliorations qu'ils souhaiteraient voir apporter, ils ont fourni autant d'informations qui contribueront à " mieux vivre à Cap Sesa ".

Pour justifier le choix fait d'entrer à Cap Sesa, les dix raisons les plus souvent invoquées sont :

le métier de service	44 %
le caractère leader de l'entreprise ...	36 %
la taille de l'entreprise	35 %
la dynamique de l'entreprise	32 %
les possibilités de formation continue	28 %
la dimension internationale	27 %
l'accès à un poste de responsabilités .	26 %
la diversité des métiers	25 %
la haute technicité	23 %
l'organisation en agence	20 %

définit avec son directeur, lors de l'entretien annuel de carrière, les axes de formation qu'il doit suivre dans les mois et les années à venir, dans le cadre d'un plan qui est revu chaque année,

● la création de " Cap Sesa Carrières " qui a été lancé pour présenter aux collaborateurs souhaitant bénéficier de la diversité des projets et des secteurs économiques les postes disponibles dans les différentes missions en cours ; mise en forme par la direction des ressources humaines, cette liste est diffusée chaque semaine par courrier électronique à toutes les agences françaises ; au cours des deux premiers mois, une quarantaine de postes ont ainsi été proposés.



L'année 1990

Pour Cap Gemini Sogeti, l'année 1990 ne se limite pas à une énumération de chiffres. Des événements importants ont marqué la vie du Groupe et la mémoire de ceux qui les ont vécus. Parmi ceux-ci on trouve notamment :

Janvier

France : à l'occasion du premier anniversaire de la fusion juridique intervenue le 1^{er} janvier 1989 entre Cap Sogeti et Sesa, 500 managers et cadres du nouveau groupe Cap Sesa se réunissent à Opio, dans l'arrière pays niçois, sur le thème : " progresser ensemble ". Des groupes de travail, des votes en direct permettent de définir les objectifs et les axes de direction de Cap Sesa en termes de management, d'activités,...
Suède : Accept Data, qui vient de rejoindre Cap Gemini Logic Finance, obtient un contrat de 20 millions de francs pour développer MAX, un système " front office " pour les salles de marché de la bourse de Stockholm.

Février

France : pour mieux se préparer au Marché Unique de 1993, le Groupe décide de regrouper ses activités de support (commercial et technique) nécessaires au développement des sociétés opérationnelles sous la houlette d'une entité baptisée Cap Gemini International Support.
U.S.A : le " kick-off meeting " rassemble 90 managers de Cap Gemini America à Fort Lauderdale en Floride. A l'ordre du jour, la stratégie de CGA et la création d'une nouvelle fonction, " MPS " ou Manager of Professional Staff, chargée de répondre aux besoins personnels et professionnels des ingénieurs.

Mars

Japon : le constructeur automobile japonais Mazda choisit ITMI, la filiale de Cap Sesa spécialisée dans la vision par ordinateur, pour étudier et concevoir conjointement avec ses équipes locales un système de

vision qui assurera la réalisation des prototype de " voiture sans chauffeur ". Plusieurs ingénieurs d'ITMI partent vivre et travailler au Japon.

Avril

France : la société Copernique, spécialisée dans les matériels et logiciels de stockage, de recherche et de transmission des données, rejoint le Groupe Cap Sesa. Leur collaboration est déjà ancienne puisqu'elle remonte au lancement du projet Annuaire Electronique en 1980.

Espagne : les 2^e " rencontres techniques " du groupe Europe ont lieu du 26 au 29 avril à Palma de Majorque. Au programme : des présentations sur les méthodes, les résultats du Club des Experts et les projets à responsabilité ainsi que des commissions de travail sur l'EDI, le suivi de projet, les audits...

Mai

Suisse : les Rencontres d'Interlaken, auxquelles participent 150 managers et collaborateurs, servent au lancement d'un grand programme Qualité intitulé " la qualité n'est pas un hasard ".

Juin

Maroc : les XVII^e Rencontres du Groupe se déroulent à Marrakech. Elles réunissent 550 managers venus de 16 pays qui travaillent pendant 3 jours à l'élaboration de la stratégie pour les années 90. Au terme des débats, dont le thème est " construire l'avenir ensemble ", Serge Kampf rappelle ce que sont les sept valeurs fondamentales du Groupe (l'honnêteté, la solidarité, la liberté, l'audace, la confiance, la simplicité et... le plaisir).

France : le contrat " Artère " est signé avec EDF (Électricité de France) pour informatiser la conduite et le contrôle à distance de la production et du transport de l'énergie électrique sur le territoire français. La réalisation de ce réseau (qui est le plus important au monde) et son déploiement s'étaleront sur 8 ans.

Allemagne : CGIS organise à Hambourg, pour les directeurs du Groupe, le premier séminaire européen sur les solutions de traitement de l'image.

Juillet

Allemagne : SCS (Scientific Control Systems), filiale allemande de la société britannique SD-SCICON, entre dans le giron de Cap Gemini Sogeti. SCS est une société de services et de conseil en informatique spécialisée dans l'intégration de systèmes, particulièrement active dans l'industrie et la défense. Avec Cap Gemini Sesa Deutschland et SCS, le Groupe compte désormais en Allemagne plus de 1 000 ingénieurs et techniciens.

Grande-Bretagne : Cinq jours après SCS, Hoskyns, l'une des plus importantes et plus anciennes sociétés de services informatiques anglaises, rejoint Cap Gemini Sogeti. Exerçant ses activités dans le conseil en informatique, l'intégration de systèmes et le "Facilities Management", Hoskyns apporte au Groupe son expertise et sa position de leader en Grande-Bretagne (3 500 personnes).

