

1 9 9 2



RAPPORT ANNUEL


CAP GEMINI SOGETI
L'EXPERTISE INFORMATIQUE®

Rapport Annuel 1992 de Cap Gemini Sogeti

2

La lettre du Président

L'année 1992

Une année mouvementée	5
La mutation de l'industrie des services informatiques	11
Cap Gemini Sogeti en 1992	17

23

Le Groupe Cap Gemini Sogeti

Une organisation duale	24
Une offre de services élargie	26
Une politique de Qualité	28
Recherche et innovation	30
Les hommes et les femmes de Cap Gemini Sogeti en route vers la transnationalisation	32
Gemini Consulting	36

38

Principales coordonnées

Résultats financiers 1992 de Cap Gemini Sogeti : voir cahier sous rabat de couverture.

Tableau de couverture :
Extrait du triptyque "Hommage à Raphaël" de Hasan SAYGIN



Société Anonyme au capital de 1 678 573 520 F
RCS : Grenoble B 330 703 844
Siège Social : 3, rue Malakoff - 38005 Grenoble (France)

Lettre du Président

Au début de l'année 1990, le Groupe - au lieu de continuer à suivre son petit bonhomme de chemin comme il l'avait fait depuis une bonne dizaine d'années - a décidé d'une stratégie plus ambitieuse. Celle-ci avait pour objectif de faire de lui **un des 3 ou 4 grands leaders mondiaux** d'une profession qui de toute évidence allait rapidement passer de l'état plus ou moins artisanal dans lequel elle se complaisait depuis l'origine à un stade véritablement "industriel".

Cette stratégie - souhaitée par le Comité Exécutif du Groupe, soutenue par ses actionnaires et adoptée en juin 1990 par les 550 principaux managers réunis à Marrakech pour les XVII^e Rencontres CAP GEMINI SOGETI (1) - comportait 4 volets et impliquait un corollaire :

(1) Trois scénarios possibles avaient été retenus et discutés pendant trois demi-journées :

- . scénario n° 1 : exploitation intelligente du "sanctuaire" actuel
- . scénario n° 2 : stratégie traditionnelle, mais plus agressive
- . scénario n° 3 : leadership mondial (être un des 3 ou 4 leaders mondiaux)

Le vote final a donné le résultat suivant :

- . scénario n° 1 : 65 voix sur 532 votants (12 %)
- . scénario n° 2 : 196 voix (37 %)
- . scénario n° 3 : 271 voix (51 %)

• **les 4 volets étaient :**

1. le renforcement de la présence du Groupe dans les grands pays européens où elle était encore insuffisante (Angleterre et Allemagne principalement) ;
2. l'élargissement de la gamme de ses services, jusqu'alors limitée volontairement au développement de logiciels spécifiques et à l'intégration de systèmes ;
3. une démarche commerciale plus ciblée, obtenue en complétant la couverture géographique du territoire par une approche par secteurs d'activité économique (services financiers, télécommunications, transports, énergie...) ;
4. la mise en place d'une organisation - structure de commandement, unités opérationnelles, réseaux de compétences - faisant d'une fédération de sociétés nationales une véritable entreprise trans-nationale (par opposition à multi-nationale).

• **le corollaire** était l'acceptation d'une ouverture du capital, jusqu'alors strictement contrôlé par les fondateurs et les managers du Groupe, à de nouveaux actionnaires susceptibles de lui appor-

ter l'assise et les ressources nécessaires au financement des investissements considérables que supposait le déploiement d'une telle stratégie.

Les actions furent rapidement engagées. Le 13 juillet 1990, acquisition en Allemagne de la société **S.C.S.** dont l'apport allait doubler nos effectifs dans ce pays (1 000 personnes au lieu de 500) et y accroître de façon remarquable notre savoir-faire technique. Le 18 juillet, acquisition en Angleterre de 70 % de la société **Hoskyns**, acquisition qui avait pour effet non seulement de nous donner d'un seul coup une position éminente dans un pays où le Groupe n'avait jamais réussi à reprendre un rôle significatif après le "Yalta" convenu en 1975 entre lui et ses anciens partenaires de CAP-UK, mais aussi de nous faire bénéficier des compétences qu'Hoskyns avait développées depuis de nombreuses années dans un métier dont il était le leader européen, le "facilities management". Le 11 septembre, début des négociations qui allaient conduire dix mois plus tard à l'entrée de **Daimler Benz** à hauteur de 34 % dans le capital de SOGETI, la société-mère du Groupe.



*Serge Kampf,
entouré des trois
directeurs généraux.
Assis : Michel Jalabert.
De gauche à droite : Geoff Unwin,
Serge Kampf, Jacques Arnould.*

Le 14 janvier suivant, acquisition de MAC Group et fusion avec United Research Corporation (la société acquise début 90) pour créer **Gemini Consulting Group**, une filiale commune de SOGETI et de CAP GEMINI SOGETI.

En quelques mois, les décisions de Marrakech avaient donc reçu un **vigoureux commencement d'application**. Certes, l'invasion du Koweït par l'Irak avait sonné le tocsin dans toute une partie du monde occidental mais la fin rapide de la Guerre du Golfe avait paru fermer la parenthèse et donner le signal d'un retour à la normale et à la croissance forte de la fin des années 80.

Et puis, patatras ! Le redémarrage de l'activité, tant attendu et si souvent annoncé, ne s'est pas produit. Les

moteurs traditionnels de la croissance - confiance dans l'avenir, foi dans les vertus du marché, consommation, investissement - se sont grippés; les entreprises (comme d'ailleurs les consommateurs) ont préféré réduire les excès de l'endettement accumulé au cours des années fastes (1986-1990); les bulles spéculatives ont éclaté; la désinflation, encouragée par les bas prix de l'énergie et des matières premières, s'est confirmée; le commerce international s'est ralenti; la grande espérance née de la chute du mur de Berlin et du discrédit de l'idéologie marxiste a fait place à une sourde inquiétude nourrie par la résurgence d'anciens nationalismes; la réunification de l'Allemagne - qui devait être pour quelques années au moins le moteur de

la croissance en Europe - a eu jusqu'à présent pour principal effet d'y ramener des maux (inflation, chômage) dont elle avait réussi à se protéger depuis un demi-siècle.

A cette crise économique et morale - générale, profonde, durable - s'est ajoutée **une crise spécifique de l'industrie informatique**. La course effrénée à l'innovation technologique a fini par lasser les utilisateurs. Les constructeurs qui dominaient le marché depuis plusieurs décennies ont dû consentir à de coûteuses révisions de leur stratégie, de leurs lignes de produits et de leurs structures afin de se transformer le plus rapidement possible - et avec plus ou moins de bonheur - en marchands de "solutions" et non plus de machines. Prenant l'Europe et l'échéance de 1993 plus au sérieux que les Européens eux-mêmes, les Américains ont décidé d'y investir massivement et d'y acquérir des positions que le morcellement du Vieux Continent en nations si différentes les unes des autres les avait jusqu'à maintenant dissuadés ou empêchés d'y prendre.

Ainsi, au beau milieu du déploiement d'une stratégie nouvelle et ambitieuse, le Groupe CAP GEMINI SOGETI s'est trouvé confronté à des difficultés qu'il n'avait pas prévues - ou pas imaginées aussi durables - et qui sont venues se superposer aux difficultés "normales" qu'il avait prévues et acceptées parce qu'elles sont inhérentes à tout changement stratégique important dans un Groupe d'une telle dimension.

Fallait-il pour autant regretter ce qui a déjà été fait ? Faudrait-il pour autant ne pas faire ce qu'il reste à faire ? Certainement pas.

Ce qui a déjà été fait mérite d'être mesuré. Début 1990, le Groupe comptait moins de 14 000 personnes, n'exerçait vraiment qu'un seul métier et n'était réellement leader qu'en France (même si - du fait qu'il était le seul à être fortement implanté sur chacun des marchés nationaux européens - il était aussi le n° 1 en Europe). Trois ans plus tard, CAP GEMINI SOGETI :

- compte 22 000 personnes auxquelles il convient d'associer les 2 000 personnes d'un Groupe Gemini Consulting qui n'existait pas il y a trois ans ;

- est actif dans quatre grands métiers très complémentaires les uns des autres : le consulting, la conception et le développement de logiciels spécifiques, l'intégration de systèmes, le facilities management ;

- est toujours leader en France mais l'est devenu également en Angleterre (grâce à l'acquisition d'Hoskyns contrôlée maintenant à 100 %), en Allemagne grâce à l'alliance avec Daimler Benz et sa filiale Debs SystemHaus, au Bénélux via CAP VOLMAC, en Scandinavie grâce à l'acquisition de PROGRAMATOR.

Doublément de l'effectif, élargissement substantiel de la gamme des services, renforcement de sa position concurrentielle dans les principaux pays industriels (sauf le Japon, où il n'est encore représenté que par une vingtaine de consultants), consolidation de son actionnariat, **le Groupe a donc beaucoup changé en trois ans**. Et le bilan serait donc extrêmement favorable si les résultats financiers n'avaient pas connu cette année une brutale dépression, victimes à la fois de l'apathie économique généralisée, de la guerre des prix engagée dans l'industrie des services informatiques par ceux qui veulent s'y faire une place à toute force, et du coût - en argent, mais aussi en temps et en énergie - des efforts entrepris par le Groupe pour se développer et se rénover.

Faudrait-il pour autant ne pas continuer l'effort et ne pas achever ce qu'il reste à faire ? Certes, parvenus au milieu du gué, nous avons constaté que le courant était devenu plus fort et que la marche en avant serait donc plus lente que nous l'avions prévu : mais nous avons décidé de **continuer dans la même direction**. Ayant achevé les deux premiers volets de la stratégie décidée à Marrakech, il nous reste à réaliser les deux autres et c'est ce à quoi nous nous sommes attelés depuis l'automne dernier. Il s'agit principalement :

- de faire d'un groupe qui rassemblait des sociétés nationales ayant un objectif commun et des valeurs communes, **un groupe vraiment trans-national** dont les composantes, continuant à partager le même objectif et les mêmes valeurs, ont également en commun une même approche commerciale, une même offre de services, le même outil de qualité et de productivité (**PERFORM**), le même modèle d'organisation, les mêmes pro-

cessus internes, la même image, le même vocabulaire et la même langue.

- de compléter la responsabilité territoriale de ces unités en les chargeant d'une **responsabilité sectorielle** visant à animer - au travers des frontières nationales - l'action commerciale de l'ensemble du Groupe dans un secteur donné, à faciliter le transfert des compétences, à organiser la réutilisation des savoir-faire et une meilleure exploitation des références du Groupe dans ce secteur, à imaginer et mettre en oeuvre des actions concertées sur des "cibles" elles-mêmes de plus en plus souvent multi-nationales.

L'ampleur de l'action entreprise dans le Groupe depuis bientôt un an est telle que nous l'avons baptisée "GENESIS" pour bien marquer qu'il s'agira d'une **deuxième naissance de CAP GEMINI SOGETI**. Ralentie par un environnement défavorable, la gestation aura été plus longue que prévu et les premiers pas du nouveau-né seront probablement plus prudents que nous l'aurions souhaité. Mais tous ceux qui n'ont pas lâché le Groupe au premier incident, tous ceux qui ont gardé leur confiance dans ses capacités de réaction et d'adaptation seront récompensés de leur fidélité et de leur patience. Il sortira de cette épreuve plus solide, plus homogène, mieux adapté aux nouvelles règles d'une profession qui s'industrialise à grands pas, mieux préparé à répondre aux nouvelles demandes exprimées par ses clients. Et plus décidé que jamais à garder sa place dans la "cour des grands" du service informatique.