Septembre

Pologne : Cap Gemini Pandata, la filiale hollandaise du Groupe, remporte un important contrat de formation à l'informatique en Pologne. Cette formation concerne, dans un premier temps, près d'une vingtaine de managers de sociétés ou d'organismes polonais. Elle sera ensuite étendue à une centaine de leurs collaborateurs. Ce contrat est l'aboutissement de plus d'un an d'efforts de "Cap Gemini Pandata Informatica Institute" et d'échanges entre les gouvernements hollandais et polonais.

Hollande : la 2^e Coupe Cap Gemini Pandata a lieu dans l'IJsselmeer aux Pays-Bas entre 19 voiliers, dont les équipages sont exclusivement constitués d'employés de Cap Gemini Pandata. Devant le succès, il est question de faire participer l'année prochaine d'autres sociétés du Groupe à cette régate...

Angleterre : de nombreux collaborateurs de Hoskyns, bravant la pluie d'automne qui tombe sur Hyde park à Londres, courrent pour le "Fun Run" organisé par le Sunday Times et dont les fonds vont à une organisation d'aide aux autistes. Il se confirmara qu'Hoskyns était la société la plus représentée à cette course de charité.

Octobre

USA : CGA remporte un important contrat auprès d'une société de télécommunications pour la réalisa-

tion d'une puce multimédia de traitement du signal numérique. Visant le marché des ordinateurs personnels, cette puce intègre les fonctions de transmission vocale, audio, graphique et par modem sur la carte-mère de l'ordinateur personnel. Le contrat comprend la mise au point d'un compilateur, d'un optimiseur, d'un simulateur, d'un assembleur, d'un éditeur de liens, d'un traducteur et d'autre utilitaires.

Belgique : signature d'un des plus importants contrats jamais réalisés en Belgique (plus de 120 millions de FB, une durée de deux ans) pour le plus gros groupe brassicole belge, Interbrew. Ce contrat au forfait basé sur le produit logiciel SAP a été réalisé grâce à une excellente collaboration entre IBM et plusieurs filiales du Groupe Europe.

Novembre

Suède : Cap Gemini Logic crée pour les douanes suédoises, dont seules la paye et la gestion du personnel étaient informatisées jusqu'alors, un système informatique portant sur le traitement des taxes de douane, le registre des sociétés ainsi que l'expédition des déclarations d'export et de transit.

Espagne : Cap Gemini Espana obtient un contrat de conversion, d'un montant de 35 millions de francs avec la Caixa Cataluna grâce à la qualité du prototype technique qu'elle avait développé. Ce contrat, qui durera jusqu'en 1993, marque le développement rapide des activités catalanes de la société à un an des jeux de Barcelone.

Décembre

Hollande : Cap Gemini Pandata Finance et le Consultant néerlandais Twijnstra Gudde créent une joint-venture, FinTechnology, afin de développer les systèmes informatiques des services financiers des banques, maisons de titres ou compagnies d'assurances. Un premier contrat d'un montant de 70 millions de francs est signé entre FinTechnology et la Nederlandse Middenstands Bank.

Italie : Cap Gemini Italia signe un contrat de 10 milliards de lires (45 MFF) avec l'Union Soviétique pour la réalisation d'un système de gestion et de contrôle de process de 4 usines appartenant à un kombinat qui produit des tuiles, des briques et des équipements sanitaires.

U.R.S.S. : Cap Gemini Suomi, la filiale finlandaise du groupe, achève la mise en place d'un système d'information pour une usine de traitement de la viande en Estonie. Le contrat avait été signé en collaboration avec Valmet Automation Projects, une grande entreprise industrielle finlandaise.



Gemini Consulting



Assis : James Kelly - Debout à gauche : David Teiger.
A droite : Dan Valentino

Pour répondre à la demande croissante du marché en matière de conseil, Sogeti a créé au cours de l'année 1990 un groupe de conseil, structurellement et professionnellement indépendant de Cap Gemini Sogeti : Gemini Consulting (*). Avec 1 100 personnes et un chiffre d'affaires de 1,5 milliard de francs prévus en 1991, Gemini Consulting occupe déjà une place de choix dans le secteur du conseil en management, et a pour objectif d'en devenir l'un des premiers groupes mondiaux dans les années qui viennent.

Sogeti et le conseil

La création de Gemini Consulting répond à une évolution des besoins des entreprises : leur compétitivité dépend de plus en plus de leur capacité à mener de front les changements stratégiques, organiques, humains et technologiques. Par exemple, la création d'un nouveau système d'information est souvent décidée au cours d'une réflexion stratégique. La palette des métiers actuels de Cap Gemini Sogeti devait donc être complétée par l'accès à des compétences dans l'ensemble du domaine du conseil en management, depuis la stratégie jusqu'à l'organisation.

(*) A la date d'édition de ce rapport annuel, trois sociétés constituent ce groupe de conseil :

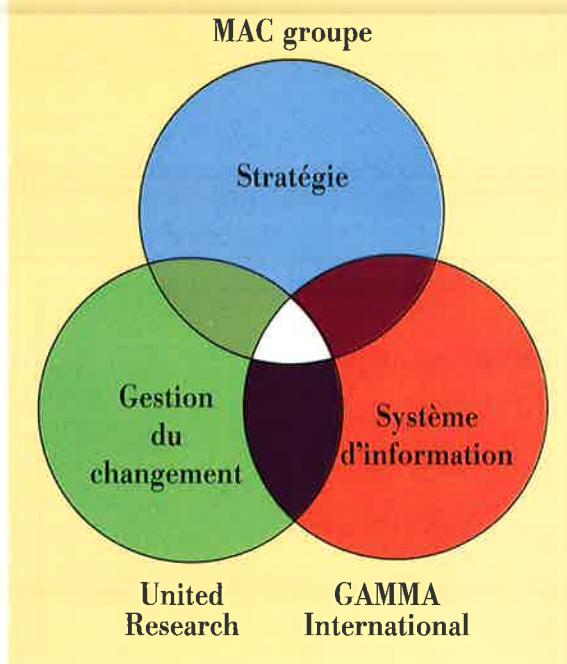
- MAC Group, connu comme un des meilleurs spécialistes du conseil en stratégie ;
- United Research, un des premiers cabinets mondiaux dans le domaine du conseil en management ;
- GAMMA International, société de conseil réputée en France pour ses compétences en organisation et en systèmes d'information.

Cependant, l'activité de conseil demande une complète indépendance professionnelle : pour agir dans le meilleur intérêt des clients, le rôle de conseiller impose d'être parfaitement neutre par rapport aux solutions proposées et à leur mise en œuvre. En outre, cette activité est différente de celles généralement pratiquées au sein de Cap Gemini Sogeti, imposant une culture, une organisation et des procédures de gestion internes spécifiques. Il a donc semblé à Sogeti que la meilleure décision était de créer un groupe de conseil à côté de sa filiale Cap Gemini Sogeti.

Ayant une activité distincte de celle de Cap Gemini Sogeti, Gemini Consulting maintient avec lui des relations étroites, en Europe comme aux Etats-Unis. A ceux de leurs clients qui le souhaitent, la combinaison de leurs compétences respectives et la complémentarité de leur couverture géographique permettent en effet d'apporter :

- une réponse globale aux besoins complexes de l'entreprise allant jusqu'à la mise en œuvre des solutions recommandées,
- la prise en compte de la faisabilité technique dès la phase de conception des projets.

LE CONCEPT DE "BUSINESS INTEGRATION"



L'approche de Gemini Consulting

Gemini Consulting travaille dans de nombreux pays avec des entreprises de premier plan pour les aider à "mener la course en tête" dans leurs métiers, à éléver leur rentabilité, à saisir toutes les opportunités d'améliorer leur valeur ajoutée dans un environnement compétitif. Spécialistes de la gestion du changement, les consultants de Gemini s'appuient sur une expertise solide dans la maîtrise et l'intégration de trois disciplines clés : la stratégie, la création de valeur ajoutée et les technologies de l'information. A ce titre, ils interviennent dans la formulation des hypothèses de développement, l'amélioration des processus de fonctionnement, la réduction des coûts et l'augmentation des profits, la gestion de production...

Gemini Consulting s'appuie sur une approche originale – le "Business Integration" (voir encadré) – qui désigne une démarche simultanée de conseil dans les domaines de la stratégie, de la gestion du changement et des systèmes d'information. Il représente pour les entreprises, un levier d'action puissant pour procéder de manière rapide, efficace et mesurable aux évolutions stratégiques, concurrentielles, organiques et technologiques dans lesquelles elles se sont engagées.

Gemini Consulting dispose d'ores et déjà d'une implantation géographique qui lui permet d'intervenir sur le terrain dans les principales régions d'activité économique de ses clients, à partir de 14 bureaux aux Etats-Unis, en Europe et en Asie. Il est dirigé par un Comité Exécutif composé de :

- David Teiger
- James Kelly
- Dan Valentino
- Serge Kampf
- Michel Jalabert.

Principales adresses

Holding Cap Gemini Sogeti

Siège social : Grenoble
6 bd. Jean Pain B.P. 206
38005 Grenoble Cedex
Tel.: 33 76.44.82.01

Direction financière : Lyon
190 rue Garibaldi
69003 Lyon
Tel.: 33 78.62.20.44

Direction Générale : Paris
Place de l'Etoile - 11 rue de Tilsitt
75017 Paris
Tel.: 33 (1) 47.54.50.00