Grenoble, le 4 avril 1993

Serge KAMPF

Une année mouvementée

L'année 1992 a été mouvementée. Pour le monde comme pour Cap Gemini Sogeti, elle a été marquée par les secousses internationales, la récession européenne et un changement de comportement des agents économiques.

L'instabilité internationale

Depuis la chute du mur de Berlin, symbole de la fin des antagonismes entre les deux grands blocs, l'instabilité internationale secoue le monde. Tout au long de l'année 1992, un certain nombre d'événements sont venus renforcer l'impression qui domine les esprits, depuis l'invasion du Koweït par l'Irak, celle d'un monde en crise.

Le communisme se désintègre en de multiples nationalismes, souvent hostiles et l'ex-URSS, engagée avec ses anciens satellites dans le difficile passage de l'économie socialiste à une économie de marché, a vu son PIB régresser de 25% en deux ans. La désintégration de la Yougoslavie a continué d'occuper le devant de la scène. Au-delà du drame humain, qu'il constitue, ce conflit local a montré l'impuissance politique de la communauté internationale. Les négociations commerciales de l'Uruguay Round - engagées en 1986 à Punta del Este dans le cadre de l'Accord Général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) - ont été marquées par de vives tensions non seulement entre les

Etats-Unis et l'Europe mais aussi à l'intérieur du camp communautaire.

Le système monétaire européen a été aussi mis à mal. Durant l'été 1992 les autorités allemandes ont relevé les taux d'intérêt pour enrayer les fortes pressions inflationnistes liées à la réunification du pays. Cette politique et aussi le refus danois du traité de Maastricht (voir encadré sur l'"Europe en panne" page 6) ont provoqué une dislocation du SME à l'automne avec la mise en flottement de la lire et de la livre, la dévaluation de la peseta et les attaques contre le franc.

La crise économique gagne l'Europe

L'année 1992 a été extrêmement décevante. Annoncé pour le début de l'année, le redémarrage de l'économie n'a pas eu lieu. Malgré le frémissement de reprise américaine au dernier trimestre, le monde industrialisé n'a enregistré en 1992 qu'une progression très limitée de son activité (1% en volume). Partout la cure d'assainissement s'est prolongée : il semble bien qu'aux inquiétudes nées des tensions

internationales et de la désinflation soit venue s'ajouter la volonté de digérer les excès de l'endettement accumulé au cours des années fastes.

En 1992, l'Europe de l'Ouest aura enregistré pour la troisième année consécutive une baisse de la croissance de son PIB : + 0,8 % contre 1,5 % en 1991 et 2,9 % en 1990. Ce ralentissement tient pour l'essentiel au freinage de l'économie allemande (voir encadré sur "la déception allemande" page 7), à la poursuite de la récession britannique aux graves difficultés rencontrées par la Suède, enfin aux efforts d'austérité entamés par les pays du Sud. Ces facteurs sont venus conjuguer leurs effets négatifs avec des politiques monétaires sévères.

La plupart des secteurs d'activité sont touchés : la chimie a vu se tasser les commandes notamment dans les plastiques et la chimie de base ; les industriels de l'électronique grand public alignent baisses des ventes et chutes de rentabilité ; les mises en chantier dans les travaux publics chutent un peu partout ; la baisse des immatriculations automobiles n'épargne ni les constructeurs européens spécialisés dans le haut

La construction européenne est-elle

En panne ?

Empiétant sur les compétences privilégiées des Etats membres, le traité de Maastricht avait pour ambition de doter l'Europe d'une monnaie unique, l'écu, et d'une politique étrangère et de sécurité commune. Coup de tonnerre, le non des Danois au Traité de Maastricht installe le doute dans les esprits. Le faible "oui" des Français et les atterroissements de la Grande-Bretagne devaient l'entretenir. La technocratie de Bruxelles subit le feu des critiques. La philosophie du traité divise les opinions et les partis. S'agit-il d'approfondir la coopération au sein d'une Europe des patries ou bien de créer un jour une organisation fédérale ? Si ce débat a le mérite de soulever une vraie question politique, la confusion l'emporte dans l'immédiat ; elle alimente les oppositions. La récession affaiblit les chances d'une convergence économique autour des critères requis pour l'union monétaire : quels pays peuvent encore espérer contenir à temps le déficit de leur budget dans la limite de 3 % du produit intérieur brut ? Mise à mal en 1991 lors de la guerre du Golfe, la



coordination des politiques étrangères a volé en éclats lors du conflit yougoslave. L'incapacité à gérer un conflit aux portes de son territoire, entame la crédibilité de cette Europe ambitieuse dont Maastricht se voulait le symbole.

de gamme, ni leurs confrères japonais qui pour la première fois depuis la guerre souffrent d'une chute de la demande sur leur marché national.

Fait nouveau, les métiers de service, seul secteur qui ait créé des emplois ces dernières années, sont eux aussi atteints. Les banques sont affaiblies par les soubresauts du système financier et la chute de l'immobilier tout comme les assurances qui ont accusé le coup de l'incertitude boursière et de quelques catastrophes survenues en fin d'année. Les compagnies aériennes ont connu une baisse de 2,1 points du taux de remplissage de leurs avions qui s'établit à 60,7 %, portant le trou financier des 204 companies membres de l'IATA à un montant de 9 milliards de dollars. Les prestations de service aux entreprises sont elles aussi touchées : l'audit, le recrutement de cadres, l'intérim, l'immobilier de bureaux, la publicité. Tous les investissements "immatériels" doivent s'ajuster à ce ralentissement de la demande.

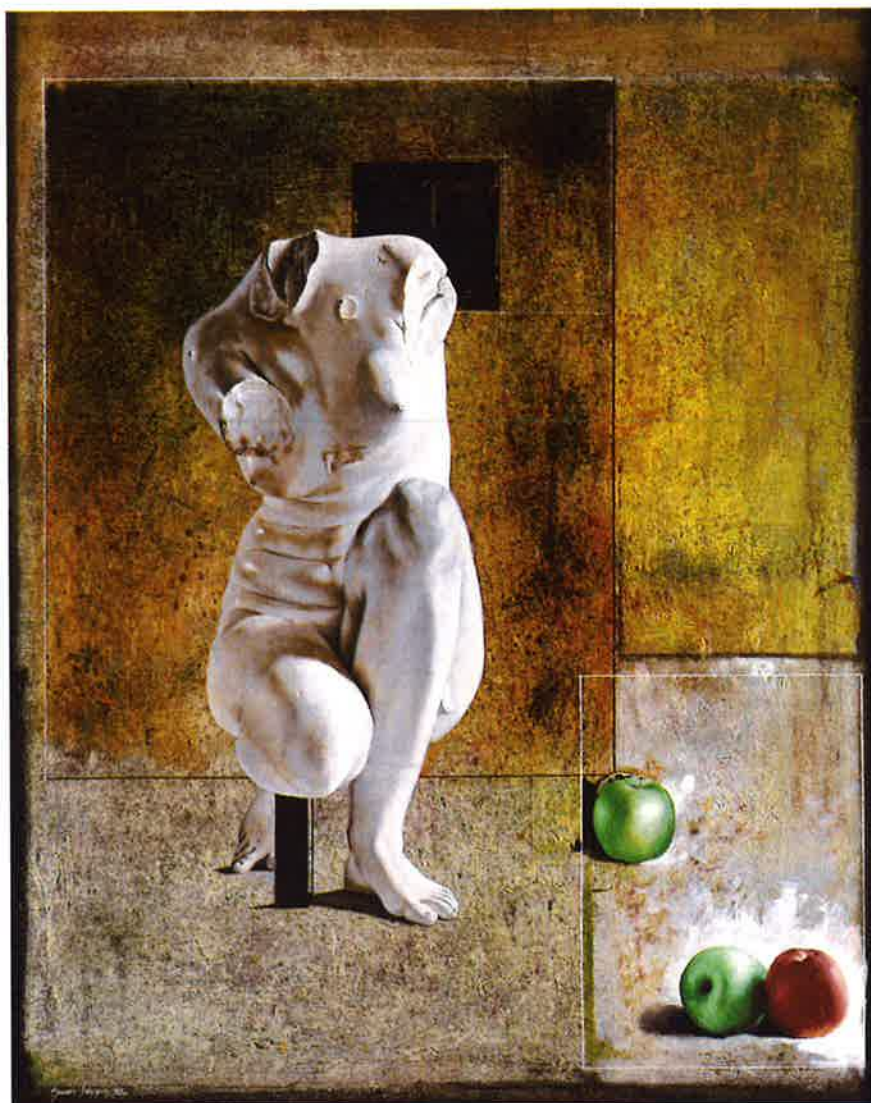
Le chômage s'installe

Conséquence de tout cela, la montée du chômage s'est poursuivie. Après avoir baissé en continu de 1984 à 1989, le chômage n'a cessé de s'aggraver depuis pour frapper en 1992 plus de 32 millions de personnes dans les pays industrialisés, dépassant le chiffre record de 1983 (31 millions). Le seuil symbolique de 10 % de la population active sans emploi risque d'être franchi dans onze de ces pays au lieu de quatre seulement au milieu de 1990. Les suppressions d'effectifs touchent maintenant aussi bien les services que la construction et l'industrie.

Les cessations d'emplois ont probablement un caractère plus permanent que ce n'était le cas lors des précédents ralentissements économiques. D'après le "Bureau of Labor Statistics des Etats-Unis", seulement 15 % des travailleurs licenciés depuis 1990 comptent retrouver leur ancien emploi alors qu'ils étaient en moyenne 44 % lors des cycles antérieurs.

Le durcissement de la situation économique se lit un peu partout : défaillances d'entreprises (avec un nombre record de 60 000 faillites en France par exemple), chute de quelques symboles comme PAN AM, la banqueroute du grand magasin new-yorkais MACY'S et même l'ébranlement des Lloyd's ; perturbations boursières qui contrarient les politiques de financement des entreprises ; fragilisation des médias devant le manque de publicité et d'offres d'emplois ; déficits publics et sociaux qui, pris entre la charge croissante des systèmes de protection sociale et la baisse des rentrées fiscales, culminent à des niveaux qu'ils n'avaient plus atteints depuis 30 ans : 4 % du PIB en Allemagne, 4,5 % en Grande Bretagne, 5 % aux Etats-Unis et même 10 % en Italie.

Face à cette situation, les pouvoirs publics ont réagi. Plusieurs pays - Espagne, Italie, Portugal, Suède - ont adopté de douloureux plans d'austérité destinés à assainir leurs finances publiques. Ces plans ont eu pour premier effet de supprimer des postes importants de dépenses et, par le biais des marchés publics, de peser sur l'industrie locale. Mais sous la pression de leurs opinions publiques, un certain nombre de gouvernements ont également pris des initiatives pour relancer la machine économique ou du moins stabiliser les marchés : programme de relance budgétaire au Japon, National Competitiveness Act du Président Bill Clinton, Initiative de Relance Européenne prise lors du sommet d'Edimbourg le 13 décembre 1992. Toutes ces mesures ont pour but de faciliter l'effort d'austérité budgétaire sans lequel il ne peut y avoir de progrès économique durable.



Hommage à David

**A la frénésie
d'achat
des années 80,
succède
la prudence
des temps
incertains.**

Les consommateurs épargnent

Trait saillant de cette récession : sa dimension psychologique. Partout les consommateurs ont réfréné leurs envies afin d'épargner. Avec toujours la même motivation : diminuer leur endettement. Il faut se souvenir par exemple que de 82 à 90, la dette des particuliers américains a augmenté de 60 % alors que leur revenu disponible ne progressait lui que de 20 %. La priorité à l'épargne s'explique par la dévalorisation des actifs consécutive à l'éclatement de la "bulle spéculative" des années 80 (voir encadré sur "la croissance en panne de financement" page 9), par la peur de procéder à des investissements

La déception économique E allemande

En Septembre 1992, le magazine "FORTUNE" titrait : "HOW GERMANY WILL LEAD EUROPE". Et de fait, le consensus général était que l'Allemagne serait la locomotive de la reprise en Europe.

Avec une croissance du PIB inférieure à 1 % en 1992 et des prévisions de décroissance pour 1993, l'Allemagne déçoit. La déception est d'autant plus vive que ce sont ses traditionnels points forts qui semblent tout à coup lui faire défaut : au cours du dernier trimestre 92, la production industrielle et les exportations ont brutalement chuté de près de 4 % ; la politique de fiabilité maximale est battue en brèche par la guerre des prix ; les coûts de personnel par unité produite sont supérieurs de 36 % à ceux pratiqués au Japon ou au Royaume-Uni ; enfin un certain nombre de rigidités sociologiques ralentissent les capacités d'adaptation de l'outil industriel allemand notamment en matière de politique salariale. D'un côté le pouvoir politique s'attache à définir le rôle futur de l'Allemagne dans le nouvel ordre mondial, à intégrer plus d'un demi-million d'immigrés chaque année, et à colmater le tonneau des Danaïdes est-allemand. De l'autre, les autorités économiques, la Bundesbank en particulier, répondent par des taux d'intérêt élevés à l'augmentation des déficits générés par la réunification. Car la réunification représente dans l'immédiat un fardeau financier impressionnant : les estimations les plus récentes font état de 150 milliards de DM par an, soit plus de 6 % du PIB. Le résultat est que les finances publiques allemandes, jadis impeccables, présentent maintenant un déficit qui dépasse largement la limite de 3 % du PIB fixée dans le cadre de l'union monétaire européenne.

**Les trente pays
les plus peuplés**Population 1991,
en millions d'habitants

1. Chine	1 150,1
2. Inde	865,0
3. Etats-Unis	252,0
4. Indonésie	181,4
5. Brésil	153,1
6. Russie	148,9
7. Japon	124,0
8. Nigéria	118,8
9. Pakistan	115,6
10. Bangladesh	108,8
11. Mexique	87,8
12. Allemagne	79,6
13. Vietnam	67,8
14. Philippines	62,7
15. Iran	57,8
16. Italie	57,7
17. Royaume-Uni	57,5
18. Turquie	57,2
19. France	56,7
20. Egypte	53,1
21. Ethiopie	52,9
22. Corée du Sud	43,2
23. Birmanie	42,5
24. Espagne	39,0
25. Zaïre	38,5
26. Pologne	38,3
27. Afrique du Sud	36,8
28. Argentine	32,6
29. Canada	26,8
30. Soudan	25,9

**Les trente pays
les plus riches**PNB 1991,
en milliards de dollars

1. Etats-Unis	5 686
2. Japon	3 337
3. Allemagne	1 517
4. France	1 168
5. Italie	1 072
6. Royaume-Uni	964
7. Canada	569
8. Espagne	485
9. Russie	480
10. Brésil	447
11. Chine	424
12. Australie	288
13. Inde	285
14. Pays-Bas	279
15. Corée du Sud	274
16. Mexique	252
17. Suisse	226
18. Suède	219
19. Belgique	192
20. Autriche	158
21. Finlande	122
22. Danemark	122
23. Indonésie	111
24. Arabie Saoudite	105
25. Turquie	104
26. Norvège	103
27. Argentine	91
28. Afrique du Sud	91
29. Thaïlande	90
30. Pologne	71

**PNB par habitant
en milliers de dollars**

1. Suisse	34 200
2. Japon	26 900
3. Suède	25 500
4. Finlande	24 600
5. Norvège	24 500
6. Danemark	23 400
7. Etats-Unis	22 600
8. Canada	21 200
9. France	20 600
10. Autriche	20 500
11. Allemagne	19 100
12. Pays-Bas	18 900
13. Belgique	18 800
14. Italie	18 600
15. Australie	18 500
16. Royaume-Uni	16 800
17. Espagne	12 400
18. Arabie Saoudite	10 500
19. Corée du Sud	6 400
20. Russie	3 200
21. Brésil	2 920
22. Mexique	2 870
23. Argentine	2 800
24. Afrique du Sud	2 500
25. Pologne	1 860
26. Turquie	1 820
27. Thaïlande	1 800
28. Indonésie	610
29. Chine	370
30. Inde	330

Source : Banque Mondiale

La lecture de ces tableaux enseigne que :

- Parmi les 10 pays les plus peuplés de la planète 6 sont en Asie (et représentent 80 % de la population totale des 10).
 - Les Etats-Unis et le Japon représentent à eux seuls 56 % de la richesse totale des 11 pays les plus riches du monde.
 - Le PNB par habitant de la Suisse est 100 fois supérieur à celui de l'Inde ou de la Chine, celui du Japon 75 fois, celui des principaux pays européens 60 fois.
- Ce qu'il y a de plus frappant encore, c'est l'extraordinaire

avancée de pays tels que le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique ou la Corée du Sud. Cela dit, il faut comprendre aussi que même avec une croissance constante de 12 % l'an, il faudrait 31 ans à la Chine pour amener son PNB à hauteur de celui de l'Espagne (à qui il n'est tout de même pas interdit de progresser dans l'intervalle, même si en ce moment l'Espagne est en crise, comme toute l'Europe d'ailleurs) : mais si elle y parvenait, son PNB serait alors égal à 2,5 fois celui des Etats-Unis d'aujourd'hui (à qui il n'est pas non plus interdit de progresser entre temps).

importants à un moment où l'économie est si mauvaise et l'emploi si précaire, par un attentisme encouragé par la baisse de prix, par le refus de financer les achats à crédit compte tenu du niveau élevé des taux d'intérêt.

Ce changement de comportement des consommateurs est révélateur d'une situation de crise. Dans la société occidentale où le PNB par tête dépasse les

10 000 \$ par an, le revenu disponible discrétionnaire (70 % du total) satisfait des désirs, pas des besoins de première nécessité. Le consommateur peut décider d'épargner, de satisfaire des désirs immatériels (voyages, loisirs, culture) ou d'acquiescer des biens de consommation. Quand l'économie entre en récession, il peut se passer sans mal d'une consommation de superflu ou de renouvellement.

Au grand dam des entreprises qui produisent les biens de consommation durables : voitures, matériel audiovisuel, électro-ménager... Les services aux ménages ont eux aussi connu un coup d'arrêt : hôtellerie, restauration, tourisme, cafés...

Mais cette frilosité conjoncturelle marque aussi la fin des années gadget. Selon une enquête de la Cofremca,

75 % des consommateurs essaient de se défendre contre les "tentations des vitrines". La crise de la consommation révèle aussi un changement d'attitude des ménages. Ils privilégient les produits qui leur apportent le meilleur ratio qualité/prix, la pérennité, la fiabilité et la simplicité d'utilisation. "Moins souvent et moins cher" telle est la devise du nouveau consommateur. L'Institut Yankelovich - spécialisé dans l'étude de la consommation aux Etats-Unis - estime qu'une profonde transformation des valeurs de consommation est en train de s'opérer. Les années 80 étaient celles de la compétition. Dépenser était alors un signe du succès. Aujourd'hui les priorités ont changé : la qualité, la santé, l'environnement, le foyer. Changement dont on peut raisonnablement penser qu'il sera durable. Selon une enquête menée aux Etats-Unis, 70 % des consommateurs estiment qu'ils ne reprendront jamais leurs anciennes habitudes.

"Les entreprises serrent les boulons"

"J'amaï depuis trente ans les chefs d'entreprises n'ont été aussi moroses, voire pessimistes". A l'instar de ce propos de banquier cité récemment par le journal *le Monde*, les

dirigeants d'entreprise - inquiets devant la baisse de la consommation et lassés de scruter l'horizon pour y déceler l'éventualité d'une reprise - se sont résolus à prendre, en 1992, des mesures draconiennes (restructurations, réductions de coûts) pour faire face à une crise plus longue que prévue. Sans doute l'année 1992 a-t-elle déçu aussi parce qu'elle a imposé des décisions d'autant plus lourdes de conséquences humaines et financières que celles-ci venaient s'ajouter à une dégradation des performances qui, dans bien des cas, n'avait pas attendu 1992 pour s'amorcer.

Il n'est pas indifférent de souligner ici l'illusion collectivement entretenue depuis deux ans dans les économies occidentales, illusion selon laquelle le refroidissement économique s'estomperait aussitôt que les armes se seraient tues au Koweït. Faut-il y voir un acte de foi des leaders d'opinion soucieux de guérir la crise psychologique par le vieux principe de la méthode Coué ? S'agit-il d'une forme de myopie devant les racines profondes d'un mal insaisissable ? Quel que soit le fondement de cet excès d'optimisme, il a sans doute conduit à limiter la vitesse de réaction des entreprises et la compréhension par les partenaires sociaux de l'urgence et de l'importance des ajustements.

Avec le recul de la demande, les entreprises ont souffert de la faible utilisation de leurs capacités industrielles : la sidérurgie allemande a, par exemple, enregistré en 1992 une surcapacité de production d'au moins 25 %. L'industrie automobile a une capacité inemployée susceptible de produire 3,5 millions de voitures supplémentaires. Conjugée à la raréfaction des capitaux, cette situation a freiné la politique d'investissements des entreprises : la formation brute de capital fixe a diminué de deux points dans les pays de l'OCDE. Dans ces conditions, il est normal que les chefs d'entreprise aient cherché à produire aux meilleurs coûts, à réduire les dépenses (notamment en matière de sous-traitance lorsque celles-ci ne concernent pas la fourniture d'une offre de spécialité mais seulement la mise à disposition de moyens supplémentaires), à décaler autant que faire se peut les programmes ou les décisions dans l'attente d'un avenir meilleur.

Tout cet effort de rationalisation n'a pu être engagé sans mettre à contribution les fournisseurs auxquels il est demandé de faire preuve d'une compétitivité, d'une flexibilité et d'une productivité exemplaires. Un groupe automobile européen a par exemple exigé de ses fournisseurs une améliora-

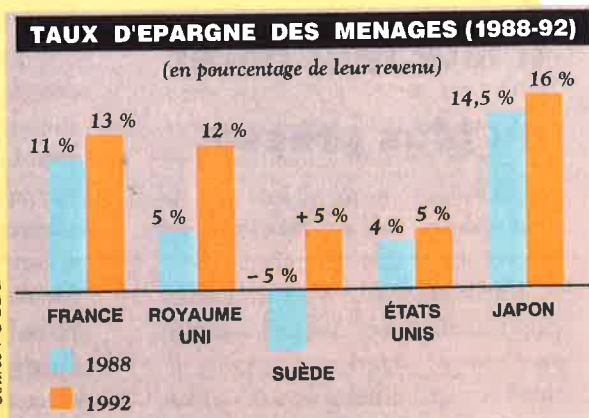
La croissance en panne de financement

Les années 80 ont été marquées par l'aisance monétaire qui a entraîné un gonflement du prix des actions, de l'immobilier, des œuvres d'art, etc. Cette inflation des actifs a alimenté une explosion du crédit. Avec l'éclatement de la bulle financière, la dévalorisation des actifs (surtout immobiliers) entraîne un étranglement du crédit. Les entreprises et les particuliers ne peuvent plus générer du cash et des profits faciles en achetant ou en vendant des biens dont la valeur se déprécie ; la chute des prix contraint les

débiteurs à court de liquidité à vendre ce qui accentue la baisse ; les pertes des emprunteurs fragilisent les prêteurs qui restreignent d'autant la distribution de crédits. Déjà le montant des faillites bancaires aux Etats-Unis représente environ 15 % des dépôts. La capacité d'emprunt se réduisant, le desendettement devient une priorité. L'effet de richesse s'inverse. L'appauvrissement pousse à l'épargne.

Dès lors le financement de la croissance devient le problème numéro un des entrepreneurs.