Autres adresses en France

Paris	Cap Gemini Europe	76, Avenue Kléber 75784 Paris Cedex 16	33 (1) 47.54.52.00	Clermont-FD	Cap Sesa Régions	Parc Technologique Pardieu 10-12 Avenue Léonard de Vinci 63000 Clermont-Ferrand	33 73.27.44.88
	Cap Gemini International Support	même adresse	—	Grenoble	Apsis	61 Chemin du Vieux Chêne B.P. 177 - 38244 Meylan Cedex	33 76.90.42.90
	Cap Sesa	même adresse	—		Aptor	même adresse	33 76.90.20.03
	Université Cap Gemini Sogeti	26 Avenue Victor Hugo 75116 Paris	33 (1) 47.54.53.01		Cap Sesa Régions	Parc de Busserolles B.P. 76 30-32 Chemin du Vieux Chêne ZIRST - 38240 Meylan	33 76.90.01.02
	Cap Gemini Innovation	118 Rue de Tocqueville 75017 Paris	33 (1) 40.54.66.66		Cap Sesa Innovation	7 Chemin du Vieux Chêne 38243 Meylan	33 76.76.47.47
	Cap Sesa Conseil	92 Boulevard du Montparnasse 75682 Paris Cedex 14	33 (1) 42.79.52.00		ITMI	11 Chemin des Près - ZIRST B.P. 87 - 38247 Meylan Cedex	33 76.90.33.81
	Cap Sesa Défense	30 Quai de Dion Bouton 92806 Puteaux Cedex	33 (1) 49.00.40.00		Sogeti	6 Boulevard Jean Pain B.P. 206 - 38005 Grenoble Cedex	33 76.44.82.01
	Cap Sesa Exploitation	5/7 Avenue de Bouvines 75544 Paris Cedex 11	33 (1) 40.24.10.10	Le Mans	Cap Sesa Régions	43 Rue Paul Ligneul 72000 Le Mans	33 43.28.11.23
	Cap Sesa Finance	26 Rue de la Pépinière 75008 Paris	33 (1) 42.93.22.00	Lille	Cap Sesa Exploitation	278 Avenue de la Marne 59700 Marcq-en-Barœul	33 20.45.99.18
	Cap Sesa Formation	Tour Mattei - 207 Rue de Bercy 75587 Paris Cedex 12	33 (1) 43.46.95.00		Cap Sesa Régions	280 Avenue de la Marne 59700 Marcq en Barœul	33 20.72.95.09
	Cap Sesa Industrie	86/90 Rue Thiers 92513 Boulogne-Billancourt Cedex	33 (1) 49.10.51.00		ITMI	26 Rue Jacques Prévert 59650 Villeneuve-d'Ascq	33 20.56.40.41
	Cap Sesa Institut	Tour Mattei - 207 Rue de Bercy 75587 Paris Cedex 12	33 (1) 43.46.95.00	Lyon	Cap Sesa Exploitation	13 Rue des Emeraudes 69006 Lyon	33 72.74.03.26
	Cap Sesa Maintenance	Tour Anjou 33 Quai de Dion Bouton 92814 Puteaux Cedex	33 (1) 47.62.72.00		Cap Sesa Régions	190 Rue Garibaldi B.P. 3166-69212 Lyon Cedex 03	33 78.62.20.41
	Cap Sesa Régions	92 Boulevard du Montparnasse 75682 Paris Cedex 14	33 (1) 43.20.13.81		CSPP	74 Bd du 11 Novembre 1918 69100 Villeurbanne	33 72.44.30.07
	Cap Sesa Sélection	Tour Mattei - 207 Rue de Bercy 75587 Paris Cedex 12	33 (1) 43.46.95.00		CSPME	même adresse	33 72.44.30.08
	Cap Sesa Telecom	30 Quai de Dion Bouton 92806 Puteaux Cedex	33 (1) 49.00.40.00	Marseille	Cap Sesa Régions	Les Bureaux Borely - Bât A 40 Avenue de Hambourg B.P. 332	33 91.25.11.00
	Cap Sesa Tertiaire	129 Rue de l'Université 75007 Paris	33 (1) 49.55.99.00			13271 Marseille Cedex 08	
	AD Consultants	264 Rue du Fg St Honoré 75008 Paris	33 (1) 47.54.58.58	Metz	Cap Sesa Régions	Le Technopôle 2 Bât B8 - Rue Graham Bell 57000 Metz-Queuleu	33 87.37.11.23
	Copernique	6 Mall de l'Europe 78170 La Celle St-Cloud	33 (1) 30.82.50.00	Montpellier	Cap Sesa Régions	Immeuble Le Triangle Allée Jules Millau 34000 Montpellier	33 67.92.20.17
	ITMI	92 Boulevard du Montparnasse 75682 Paris Cedex 14	33 (1) 42.79.52.44	Mulhouse	Cap Sesa Régions	14 Boulevard de l'Europe 68100 Mulhouse	33 89.45.10.60
	Logista	Tour Anjou 33 Quai de Dion Bouton 92814 Puteaux Cedex	33 (1) 47.76.21.40	Nancy	Cap Sesa Régions	25-29 Rue de Saurupt 54000 Nancy	33 83.51.43.96
	SYSIF	CNIT, 2 place de la Défense B.P. 565 - 92053 Paris La Défense	33 (1) 47.74.73.26	Nantes	Cap Sesa Exploitation	Immeuble Salorges 2 - Esc B 3 Boulevard Salvador Allende 44000 Nantes	33 40.69.66.66
Annecy	Cap Sesa Régions	Gercy - 15 Avenue des Barattes 74000 Annecy	33 50.45.90.23		Cap Sesa Régions	8-10 Rue d'Erlon - B.P. 1124 44015 Nantes Cedex 01	33 40.47.80.23
Bordeaux	Cap Sesa Régions	Parc d'activité de Canteranne Bât. L N3 - 33600 Pessac	33 56.46.70.00	Nice	Cap Sesa Régions	Porte de l'Arenas - Entrée B 455 Promenade des Anglais 06200 Nice	33 93.21.01.41
Brest	Cap Sesa Régions	Centre d'affaires du Ponant 1 Rue des Mercedes - 29200 Brest	33 98.41.45.44	Orléans	Cap Sesa Régions	12 Rue Emile Zola 45000 Orléans	33 38.53.86.50
Caen	Cap Sesa Régions	Immeuble le Péricentre 4 Bât A - 147 Rue de la Délivrande 14000 Caen Cedex	33 31.94.51.20	Pau	Cap Sesa Régions	Centre Activa Boulevard Louis Sallenave 64000 Pau	33 59.84.12.23

Reims	Cap Sesa Régions	Galerie des Sacres 18 Rue Tronsson Ducoudray 51100 Reims	33 26.47.38.38	Toulon	Cap Sesa Défense	Z.I. Bassaquet Nord, Imm. Burotel 83140 Six-Fours-les-Plages	33 94.63.71.71
Rennes	Cap Sesa Régions	Rue de la Rigourdière 35510 Cesson-Sévigné	33 99.83.85.85	Toulouse	Cap Sesa Exploitation	Burlines Bât 2, Zac de l'Aéroport 2 ter, Rue Marcel Doret 31324 Blagnac	33 61.30.48.30
	Cap Sesa Télécom	Zirst Rennes Atalante - B.P. 1809 5 Allée de la Croix des Hêtres 35018 Rennes Cedex	33 99.63.50.50			Technopolis - 8 rue Mesplé B.P. 1155	33 61.31.53.09
Rouen	Cap Sesa Régions	73 Rue Martainville 76000 Rouen	33 35.15.35.31	ITMI/AICO	Cap Sesa Régions	31036 Toulouse Cedex L.I.V.E - Innopole - Voie 5 B.P. 55 - 331324 Labège Cedex	33 61.39.28.29
Senlis	Cap Sesa Régions	17 Rue Léon Fautrat 60300 Senlis	33 44.60.06.71			5 Place Jean-Jaurès 37000 Tours	33 47.20.67.67
Strasbourg	Cap Sesa Régions	20 Place des Halles Tour Europe - B.P. 29 67068 Strasbourg Cedex	33 88.75.37.00 88.75.37.10	Valence	Cap Sesa Régions	Le Métropole 2 10, 12 Rue du Parc 26000 Valence	33 75.42.56.19