Source : OCDE





Le ciel de la Sixtine

**Partout les
managers sont
sur la brèche :
il leur faut parer
au plus pressé.**

tion de leur productivité de 15 % sur trois ans. Tel grand de la distribution a annoncé aux siens que, compte tenu de la situation, il décidait de baisser ses prix d'achat de 5 % et que c'était à prendre ou à laisser. De clients à fournisseurs, l'austérité s'est généralisée.

Parallèlement, les entreprises ont continué de procéder à des révisions structurelles. Certaines ont cherché à réduire leurs gammes de produits, comme Sony qui a privilégié les matériels bas de gamme et haut de gamme. D'autres ont redistribué leurs efforts de promotion afin d'en réduire le coût, chercher de nouvelles techniques de vente (la vente par correspondance a connu une croissance de 5 % en 1992). Toutes se sont battues sur les prix : on parle de réduc-

tions de 10 à 30 % dans l'habillement, notamment obtenue par la délocalisation du travail, de guerre des tarifs aériens (- 50 %) sur certaines destinations ou même de "valse des étiquettes" dans les services informatiques. Pour faire la différence, les entreprises ont cherché à valoriser le service apporté autour de leurs produits, qu'ils s'agissent de prestations personnalisées, de réduction des délais de livraison ou de dépannages ultra-rapides.

Gagner en productivité et flexibilité

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que les managers ressentent une grande perplexité. D'un côté, il faut parer au plus pressé, en coupant dans les frais généraux ou en taillant dans les effectifs. De l'autre, il faut répondre aux conditions changeantes des marchés. Chacun s'efforce de mettre en pratique la vision aujourd'hui consensuelle de l'entreprise flexible et non pyramidale. Comme la compétition des entreprises se joue sur le "facteur temps", les priorités sont l'éclatement des organisations multinationales de manière à responsabiliser les opérationnels regroupés au sein de petites unités et à les mettre en réseau ; l'amélioration de la qualité des produits et des services en vue de satisfaire les exigences du client final et de chasser tous les défauts qui sont si coûteux pour l'image de l'entreprise et la motivation du personnel ; la flexibilité des ressources humaines de manière à adapter rapidement le type de compétences et les effectifs aux besoins du moment. Pour gagner en productivité et concentrer leurs efforts sur les activités génératrices de valeur ajoutée, les entreprises considèrent avec un intérêt croissant l'externalisation des activités pour lesquelles il existe des solutions de substitution. Le succès du "facilities management" dans le domaine informatique en est une bonne illustration. ■

La mutation de l'industrie des services informatiques

Sur fond d'un monde en crises, l'industrie informatique a continué de subir en 1992 les secousses de sa propre crise. Confirmant l'avantage pris par le logiciel sur le matériel, l'industrie des services informatiques a accéléré sa transformation sous la pression des difficultés économiques et de l'arrivée de nouveaux acteurs.

La crise de l'industrie informatique

Si la crise économique n'est pas à l'origine des difficultés des constructeurs informatiques, il n'en reste pas moins vrai que les tensions intervenues sur les marchés ainsi que la chasse aux frais généraux engagée par les utilisateurs ont accéléré un processus de ralentissement de la demande.

La mutation de la demande

Comme le soulignait récemment un consultant américain : "une industrie qui a enregistré 18 % de croissance annuelle pendant les années 70 et 80 doit attendre et accepter une hausse de 6 à 8 % par an pour la décennie 90". La raison majeure tient au fait que les entreprises occidentales ont aujourd'hui réalisé l'essentiel de l'effort d'équipement dans le domaine des applications de gestion. Les entreprises de plus de 100 personnes ne sont-elles pas, dans

de nombreux pays, informatisées à 80 ou 90 % ? Un col blanc sur deux n'est-il pas déjà équipé d'un outil informatique aux Etats-Unis ? Sans doute faut-il y voir la marque de la forte pression des constructeurs, d'une fiscalité favorable aux investissements, d'une période de croissance et sans doute aussi d'un effet de mode. Il faut donc s'attendre à ce qu'à l'avenir, comme le suggère le cabinet Dataquest, le développement du marché mondial des matériels (ordinateurs, unités périphériques, imprimantes, disques, modems) soit davantage lié à des besoins de renouvellement que de premier équipement. Ce qui explique que dans un marché économique plus difficile, les entreprises aient reculé un certain nombre d'investissements informatiques pourtant nécessaires.

A ce souci de digestion du "sur équipement" des années 80 - dont le prix à payer pour les constructeurs est à la mesure de leur créativité com-

merciale d'hier et de leur volonté de "vendre toujours plus" - s'ajoute une plus grande circonspection des utilisateurs. Plusieurs facteurs y contribuent. En premier lieu, l'innovation technologique qui ne cesse de s'accélérer et qui ouvre la voie à de nouvelles applications susceptibles de modifier leurs métiers (voir encadré sur les "bonnes nouvelles de la technologie" page 12). Pentium, la nouvelle "puce" d'Intel, qui apporte aux utilisateurs une puissance cinq fois supérieure à celle de son prédécesseur (le microprocesseur 486), illustre bien cette formidable course aux performances engagées dans l'industrie électronique. Sun, leader sur le segment des stations de travail, a lancé depuis sa création il y a huit ans une nouvelle génération de matériels tous les quatorze mois. En dix ans la micro a vu fleurir le PC, l'ordinateur domestique, le portable, le petit portable, l'ardoise électronique... et bientôt le communicateur personnel déjà

annoncé par exemple par la société californienne EO.

Par ailleurs, la multiplicité des intervenants, la constitution d'alliances entre concurrents, le développement d'offres intégrées à partir d'éléments pris chez les uns et chez les autres brouillent les cartes. Et il est de plus en plus clair que l'escalade des budgets informatiques devient insupportable à des chefs d'entreprises qui ne savent pas si les investissements réalisés ont généré les économies attendues ou apporté un avantage concurrentiel significatif. Il ne faut pas non plus sous-estimer les effets pédagogiques de la crise, du constat fait par beaucoup,

qu'il est possible d'arrêter brutalement les dépenses présentées jusqu'ici comme nécessaires et urgentes, de l'attentisme économique généralisé, ou encore de la mise en place d'une politique systématique d'achat au meilleur coût (succès des discounters en PC, développement logiciel offshore).

Prenant le risque du "vivre sans", les utilisateurs semblent adopter une politique durable de discrimination devant les achats informatiques, à l'image des déplacements professionnels aériens qui ne se sont jamais remis du "coup de froid" imposé par la guerre du Koweït.

La modification du comportement des utilisateurs est au cœur de cette ré-

volution. En mettant l'accent sur l'achat de fonctions ou de services, et non plus d'équipements, les utilisateurs (dont la compétence technique ne cesse de croître), imposent aux constructeurs la compatibilité et l'interopérabilité des systèmes, la primauté des standards, les solutions clés en mains.

Face à la baisse de la demande constatée dans tous les segments (grands systèmes, mini-ordinateurs, stations de travail, ordinateurs personnels), les fabricants de matériel sont confrontés à une équation délicate : comment faire croître leurs revenus en vendant des matériels de moins en moins chers ? La solution n'est pas du tout évidente et en attendant de l'avoir trouvée, les marges se dégradent. C'est l'inverse du schéma classique où toute innovation est associée à une augmentation des prix. Une étude a montré récemment que si en 1984 l'industrie informatique américaine avait une rentabilité deux fois supérieure à la moyenne du secteur industriel, elle était inférieure de 20 % à cette même moyenne en 1990. En cinq ans par exemple, le bénéfice net de la profession micro-informatique a plongé de 6,5 % à 0,12 %.

L'adaptation des constructeurs aux besoins du marché

Pour répondre à la stabilisation des marchés, les industriels du secteur tentent de s'adapter. En premier lieu, ils s'engagent dans une guerre sans merci de manière à conserver leurs parts de marché. La baisse des prix a été de 50 % dans la micro sur les douze derniers mois. Et même si cette chute des prix garde un caractère exceptionnel (les gains de productivité étant plutôt de l'ordre de 30 %), elle mesure bien l'ampleur du problème posé par la concurrence des "dragons" de l'Est asiatique et par l'impact des logiciels standards.

Tous les constructeurs se lancent dans une amélioration forcée de la productivité qui passe par la modification de leurs structures, la réduction massive des emplois, la filialisation d'un grand nombre d'activités et un effort de revir-

Les bonnes nouvelles de la technologie

ACTUELLES

- ▶ Des microprocesseurs et circuits de mémoire de très grande capacité.
- ▶ Un micro-ordinateur de grande puissance sur chaque bureau.
- ▶ La connexion de chaque poste de travail au système de l'entreprise dans une architecture client-serveur, grâce notamment aux systèmes d'exploitation ouverts et aux bases de données relationnelles.
- ▶ De puissants logiciels de communication homme/machine qui permettent à l'utilisateur de construire lui-même ses applications.
- ▶ Des réseaux de télécommunications à haut débit, capables de transmettre simultanément la voix, les données et les images animées (multimédia).

A VENIR

- ▶ Des ordinateurs massivement parallèles affichant des puissances sans précédent.
- ▶ Une multiplication des applications multimédias avec des normes bien définies, et des transmissions à haut débit à un coût abordable.
- ▶ Des logiciels (d'administration de réseaux, d'applications, de systèmes) facilitant les architectures client/serveur.
- ▶ Des boîtes à outils logicielles dans lesquelles chaque utilisateur puisera librement pour construire ses applications.
- ▶ Les langages, les systèmes d'exploitation et les bases de données orientés-objets qui permettront de grandes simplifications dans le développement des solutions logicielles.



Le livre ouvert

talisation culturelle. La compétitivité étant indissociable de l'avance technologique, les constructeurs cherchent aussi à nouer des alliances dans le domaine de la recherche (accord IBM + Toshiba + Siemens sur le développement de la Puce du XXI^e siècle). Enfin, les industriels cherchent à compenser cet effondrement des marges en se lançant dans les activités de services où les investissements sont moindres. Ils espèrent ainsi prendre position sur un marché nettement plus porteur, personnaliser la vente de leurs équipements et répondre à la demande de valeur ajoutée de leurs clients.