Autres pays d'Europe

ALLEMAGNE

Bonn	Cap Gemini SCS Becom	Bonn Center (All 409) Am Bundeskanzlerplatz 5300 Bonn 1	49 (228) 210.064
Braunschweig	Cap Gemini SCS Industrie	Wolfenbüttelerstrasse 33 3300 Braunschweig	49 (531) 720.96
Dusseldorf	Cap Gemini SCS Holding Dienstleistungen	Emanuel-Leutze-Str 4 4000 Dusseldorf 1	49 (211) 526.90
Eschborn	Hoskyns Group	Mergenthaler Allée 79/81 6326 Eschborn/TS	49 (61) 964.703.51
Frankfurt	Cap Gemini SCS Dienstleistungen	Am Salzhaus 4 6000 Frankfurt/M 1	49 (69) 290.071
	Cap Gemini SCS Industrie/Becom	Bockenheimer - Landstrasse 24 6000 Frankfurt/M 1	49 (69) 710.050
Hamburg	Cap Gemini SCS (Holding)	Oehleckerring 40 2000 Hamburg 62	49 (40) 531.030
	Cap Gemini SCS Becom/ Dienstleistungen/ Industrie	même adresse	49 (40) 531.030
	Cap Gemini SCS Dienstleistungen	New-York-Ring 6 2000 Hamburg 60	49 (40) 630.50.18
	Cap Gemini SCS Personalberatung	Grosse Bleichen 5 2000 Hamburg 36	49 (40) 354.771
Mulheim	Cap Gemini SCS Becom/Industrie	Brunshofstrasse 12 4330 Mulheim/A.D.R.	49 (208) 378.80
	Telecom/ Dienstleistungen		
München	Cap Gemini SCS Industrie	Hansastrasse 24 8000 München 2	49 (89) 547.500
	Cap Gemini SCS Becom	Rüdesheimer Strasse 7 8000 München 21	49 (89) 570.060
	Cap Gemini Sogeti International Support	Ridlerstrasse 37 A 8000 München 2	49 (89) 519.910
Nürnberg	Cap Gemini SCS Industrie/Becom	Staffelsteinerstrasse 3 8500 Nürnberg 90	49 (911) 348.25
Renningen	Technodata	Dornierstrasse 6	49 (715)
Sindelfingen	EDV Beratung Programm Standard	D. 7253 Renningen (West) Otto-Hahn-Strasse 16 Maichingen	916.360 49 (7031) 300.10
Stuttgart	Cap Gemini SCS Industrie	7032 Sindelfingen 6 Zettachring 12 7000 Stuttgart 80	49 (711) 715.0053

AUTRICHE

Wien	Cap Gemini Austria	Kaiserstrasse 45 1070 Wien 7	43 (1) 935.549
------	--------------------	---------------------------------	-------------------

BELGIQUE

Antwerp	Cap Gemini Sesa Belgium	Mechelsesteenweg 127/131 2018 Antwerpen	32 (3) 218.77.52
Bruxelles	Cap Gemini Sesa Belgium	Boulevard de la Woluwe 2 1150 Bruxelles	32 (2) 770.00.53

LUXEMBOURG

Luxembourg	Cap Gemini Sesa Belgium Cap Sesa Régions	Val Saint-André 28-30 1128 Luxembourg 1A Rue Christophe Plantin 2339 Luxembourg	32 (352) 441.087 32 (352) 484.243
------------	--	--	--

DANEMARK

Glostrup	Cap Gemini Techno Logic	Produktionsvej 2 2600 Glostrup	45 (42) 944.444
Hojbjerg	Cap Gemini Techno Logic	Stenvej 25 8270 Hojbjerg	45 (86) 274.411
Kopenhagen	Sypro	Vad Vesterport 6 5th floor - 1612 Kopenhagen	45 (33) 155.888

ESPAGNE

Barcelona	Cap Gemini España	Rambla De Cataluna 123 08008 Barcelona	34 (3) 415.3080
Madrid	Cap Gemini España	Vélezquez 140 28006 Madrid	34 (1) 261.3705

FINLANDE

Espoo	Cap Gemini Suomi	Itatullenukuja 11a 02100 Espoo	358 (0) 455.3455
-------	------------------	-----------------------------------	---------------------

GRANDE-BRETAGNE

Altrincham	CGS UK ltd	2 Victoria Street Altrincham Cheshire WA 14 1ET	44 (61) 941.1922
Belfast	Hoskyns Insight	Bridgewood House Newforge Lane Belfast BT9 5NW	232 381464
Bracknell	Hoskyns CBT Ltd	Doncastle House Doncastle Road Bracknell Berks RG124PE	344 868600
Birmingham	Hoskyns Group PLC	Hoskyns Technology Park 1 Avenue Road, Aston House Birmingham B6 4DU	44 (21) 333.3536
	Hoskyns Group PLC	Unit 70, Gravelly Park Birmingham B24 8TQ	44 (21) 328.8200
Bournemouth	Hoskyns Group PLC	5 Kerley road Bournemouth BH2 5DZ Dorset	44 (202) 299.399
Glasgow	Hoskyns Insight	5 Woodlands Terrace Glasgow G3 6DD	44 (41) 333.9292
Greenford	Hoskyns Group PLC	23 Bristol road, Greenford Middx UB6 8UL	44 (81) 578.5571
London	Hoskyns Group PLC (head office)	Hoskyns House 130 Shaftesbury Avenue London W1V 7DN	44 (71) 434.2171
	Hoskyns Group PLC	Hoskyns Southbank 95 Wandsworth road Vauxhall Cross London SW8 2LX	44 (71) 735.0800

Peterlee	Elfton Control Computer system Ltd	4th floor - Glen house Stag Place - Victoria London SW1E 5AG	44 (71) 828.7878
Manchester	Hoskyns Group PLC	City House - 190 City road London EC1V 2QH	44 (71) 251.2128
	Hoskyns Group PLC	Unité 6, Parkway IV Longbridge Road Trafford Park Manchester M17 1SN	44 (61) 872.1621
	Hoskyns Group PLC	3 Winchester Drive South West Industrial Estate Peterlee Co Durham SR8 2RJ	44 (91) 518.0078

Richmond	Hoskyns Insight	Spencer house 23 Sheen Road Richmond Surrey TW10 6TP	44 (81) 940.8070
Sale	Hoskyns Group PLC	Hoskyns House 77-79 Cross Street Sale M33 1HF	44 (61) 969.3611
Winchester	Hoskyns GIS	Technology House Victoria Road Winchester SO23 7DU Hants	44 (62) 844.188
Yiewsley	CGS UK Ltd	Gemini House 133, High Street Yiewsley - Mdx UB7 7QL	44 (895) 444.022

IRLANDE

Dublin	CBT Systems	39/40 Upper Mount Street Dublin 2	353 (1) 611.811
	Insight Software Ltd	83 Lower Leeson street Dublin 2	353 (1) 613.266
	Vector Software Ltd	même adresse	353 (1) 619.056

ITALIE

Gênes	Cap Gemini Sysdata	Via Cantore 62/12 16149 Gênes	39 (10) 417.107
Milano	Cap Gemini Italia	Via C. Lombroso 54 20137 Milano	39 (2) 542.31
	Cap Gemini Sysdata	A. Costa 31 20131 Milano	39 (2) 610.151
	SEA Informatica S.p.a.	Via Cassanese 224 Segrate/Milano	39 (2) 210.72.70
Roma	Cap Gemini Italia	Via Flaminia 872 00191 Roma	39 (6) 333.24.19
	Cap Gemini Sesa	Centro Direzionale Cinecitta 2 Via Vincenzo Lamaro 21 00173 Roma	39 (6) 722.961
	Cap Gemini Teleinformatica	même adresse	39 (6) 722.961
	Cap Gemini Sesa	Via Dei Bero 00155 Roma	39 (6) 225.15.57
Torino	Cap Gemini AIC	Via O. Morgari 35 10125 Torino	39 (11) 669.09.33
	Cap Gemini Geda	Via San Pio V/30 bis 10125 Torino	39 (11) 650.82.82
	Sysdata S.p.a.	Corsa Marconi 13 10125 Torino	39 (11) 650.46.65
	Artis	Corsa Cairoli 8 10125 Torino	39 (11) 812.41.10

NORVEGE

Bergen	Cap Gemini Data Logic	Vestre Stromkai 5 5008 Bergen	47 (5) 31.11.17
Fredrikstad	Cap Gemini Data Logic	K.G. Meldais vei 9 1600 Fredrikstad	47 (9) 34.08.99
Oslo	Cap Gemini Data Logic	Havnelageret-Langkaia 1 0150 Oslo 1	47 (2) 42.07.60
Skien	Cap Gemini Data Logic	Telemarks gate 8 3700 Skien	47 (3) 52.75.45
Stavanger	Cap Gemini Data Logic	Kirkebakken 10 4012 Stavanger	47 (4) 52.29.35
Tiller	Cap Gemini Data Logic	Trekanten Vestre Rosten 01 - 7075 Tiller	47 (7) 80.89.66
Tonsberg	Cap Gemini Data Logic	Havnsgate 2 3100 Tonsberg	47 (33) 18.711

PAYS-BAS

Amstelveen	Hoskyns Group	Kantoorgebouw Zonnestein Van Heuven Goedhartlaan 935 1181 Ld Amstelveen	31 (20) 436.116
Amsterdam	Cap Gemini Padata Industry	Paasheuvelweg 40 A 1105 BJ Amsterdam	31 (20) 564.3700
Groningen	Cap Gemini Padata Télécom	Hereweg 95 D 9271 AA Groningen	31 (50) 272.070
Nieuwegen	Cap Gemini Pandata Public Cap Gemini Pandata Informatica Institute	Zoomstede 1 3431 HK Nieuwegen Zoomstede 1 3431 HK Nieuwegen	31 (3402) 969.11 31 (3402) 969.11
	Hoskyns Group PLC	Buizerdlaan 2 - (Postbus 400) 3430 AK Nieuwegen	31 (3402) 419.44

Rijswijk	Cap Gemini International Support Cap Gemini Pandata Industry Cap Gemini Pandata Public/Télécom	Burg Elsenlaan 170 2288 BH Rijswijk Burg Elsenlaan 170 2288 BH Rijswijk Burg Elsenlaan 170 2288 BH Rijswijk Admiraal Helschrichlaan 1 3527 KV Utrecht même adresse même adresse même adresse même adresse	31 (70) 395.71.71 31 (70) 395.71.73 31 (70) 395.71.71 31 (30) 929.211
Veldhoven	Cap Gemini Pandata (Holding)/Finance Télécom/Informatica Institute	Meierijweg 4 5503 HP Veldhoven même adresse	31 (40) 586.180 31 (40) 586.180
Zwoole	Cap Gemini Trade Distribution & Transport Cap Gemini Pandata Industry Cap Gemini Pandata Public	Dr Stolteweg 68 8025 AZ Zwolle même adresse	31 (38) 286.400 31 (38) 286.400