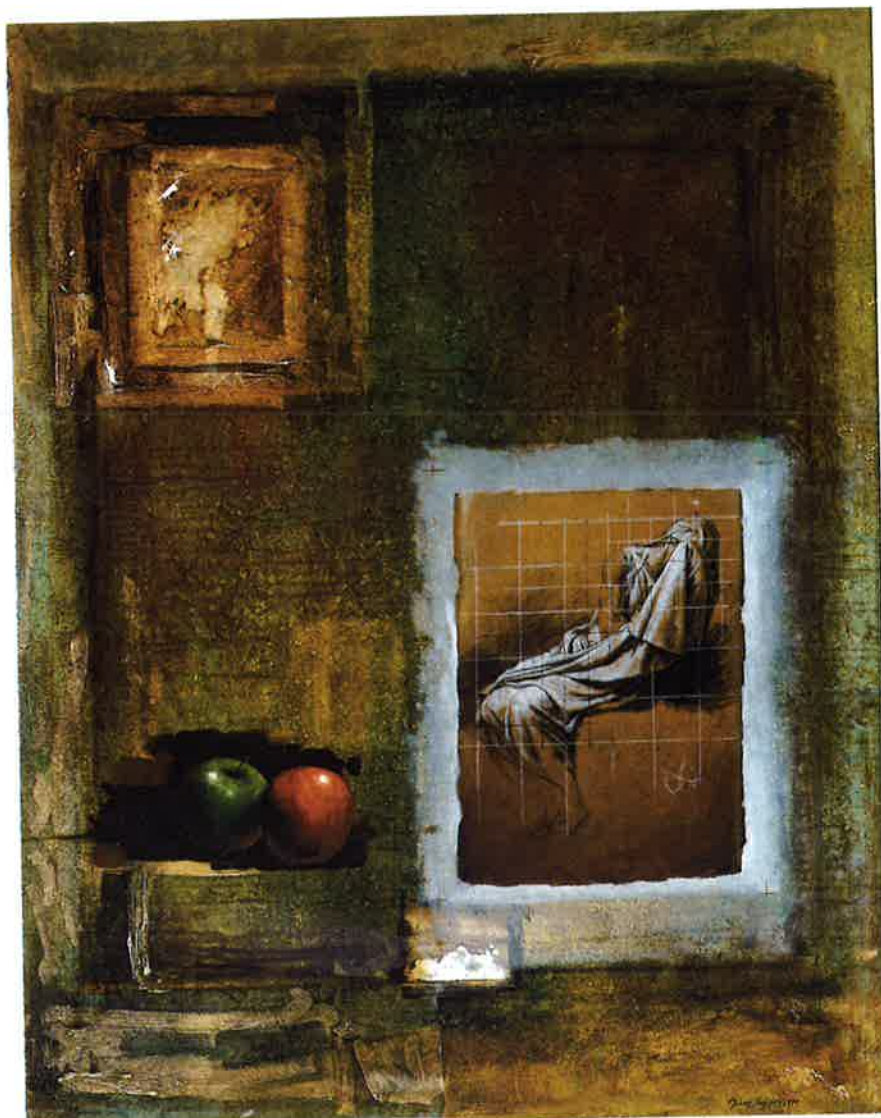
**Comme tant
d'autres
industries,
l'informatique
entre dans
le stade
de l'économie
post-industrielle.**

En bref, le monde de l'informatique passe d'une économie pilotée par l'offre où les constructeurs faisaient la loi à une économie façonnée par la demande des utilisateurs où les réalisateurs de solutions vont se tailler la part du lion.

Le marché privilégié la valeur ajoutée des services

Il y a dix ans, sur un dollar dépensé en informatique, les deux tiers concernaient le matériel et seulement un tiers les logiciels et services. Aujourd'hui, les doses du cocktail sont presque inversées... Compte tenu du différentiel des taux de croissance prévus pour les prochaines années, ce phénomène va s'accroître et confirme - si besoin en était - que l'informatique entre dans le stade de l'économie post-industrielle où les services dominent. Chacun réalise que d'un certain point de vue, tout n'est que service : de l'identification d'un besoin à la livraison d'une solution. Les clients s'attachent davantage à imaginer la valeur ajoutée que recèlent les possibilités du traitement de l'information qu'à acquérir un matériel ou une technologie.

Signe des temps, le taux de croissance du secteur des services informatiques accuse une baisse sensible passant de 15 % l'an dans les années 80 à moins de 8 % en 1992. Les principaux responsables en sont bien sûr la mauvaise santé économique, en Europe notamment, et un changement d'attitude des entreprises face aux investissements informatiques. Si le refroidissement conjoncturel a été général en 1992, il n'a pas eu pour autant le même impact partout. En Europe la situation a été très hétérogène. Les marchés les plus touchés ont été la Suède et la Grande-Bretagne où la récession a démarré plus tôt et a sans doute été la plus profonde. Dans les autres grands marchés (France, Pays-Bas, Italie), la croissance a été entravée moins par la crise elle-même que par l'inquiétude généralisée qu'elle a créée et qui s'est



Le marbre

Cap Gemini Sogeti aide le groupe chimique Solvay à optimiser la gestion de son fret maritime pour réduire les temps d'immobilisation et mieux servir ses clients.



aggravée au fil des trimestres. Quant à l'Allemagne, qui est le premier marché d'Europe, la tendance croissante à la sous-traitance qui y était constatée a été largement compromise par un arrêt brutal des investissements industriels.

Avec un volume supérieur à 70 milliards d'écus en 1992, le marché des logiciels et services représente à peu près le tiers des dépenses informatiques européennes. Il est en passe de devenir le premier poste du budget informatique des entreprises. Autant dire qu'il était naturellement exposé aux mesures de réduction des coûts imposées par la crise. Ainsi a-t-on vu des secteurs plus touchés que d'autres : la défense, les transports, la banque et

l'industrie, les deux derniers représentant à eux seuls plus de la moitié des achats de services informatiques en Europe. Malgré cette croissance moyenne très ralentie, le "facilities management", l'intégration de systèmes et la vente de progiciels ont enregistré des performances plus soutenues. Ces prestations - dans lesquelles Cap Gemini Sogeti a continué de se renforcer en 1992 pour y réaliser aujourd'hui près de 60 % de son chiffre d'affaires - traduisent le souci, exacerbé par la crise, qu'ont eu les utilisateurs soit de recourir à des solutions standard, soit d'externaliser les risques liés au développement et à la gestion des systèmes complexes dont ils ont besoin.

Enfin il faut souligner que l'année 1992 a vu les constructeurs affirmer leurs ambitions dans les marchés des services avec une croissance supérieure à celle des sociétés de service. Conformément à ce que l'on pouvait prévoir, cette incursion des industriels dans le marché du logiciel et des services s'est accompagnée d'un durcissement de la concurrence et d'une reconfiguration de cette industrie.

Reconfiguration du marché européen des services informatiques

Ralentissement de la demande et arrivée de nouveaux intervenants ont accéléré la reconfiguration du marché des services informatiques, notamment en Europe où Cap Gemini Sogeti bénéficie d'une position de leader. Cette transformation a pour traits essentiels : un changement de dimension des acteurs, l'entrée en force des Américains sur le marché européen, un "brouillage" certain de l'offre face à la complexité des besoins.

Changement de dimension des acteurs

Pour les sociétés de services comme Cap Gemini Sogeti, l'arrivée sur leurs terres de nouveaux acteurs (voir encadré sur les "constructeurs et les opéra-

teurs de télécommunications" page 15), marque d'abord la reconnaissance du bien-fondé de leur stratégie et de leur conviction originelle - parfois jugée originale - du grand avenir de ces métiers, de leur légitimité économique et de la place qu'elles voulaient y avoir aux côtés des industriels. C'est aussi le signal - encourageant pour certaines, inquiétant pour d'autres - qu'à l'ère artisanale succède maintenant l'ère industrielle et qu'on assiste à un bouleversement fondamental des contours d'une profession très éclatée (on recense plus de 10 000 sociétés de service informatique en Europe) sous la pression de trois grands défis : l'internationalisation, la concentration, la spécialisation par métiers. Ce changement de dimension porte sur tous les aspects de la gestion des sociétés de service : le périmètre et la nature de leurs activités, l'implantation géographique, la qualification du personnel, la constitution d'offres sectorielles, l'allongement des efforts d'avant-vente, la variété des technologies mises en œuvres et donc l'ampleur

des investissements nécessaires, la solidité financière.

Les "américaines" en Europe

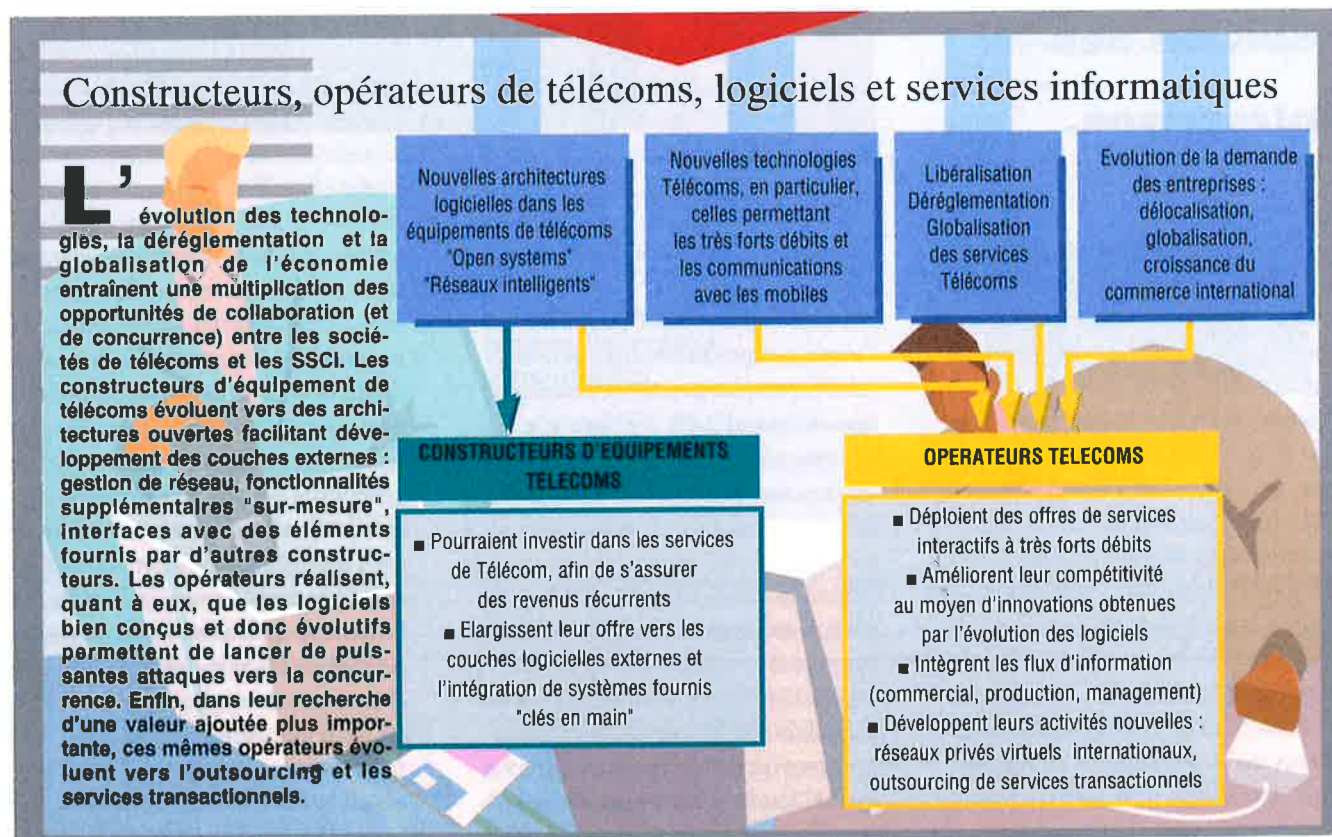
Autre trait majeur de cette reconfiguration du paysage européen : le "marché unique des logiciels et services informatiques" semble avoir été pris plus au sérieux par les sociétés américaines que par les européens. L'effet mobilisateur "1993" a incité les grands opérateurs américains du service informatique (EDS, Andersen, Computer Sciences), les constructeurs (IBM en tête) et les éditeurs de logiciel (Microsoft) à accroître leurs parts de marché en Europe. Selon le cabinet d'études INPUT, la pénétration des différents marchés nationaux est depuis deux ans "quasi-exclusivement l'apanage des compagnies américaines" à l'exception de Cap Gemini Sogeti qui a profité de l'année 1992 pour consolider sa position de leader au Bénélux et dans les pays nordiques.

Cet acte de foi européen des Américains est à la hauteur des enjeux économiques : un marché de 340 millions

de consommateurs, un niveau d'équipement informatique qui reste en-deçà des normes d'outre-Atlantique, des perspectives de développement liées de la mise en place des systèmes communautaires ou à la refonte de ceux en vigueur, la reconstruction des pays de l'Est, la déréglementation des télécommunications, enfin le coup de fouet donné par la disparition des frontières à l'internationalisation des entreprises et donc à leurs architectures informatiques. Attirés par un marché désormais moins fragmenté, les concurrents américains montrent par la rapidité de leur progression et par leur dimension que la mondialisation de cette industrie est réservée à un petit nombre de "grands", parmi lesquels Cap Gemini Sogeti qui se distingue par sa très ancienne diversité culturelle européenne.