SUEDE

Arboga	Sypro	Paradisgränd 6 Box 8 73221 Arboga	46 (589) 128.10
Borlänge	Cap Gemini Logic	Borganasvägen 46 - Box 1281 78123 Borlänge	46 (243) 851.85
Eskilstuna	Cap Gemini Logic	Rademachergatan 17 S. 63220 Eskilstuna	46 (16) 120.030
Göteborg	Cap Gemini Logic Industri Sypro	FO Petersons gatan 32 421 31 Västra Frölunda Lergöksgatan 4 - Box 220 421 23 Västra Frölunda	46 (31) 450.340 46 (31) 496.940
Jönköping	Cap Gemini Logic	Oxtorgsgatan 3 55317 Jönköping	46 (36) 190.840
Karlstad	Cap Gemini Logic	Köpmannagatan 2 65226 Karlstad	46 (54) 115.530
Kista	Cap Gemini Logic Techno	Danmarksgatan 46 S. 16493 Kista	750.74.50
Linköping	Cap Gemini Logic Industry	Agatan 39 S. 58222 Linköping	46 (13) 114.220
Lund	Sypro	Forskarbyn Ideon 22370 Lund	46 (46) 168.540
Malmö	Cap Gemini Logic Finans	Stora Nygatan 63 S. 21137 Malmö	46 (40) 772.10
Orebro	Cap Gemini Logic	Törngatan 6, 1 TR 70363 Orebro	46 (19) 105.595
Stockholm	Cap Gemini Logic (Holding)	Sveavägen 28-30 11134 Stockholm	46 (8) 700.2200
	Cap Gemini Logic Accept Data	Linnegatan 9/11 10244 Stockholm	46 (8) 666.2500
	Cap Gemini Logic Finans	Floragatan 1, Box 5177 10244 Stockholm	46 (8) 666.2500
	Cap Gemini Logic Industri	Kungsgatan 34 11135 Stockholm	46 (8) 700.2200
	Cap Gemini Logic Service	Monitor-Hälsingegatan 46 11323 Stockholm	46 (8) 300.710
	Cap Gemini Logic Techno	Arenavägen 41. Box 10 008	46 (8) 600.5050
	Sypro AB/ Sypro ADS	121 26 Stockholm-Globen	600.3216
	Syprocon ADB Konsult AB (DAF)	(DAF)	
Sundsvall	Cap Gemini Logic Service	Storgatan 10 85230 Sundsvall	46 (60) 125.540
Umeå	Cap Gemini Logic	Noolandsgatan 7 90248 Umeå	46 (90) 125.530
Västerås	Cap Gemini Logic	Sigurdsgatan 9 72130 Västerås	46 (21) 303.090
	Sypro	Kopparbergsvägen 17 Box 226 Västerås	46 (21) 137.265

SUISSE

Basel	Cap Gemini Suisse	Grosspeterstrasse 23 4052 Basel	41 (61) 313.30.20
Bern	Cap Gemini Suisse	Koenizstrasse 74 3008 Bern	41 (31) 46.01.31
Brugg	Sypro System Development AG	Habsburgerstrasse 64 5200 Brugg	41 (56) 42.42.76

Genève	Cap Gemini Suisse (DC)	2 Chemin de Beau Soleil 1211 Genève 25	41 (22) 46.14.44	Lausanne	Cap Gemini Suisse	20 Rue du Simplon 1006 Lausanne	41 (21) 26.31.33
	Cap Gemini Suisse (agence)	4 Chemin de Beau Soleil 1211 Genève 25	41 (22) 47.88.00	Zurich	Cap Gemini Suisse	Brauerstrasse 60 8004 Zurich	41 (1) 242.28.26
	Cap Gemini Exploitation	Immeuble IBC 29 Route de Pré-Bois 1211 Genève 15	41 (22) 788.21.88				