"Brouillage certain" de l'offre de services informatiques

Dernier aspect, l'un des paradoxes de la mutation en cours tient au manque de lisibilité de l'offre face à la complexité des besoins. La maturité de cette



**La
restructuration
de l'industrie
des services
informatiques
atténue la
lisibilité de
l'offre et freine
la rapidité de
décision des
entreprises.**

industrie passe par un travail de clarification. Ce n'est sans doute pas le moindre des bénéfices de cette mutation que de simplifier la cartographie de l'industrie des services informatiques. A terme, l'offre devrait se structurer autour d'un nombre limité d'acteurs d'une part capables d'avoir une vocation multinationale, multi-spécialiste et multi-sectorielle, et d'autre part un grand nombre d'intervenants spécialisés par niches. Face à eux, on trouvera des grands utilisateurs susceptibles de s'intéresser à la gamme complète des produits et services, et des millions de clients qui consommeront de manière unitaire une toute petite partie



Carte de visite à la feuille d'or

du catalogue mis à leur disposition.

Malheureusement pour celui qui l'observe, le processus actuel de restructuration est plus porteur de complexité que de simplicité. Le fait que les constructeurs se déclarent sociétés de service, que les fournisseurs d'énergie informatique mettent en avant leurs capacités à fournir des prestations intellectuelles tandis que les sociétés de services valorisent leur offre progicielle complique encore les choses. Face à un problème précis, il n'est pas rare pour un utilisateur de voir un constructeur promouvoir la dimension "clés en mains" de la solution alors qu'une

société de services mettra en avant sa capacité à réutiliser un savoir-faire ou un noyau de logiciel. Dans certains cas la confusion des genres est telle que l'utilisateur peut se demander qui fait quoi, qui est le partenaire ou le sous-traitant de qui ? A un moment où la complexité des problèmes requiert une grande variété de compétences mais aussi des relations de confiance entre clients et fournisseurs, le manque de lisibilité de l'offre freine sans doute la rapidité de décision des entreprises. ■

Cap Gemini Sogeti en 1992

En 1992, Cap Gemini Sogeti a apporté à ses clients des réponses adaptées aux difficultés économiques et a confirmé sa stratégie de leadership dans les services informatiques.

Les réponses prioritaires aux difficultés économiques

Avec la crise, les décisions informatiques ont changé de nature. Comment réduire les budgets tout en assurant la même qualité de service, comment gérer au plus près les ressources matérielles et logiciels, négocier au mieux avec les fournisseurs, respecter les choix stratégiques et justifier l'avantage concurrentiel des investissements recommandés ? Clairement l'outil informatique est devenu un moyen banalisé, soumis aux mêmes contraintes que les autres ressources : capital, hommes. Aujourd'hui, la logique de l'entreprise et de ses métiers prime sur celle de la technologie.

Coincées entre le ralentissement de l'activité économique et une crise d'indigestion de leur informatique, les entreprises cherchent à contrôler et à réduire leurs dépenses dans ce domaine. Selon une étude récente, la part des coûts informatiques dans les frais généraux (après amortissement) des grands établissements bancaires français s'établissait à la fin de l'année

dernière en moyenne à 14 % contre 8,5 % au début des années 80. On comprend que dans tous les secteurs se multiplient les initiatives pour maîtriser ces coûts : l'adoption croissante d'outils de maintenance des applications, l'unification des réseaux d'échange de données, le choix de machines de seconde main, le "right-sizing" des systèmes. A ce souci de rigueur bien compréhensible de ses clients et fort de son expertise, Cap Gemini Sogeti apporte trois réponses différentes.

Penser l'informatique en termes d'avantage concurrentiel.

Le concept d'informatique stratégique devient une réalité pour les entreprises. Les agents économiques sont placés sous la triple contrainte de la compétitivité, de l'adaptabilité et de "l'informativité" (c'est-à-dire de la productivité appliquée au système d'information). Parce qu'il est le support de traitement de l'immatériel et qu'il contribue à l'efficacité des hommes, le système d'information est au cœur des processus de changement. Pour accélérer la compétitivité de l'outil in-

IKEA a confié à Cap Gemini Sogeti le soin de concevoir et réaliser le système d'information destiné à gérer la facturation de ses filiales allemandes, autrichiennes, françaises, italiennes et suisses.



formatique, il est indispensable de lier la réflexion informatique à la stratégie de l'entreprise, mener de front les changements informatiques, humains et structurels (voir encadré "Business Transformation"), se doter d'une plus grande efficacité dans le développement logiciel. Le rapprochement de Cap Gemini Sogeti avec Gemini Consulting spécialisée en conseil en management et en stratégie relève de cette conviction. L'organisation des compétences par secteur d'activité économique transnational traduit aussi la volonté qu'a le Groupe de parler le langage de son métier avec chacun de ses clients.

Externaliser les risques

Quand la vitesse d'adaptation est cruciale, la question n'est plus de "faire" ou de "faire faire" mais dans quelle mesure "faire faire". L'outsourcing informatique permet de maîtriser les coûts, d'accroître la rentabilité des investissements, de développer des solutions compétitives, et de gagner en efficacité dans la conduite des changements. La question est effectivement de savoir ce qui est opportun pour une entreprise donnée dans sa situation propre. Pour être efficace, la sous-traitance doit être utilisée à bon escient et scrupuleusement gérée. Plus celle-ci est étendue, plus la qualité et la clarté des relations contractuelles entre client et four-

nisseur sont importantes, et plus les gains en temps de management sont considérables. Quant aux gains en coût, ils dépendent principalement du professionnalisme de la société de services. A chacun son métier !

L'utilisateur trouve rarement une solution toute faite (sauf s'il s'agit d'une question évidente !). Ce qu'il doit au minimum maîtriser, c'est la formulation de son problème. Il sera ensuite en mesure de discuter les termes des engagements des uns et des autres. Dans le cas de transferts de moyens et donc de responsabilités importantes du client vers le fournisseur, le risque impose à l'utilisateur de choisir un prestataire "à sa mesure" en termes financiers et professionnels. L'investissement réalisé en 1990 par Cap Gemini Sogeti dans la société Hoskyns, leader britannique du marché du "facilities management", et dans Programator en 1992, son homologue scandinave, le partenariat établi avec la filiale de services informatiques de Daimler Benz illustrent la stratégie du Groupe dans ce domaine.

"Business Transformation"

La compétition économique impose de plus en plus aux entreprises de "changer les règles du jeu" en vigueur dans et sur leurs propres marchés si elles veulent maintenir leurs positions concurrentielles, et à fortiori regagner le leadership dans leur métiers.

Dans ce domaine, une tendance récente, surtout aux Etats-Unis, consiste à redessiner ("reengineering") les processus de gestion de l'entreprise, tels que le traitement des commandes, la logistique ou l'ordonnancement. Cette démarche a été récemment popularisée par l'exemple spectaculaire de Chrysler qui a réduit de moitié le temps de développement de ses nouveaux produits (de sept à trois ans et demi).

L'approche de Gemini Consulting - l'autre filiale du Groupe Sogeti, spécialisée dans le conseil en

management - consiste en matière de "Business Transformation" à travailler simultanément sur tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise : stratégies, processus de gestion, structures d'organisation, systèmes d'information, comportements des collaborateurs, compétences, culture.

La "Business Transformation" - telle qu'elle est pratiquée par Gemini - est un processus global dont les trois dimensions principales sont :

- Revitalisation : réaffirmer les stratégies de l'entreprise en mettant fortement l'accent sur la relance de la croissance interne.
- Restructuration : reconcevoir et fluidifier les processus de gestion et les structures d'organisation.
- Changement de culture : dynamiser l'état d'esprit et l'attitude des collaborateurs, ce qui est probablement le changement le plus difficile à accomplir.

Industrialiser les développements logiciels

La perspective de réduction des coûts de développement du logiciel suppose que les utilisateurs puissent réaliser des gains de productivité pour mettre à jour les énormes gisements de valeur ajoutée qu'offrent les technologies de l'information. Rappelons que le développement et la maintenance représentent 60 % du coût total d'une application. L'industrialisation passe par le recours à de nouvelles méthodes et outils tels que la "technologie orientée objets" et la réutilisation de logiciels. Au lieu d'écrire des fonctions sous forme de programmes monolithiques - par définition lourds à modifier - la technologie orientée objets cherche à créer de petites entités autonomes formées de données et dotées d'attributs, baptisées objets, qui échangent entre elles des messages lorsqu'elles participent à une tâche commune. Cette approche permet d'employer un mode de représentation unique pour toutes les phases d'un projet, depuis l'analyse et la modélisation de l'activité concer-



La Lecture

née jusqu'à l'écriture du programme (réalisation). Après avoir été développés, mis au point, testés et stockés, ils peuvent être réutilisés dans d'autres applications.

Dans le même esprit, le programme européen Eurêka vise à élaborer une méthode et forger des outils qui serviront à créer des composants logiciels, à les stocker dans une base de données et à les rechercher en vue de les réutiliser. Cap Gemini Sogeti s'intéresse depuis longtemps à ces techniques - en particulier à travers sa filiale Cap Gemini Innovation, qui participe à des divers projets de recherche européens - car elles seules permettront d'améliorer la façon d'approcher un problème humain, de faire un bond en avant dans la qualité et la productivité des développements de logiciels et de mettre à la disposition de ses

La réutilisation des composants logiciels est un facteur clé dans la productivité des sociétés de service.

clients l'expérience accumulée depuis 25 ans par des milliers de professionnels.

Evolution stratégique de Cap Gemini Sogeti

La "lettre du Président" qui figure en tête de ce Rapport Annuel rappelle les quatre grandes orientations stratégiques du Groupe discutées et arrêtées lors des Rencontres de Marrakech en 1990. L'année 1992 a poursuivi la mise en application de cette stratégie.

► **Renforcer l'implantation du Groupe** dans les principaux pays d'Europe. Fort des opérations réalisées en 1990 au Royaume-Uni et en Allemagne, le Groupe a poursuivi en 1992 la constitution d'un réseau "régional"



La main de Dieu

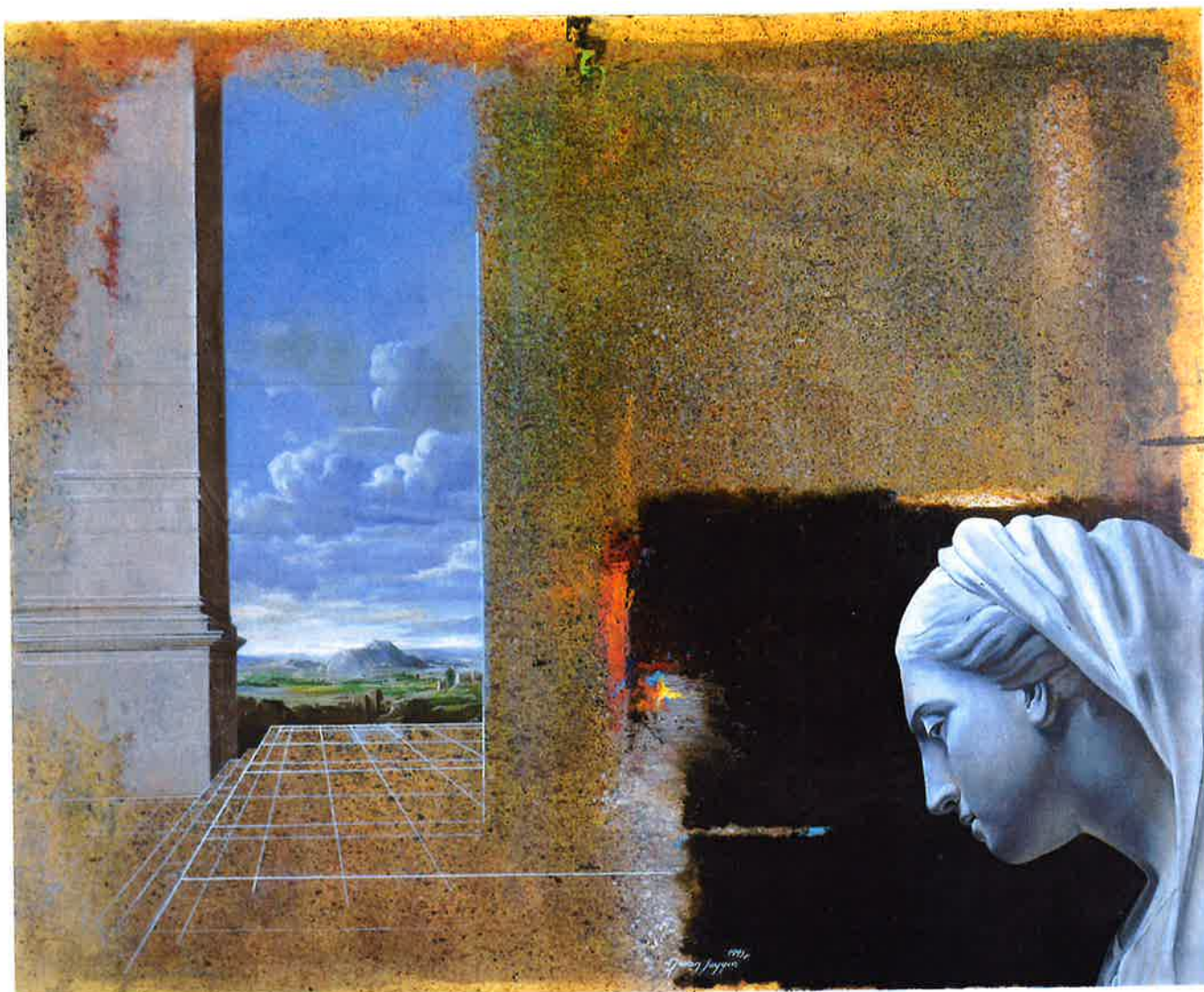
Transformer une fédération de sociétés nationales en une véritable entreprise transnationale.

européen homogène de premier plan. Etant depuis longtemps leader en France, l'étant devenu récemment en Grande-Bretagne grâce à l'entrée d'Hoskyns, Cap Gemini Sogeti s'est hissé au premier rang en Allemagne grâce à l'alliance nouée avec Daimler Benz et sa filiale debis Systemhaus, dans les pays nordiques grâce à l'acquisition de Programator et au Benelux à la suite de la fusion de sa filiale hollandaise Cap Gemini Pandata avec Volmac. Ce changement de dimension a permis de restructurer le Groupe en sept grandes unités "régionales" (six en Europe et une aux Etats-Unis) comportant en moyenne 3.000 collaborateurs. L'homogénéité et l'importance de cette implantation mettent à la disposition des

clients la même qualité et la même quantité de services dans chacune des "régions" concernées.

► **Etendre ses activités** au Conseil et au Facilities Management, métiers complémentaires des prestations intellectuelles (développement de logiciels spécifiques, intégration de systèmes) fournies traditionnellement par le Groupe. Grâce aux apports de Gemini Consulting d'une part et d'Hoskyns, Programator et debis Systemhaus d'autre part, le Groupe a pu définir une gamme de services logique et continue, comprenant les prestations suivantes : conseil, projets, gestion des systèmes d'information ("outsourcing"), formation et activités liées aux produits logiciels. L'étendue de cette gamme permet aux clients du Groupe d'utiliser le plus efficacement possible les technologies de l'information dans le but d'atteindre leurs objectifs stratégiques, d'accélérer leur développement, de réduire leurs coûts et d'augmenter leur compétitivité sans rien perdre de leur capacité d'adaptation.

► **Ajouter une orientation sectorielle** à l'ensemble de l'organisation, de façon à fournir aux clients des services et des solutions parfaitement adaptés à leur domaine d'activité et à leur situation. Dans ce but, il a été confié à chacune des sept grandes unités opérationnelles "régionales" la responsabilité supplémentaire d'un secteur sur l'ensemble du territoire couvert par le Groupe. Chacune de ces unités doit animer l'action commerciale de l'ensemble de Cap Gemini Sogeti dans un secteur donné. Elle doit aussi élaborer une offre sectorielle, à partir des expériences et des compétences du Groupe. Cap Gemini Sogeti fera ainsi bénéficier chaque utilisateur de la somme - unique dans la profession - de savoir-faire accumulée pendant plus de vingt ans dans tous les pays, dans la plus grande partie des secteurs d'activité, et portant sur tous les types possibles de problèmes posés par l'utilisation des technologies de l'information. En 1992, sept secteurs ont été sélectionnés, des modes de fonc-



Tête sculptée

tionnement ont été élaborés et les premiers "réseaux" reliant les spécialistes de ces secteurs dans les différents pays ont été mis sur pied.

► **Faire du Groupe** une véritable entreprise transnationale. Le caractère "multinational" (propre aux fédérations de composantes nationales) de Cap Gemini Sogeti ayant été accentué par l'entrée de sociétés importantes, il a fallu, pour constituer un ensemble transnational, mettre sur pied un vaste programme de "changement". Ce programme a commencé par la définition en commun des éléments qui, en plus des objectifs et des valeurs déjà partagés, par tous, vont permettre une meilleure intégration du Groupe et une réutilisation plus systématique de son

savoir-faire. Définis et conçus en 1992, ces éléments communs se composent d'un modèle d'organisation, d'une offre de services (voir ci-dessus), d'une approche et d'une méthodologie commerciales, d'un système de qualité et de productivité (**PERFORM**, système existant déjà dans le Groupe, mais dont le domaine d'utilisation a été considérablement étendu et son application généralisée à l'ensemble de ses filiales), d'un comportement de travail en équipe, d'un vocabulaire, de moyens de mesure des performances, d'une image et de supports de communication. Baptisé **GENESIS** (car il doit aboutir à la genèse d'un nouveau Groupe), ce programme de changement a impliqué dans sa phase de conception un grand

nombre de collaborateurs. Il a donné lieu à un effort considérable de formation, assuré par l'Université Cap Gemini Sogeti, et sa mise en oeuvre sera poursuivie tout au long de l'année.

Année "mouvementée", 1992 aura été marquée dans le monde entier par la précipitation d'événements défavorables à l'activité économique. Pour Cap Gemini Sogeti, 1992 aura été l'année de la "genèse" de la seconde génération d'une grande société de services pour l'adapter au millénaire qui approche. En aidant ses clients à utiliser au mieux toutes les technologies de l'information, le Groupe continue de contribuer à leur bons développements, que ce soit par la mise en oeuvre d'applications nouvelles ou par la gestion de l'existant. ■

Cap Gemini Sogeti est le premier groupe européen et l'un des leaders mondiaux du marché des services et du conseil en informatique. Son ambition est d'aider ses clients grâce à l'étendue de son expertise, à utiliser le mieux possible les technologies de l'information pour atteindre leurs objectifs stratégiques.

International depuis sa création en 1975, Cap Gemini Sogeti est présent dans quinze pays européens et aux Etats-Unis. Depuis l'origine, le Groupe a opté pour une structure décentralisée dotant ses managers locaux d'un pouvoir de décision le plus proche possible de ses clients et de ses collaborateurs.

A ce principe de subsidiarité qui a notamment permis au Groupe de fédérer en son sein quelques-uns des plus grands noms de l'industrie européenne des services informatiques - Sesa, Hoskyns, Programator, Volmac - sont venus s'ajouter en 1992 deux autres grands principes d'action : la cohérence transnationale et l'orientation sectorielle de ses activités.

Modifiant en conséquence ses structures et ses modes opératoires, le Groupe poursuit son développement en mettant au service de ses clients : une organisation duale, une offre de services élargie, une politique de qualité et d'innovation, une équipe "transnationale" de managers et une collaboration fructueuse avec Gemini Consulting - l'autre filiale de Sogeti créée en 1991 - qui s'est hissée aux tous premiers rangs mondiaux des cabinets de conseil en management.



Hommage à Michel Ange

Une organisation duale

Tout au long de l'exercice 1992, c'est à dire à mi-chemin de l'application de la stratégie arrêtée en 1990, le Groupe a concentré ses efforts sur la conception, la préparation et le lancement d'une nouvelle organisation. Prenant en compte l'entrée de nouveaux alliés - Hoskyns, Programator, Volmac et debis Systemhaus -, les modifications en cours de son métier et celles de son environnement concurrentiel, Cap Gemini Sogeti a choisi de redessiner son "cadre de vie" pour transformer une fédération de sociétés nationales en une véritable entreprise transnationale.

Changement d'organisation

Cette réorganisation en profondeur des structures du Groupe répondait à un certain nombre de priorités : coller à l'évolution de la demande, renforcer la cohérence interne, abaisser les frontières, accroître l'efficacité commerciale, donner la primauté absolue à l'opérationnel, réduire au strict nécessaire toute forme de bureaucratie et respecter les valeurs essentielles qui sont les siennes.

Présentée aux cadres du Groupe réunis à Prague en Juin 1992, la nouvelle organisation de Cap Gemini Sogeti comporte désormais deux sous-ensembles : d'une part des divisions opérationnelles chargées de gérer des clients, des collaborateurs et un budget ; d'autre part, un noyau central Cap Gemini Sogeti dirigé par une équipe

de 23 Group Vice Presidents (GVP) qui se répartissent les fonctions de contrôle, coordination et d'animation des divisions opérationnelles.

Des unités opérationnelles

A la base, il existe trois types d'unités opérationnelles :

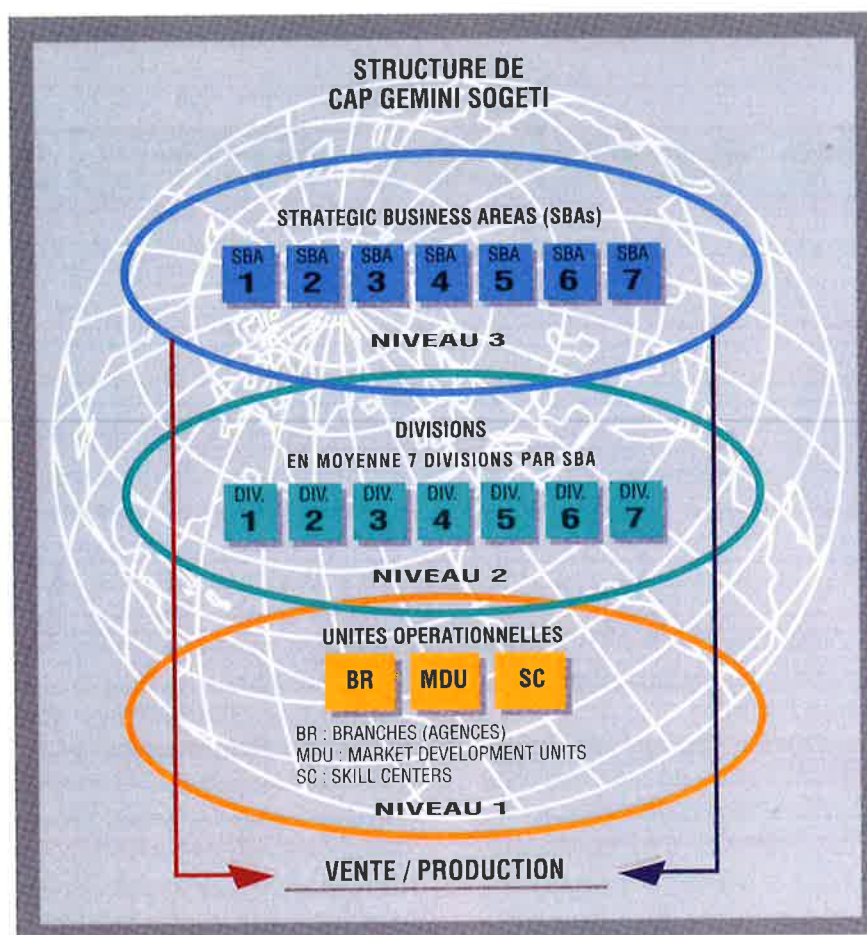
- l'Agence traditionnelle dont la principale caractéristique est de regrouper sous une même autorité - celle du directeur d'agence - la fonction de vente et la fonction de production sur un territoire donné ;
- la MDU (Market Development Unit), unité ayant pour seule fonction la vente dans un secteur spécifique ou d'une fraction de l'offre. Une MDU dispose des ressources de vente et des capacités nécessaires à l'exploitation et au suivi des opportunités commerciales jusqu'à la signature du contrat. La mission d'une MDU peut dépasser le cadre de la division pour lui permettre d'apporter son aide à d'autres unités opérationnelles ;
- le Skill Center (SC), unité qui a pour seule fonction la production relative aux contrats signés par les MDU et les Agences que celles-ci appartiennent ou non à la même division. Un SC est avant tout un centre d'expertise, spécialisé dans un type de service (migration), un secteur particulier (opération bancaire), ou encore un domaine d'application fonctionnelle (comptabilité financière ou analytique).