Autres adresses aux Etats Unis

CAP GEMINI AMERICA

New York	Corporate Headquarters 1114 Ave of the Americas - 29th Floor NY 10036	1 (212) 944.6464	Milwaukee	10150 West National Ave - Milwaukee WI 53227	1 (414) 546.4644
	Finance and Accounting 960 Holmdel Road - Holmdel NJ 07733	1 (908) 946.8900	Minneapolis	100 Washington Sq - Minneapolis MN 55401	1 (612) 875.9881
Akron	400 Courtyard Square - 80 South Summit Akron OH 44308	1 (216) 996.7300	New Jersey	25 Commerce Drive - Cranford NJ 07016	1 (908) 272.7950
Appleton	4321 West College Av Appleton WI 54914	1 (414) 730.3856	New York	1114 Ave of the Americas - New York NY 10036	1 (212) 944.6464
Atlanta	One Ravinia Drive Atlanta GA 30346	1 (404) 395.5400	Omaha	10810 Farnam Drive - Omaha NE 68154	1 (402) 333.2863
Baltimore	World Trade Center - 401 East Pratt St Baltimore MD 21202	1 (301) 837.0343	Orlando	2700 Westhall Lane - Maitland FL 32751	1 (407) 660.8833
Canoga Park	Data Center Services Group 2107 Vanowen Street - Canoga Park CA 91303	1 (818) 992.4361	Philadelphia	150 Monument Road - Bala Cynwyd PA 19004	1 (215) 668.4626
Chicago	2 Westbrook Corp. Center - Westchester IL 60154	1 (708) 531.1300	Pittsburgh	302 McKnight Park Drive - Pittsburgh PA 15237	1 (412) 364.2080
Cincinnati	One Ashview Place - 10560 Ashview Place Cincinnati OH 45242	1 (513) 563.6622	Portland	1500 SW First Avenue - Portland OR 97001	1 (503) 246.4777
Cleveland	Three Commerce Park Sq 23200 Chagrin Boulevard - Beachwood OH 44122	1 (216) 464.8616	Richmond	808 Moorefield Park Drive - Richmond VA 23236	1 (804) 320.0787
Colombus	2572 Oakstone Drive - Columbus OH 43231	1 (614) 898.3044	Seattle	16400 South Center Parkway Seattle WA 98188	1 (206) 575.4911
Dallas	2 Galleria Tower - 13455 Noel Road - Dallas TX 75240	1 (214) 385.3290	St Louis	1034 South Brentwood Blvd. St Louis MO 63117	1 (314) 721.0123
Dayton	6450 Poe Avenue - Dayton OH 45414	1 (513) 890.1200	Tampa	100 W Kennedy Blvd - Tampa FL 33602	1 (813) 273.0059
Denver	5613, DTC Parkway - Englewood CO 80111	1 (303) 220.1700	Troy	5800 Crooks Road - Troy MI 48098	1 (313) 879.7600
Des Moines	3737 Woodland Ave - West Des Moines IA 50265	1 (515) 226.0504	Washington DC	8391 Old Courthouse Road Vienna VA 22182	1 (703) 734.1511
Grand Rapids	976 Three Mile Road, NW Grand Rapids, MI 49504	1 (616) 784.4155	Wilmington	206 Weldin Building - 3411 Silverside Road Wilmington DE 19810	1 (302) 478.1295
Houston	1700 West Loop South - Houston TX 77027	1 (713) 622.0105	Youngstown	The Commerce Building - 201 East Commerce Street Youngstown OH 44503	1 (216) 743.4200
Kansas City	8575 West 110th Street - Overland Park KS 66210	1 (913) 451.9600	Hoskyns		
Livonia	17197 North Laurel Park Dr - Livonia MI 48152	1 (313) 464.6700	Boston	Hoskyns Inc 2 Reservoir Place 1601 Trapelo Road Waltham - MA 02154	1 (617) 890.8860
Los Angeles	5120 Goldleaf Circle - Los Angeles CA 90056	1 (213) 291.7804		The Instruction Set Int'l. Ltd. mème adresse	1 (617) 890.4930
Miami	100 West McNab Road - Pompano Beach FL 33069	1 (305) 942.6522	Menlo Park	The Instruction Set Int'l Ltd 2420 Sand Hill Road Menlo Park CA 94025	1 (415) 854.9024

Gemini Consulting

HEADQUARTERS			
GAMMA International	99 rue de l'Abbé Groult 75015 Paris Bureaux à : Lyon et Paris	33 (1) 40 45 19 00	
The MAC Group	Cambridge Suite 330 South University Pl Bureaux à : Barcelone, Chicago, Lisbonne, Londres, Madrid, Milan, Munich, New York, Paris, Rome, San Francisco, Tokyo.	(617) 491.5200	
United Research	Morristown - 25, Airport Road - New Jersey Bureaux à : Londres	1 (201) 285 90 00	

FRANCE			
	Groupe Bossard	12 bis Rue Jean Jaurès 92807 Puteaux Cedex	33 (1) 47.76.42.01
	CGIP	89 Rue Taitbout 75009 Paris	33 (1) 42.85.30.00
	CISI	Tour Winterthur - Cedex n° 18 92085 Paris La Défense	33 (1) 49.03.95.00

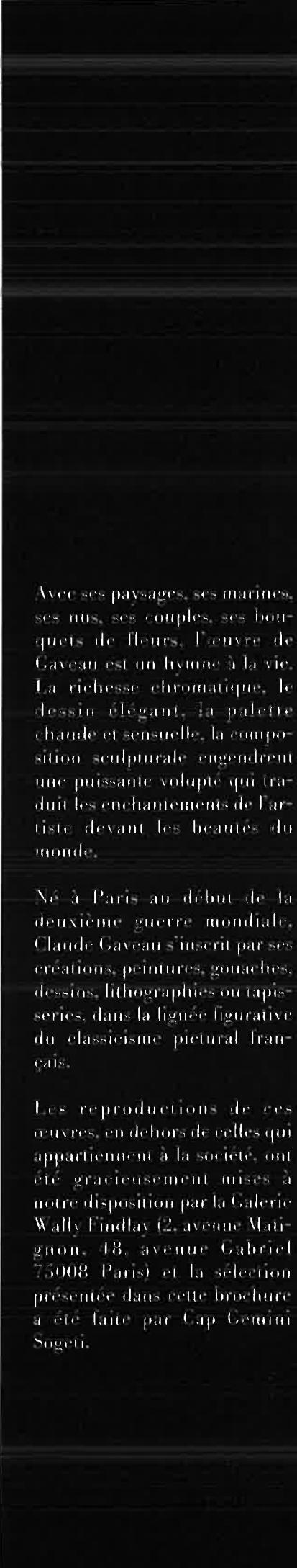
Une publication de Cap Gemini Sogeti/Direction des Communications

Rédaction et iconographie : Cap Gemini Sogeti

Photos : Gérard Ruffin - Didier Truffaut

Conception, Réalisation, Edition : Productions 32

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays. Copyright Paris 1991. Cap Gemini Sogeti



Avec ses paysages, ses marines, ses nus, ses couples, ses bouquets de fleurs, l'œuvre de Gaveau est un hymne à la vie. La richesse chromatique, le dessin élégant, la palette chaude et sensuelle, la composition sculpturale engendrent une puissante volupté qui traduit les enchantements de l'artiste devant les beautés du monde.

Né à Paris au début de la deuxième guerre mondiale, Claude Gaveau s'inscrit par ses créations, peintures, gouaches, dessins, lithographies ou tapisseries, dans la lignée figurative du classicisme pictural français.

Les reproductions de ces œuvres, en dehors de celles qui appartiennent à la société, ont été gracieusement mises à notre disposition par la Galerie Wally Findlay (2, avenue Matignon, 48, avenue Gabriel 75008 Paris) et la sélection présentée dans cette brochure a été faite par Cap Gemini Sogeti.