Là où dans l'organisation précédente du Groupe, il y avait une seule unité de base (l'Agence) trois types d'unités sont désormais "homologués" : l'Agence, l'unité spécialisée vente et l'unité spécialisée production.

Ces unités sont regroupées en **divisions opérationnelles** d'une taille moyenne d'environ 500 personnes. Il faut noter qu'il y a au moins une division opérationnelle par pays même si les effectifs réunis dans celui-ci ne le justifient pas comme c'est le cas par exemple en Finlande, au Danemark, en Autriche ou même en Suisse. Chaque division opérationnelle a désormais la possibilité de s'organiser en utilisant l'une, l'autre ou l'ensemble de ces trois "briques de base" afin de coller le mieux possible à la situation particulière de son marché, aux ressources dont elle dispose, à la plus ou moins grande dispersion de ses clients, à la nature des projets qu'elle peut escompter avoir à réaliser, etc...

Les divisions sont regroupées par affinités culturelles et géographiques pour constituer des "**Strategic Business Areas**" - ou SBA comme on les appelle couramment. Les SBA sont au nombre de 7, chacune comprenant en moyenne 3000 personnes. A l'organisation traditionnelle - basée sur des structures très décentralisées - succède donc une **organisation duale** dans laquelle chaque SBA a deux rôles :

- Vendre et délivrer l'ensemble des prestations de Cap Gemini Sogeti



aux clients dont le centre de décision se trouve géographiquement placé au sein de la région couverte par l'unité : c'est le rôle régional.

- Développer sur un plan international la part du marché mondial que détient le Groupe dans un secteur économique particulier (services financiers, télécommunications...) : c'est le rôle secteur.

Un noyau central

Ces SBAs sont dirigées par des GVPs, lesquels assument en général à deux - c'est le concept du "twin management" - les responsabilités de direction, coordination et d'animation des divisions opérationnelles qui leur sont confiées. A ce titre les GVPs prennent la même part au développement de l'aspect région ou secteur au sein de leur SBA.

A ces GVPs opérationnels s'ajoutent des GVPs fonctionnels qui prennent en charge des fonctions communes à l'ensemble du Groupe, regroupées en 5 directions centrales qui sont :

- la Direction du Développement,
- la Direction Financière,
- la Direction de l'Image et des Communications,
- la Direction Qualité et Innovation,
- la Direction du Développement des Managers.

L'ensemble est dirigé, animé, contrôlé par 4 Directeurs Généraux ("President" en anglais) :

- un Directeur Général chargé des régions et doublé d'un adjoint pour l'assister dans sa mission,
- un Directeur Général chargé des secteurs, lui aussi doublé d'un adjoint,
- un Directeur Général chargé des fonctions centrales,
- enfin un Président Directeur Général.

Au total la structure du Groupe comporte 46 divisions, 7 SBAs, 5 fonctions centrales et une équipe de direction de 23 vice-présidents. ■

L'équipe de Direction de Cap Gemini Sogeti

	Régions	Secteurs	Les 23 GVPs
SBA 1	Etats-Unis	Pétrole-chimie	Michel Berty et Robert J. Sywolski
SBA 2	Grande-Bretagne	Services financiers	Tony Fisher et Tony Robinson
SBA 3	Pays Nordiques	Electricité	Anders Skarin et Christer Ugander
SBA 4	Benelux	Distribution	Chris van Breugel et Bernd Brix
SBA 5	Allemagne	Industrie	Karl Heinz Achinger
SBA 6	Ile de France	Télécom	Alexandre Haefner et Henri Sturtz
SBA 7	Province France, Espagne, Italie, Suisse, Autriche	Aérospatial	Alexandre Haefner et Gennaro de Stasio
Fonctions Centrales	Développement		Eric Lutaud
	Finances		Vincent Grimond
	Image & Communication		Jacques Collin
	Qualité & Innovation		Wolfgang Schönfeld
	Ressources Humaines		Adolfo Cefis
"Presidents"	Régions		Geoff Unwin, assisté de Jean-Paul Figer
	Secteurs		Jacques Arnould, assisté de Philippe Gluntz
	Fonctions centrales		Michel Jalabert
	Directeur Général		Serge Kampf

Une offre de services élargie

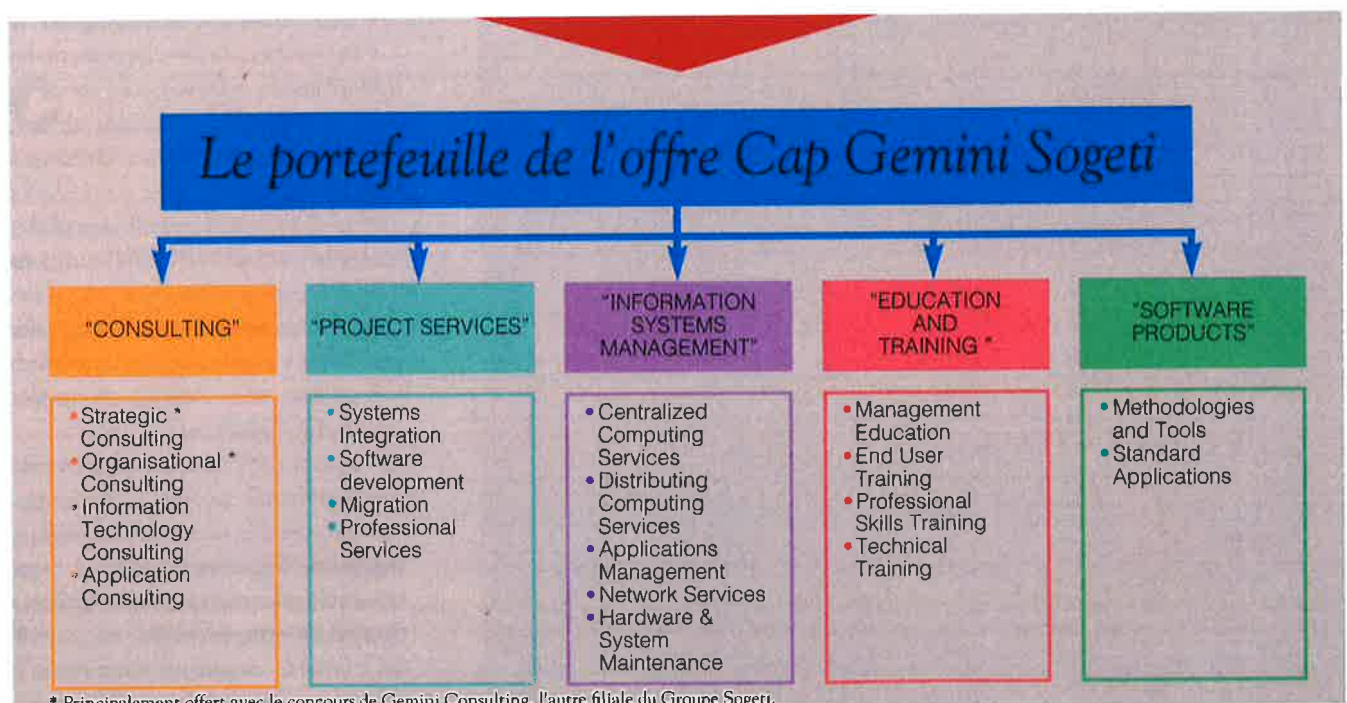
Au sein des entreprises, la gestion des systèmes d'information représente un enjeu de plus en plus stratégique. L'environnement changeant (fusions, acquisitions, réglementations, nouveaux marchés), dans lequel se développent les entreprises impose aux systèmes d'information de s'adapter en permanence tout en continuant d'assurer la disponibilité des données et des systèmes dans de bonnes conditions de qualité de service.

Dans tous les domaines d'activité, les grands utilisateurs partagent les mêmes priorités :

- augmenter la flexibilité des systèmes d'information en s'appuyant sur les nouvelles technologies afin de répondre plus vite aux changements du marché, de produits et de structures,
- réduire les dépenses ce qui implique de mesurer les vrais coûts de l'informatique pour mieux les contenir,

- se concentrer sur le métier de base de l'entreprise,
- accroître la rentabilité des investissements informatiques.

Répondant à ces préoccupations, Cap Gemini Sogeti a structuré son offre en une gamme de services complète et continue dans laquelle chaque client peut combiner à sa guise les éléments correspondant à ses priorités. Cette gamme de services comprend cinq groupes de prestations distincts, cor-



Contrairement aux habitudes, la description de la gamme de services est présentée ici dans la langue de travail officielle du Groupe qui est l'anglais.

respondant à un niveau d'engagement bien spécifique :

"Consulting" qui met à la disposition des clients notre savoir-faire en matière de définition des stratégies, ou dans l'optimisation des organisations, des technologies d'information et de ses applications pratiques.

"Project Services" qui rassemble les activités visant la réalisation parfaite d'un projet dans le cadre d'un développement spécifique ou d'une solution intégrant des éléments hétérogènes (logiciels, matériels).

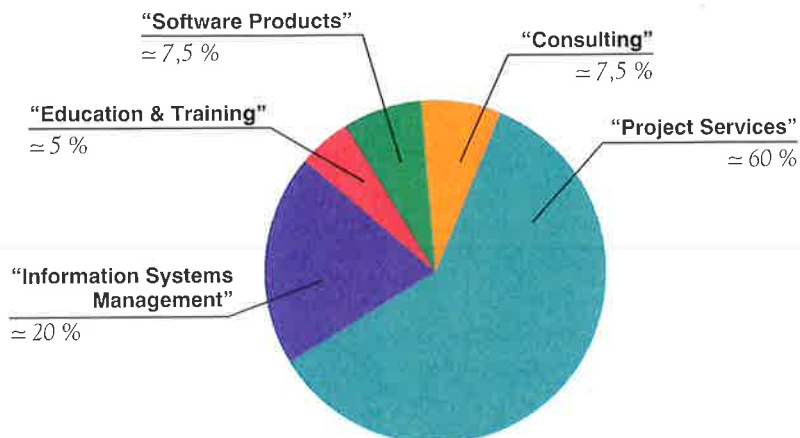
"Information Systems Management" qui porte sur la prise en charge de tout ou partie des services nécessaires au bon fonctionnement des systèmes d'information, conformément à un engagement contractuel de longue durée. Celle-ci peut comporter la responsabilité de la logistique, de la gestion, de la fourniture, de l'exploitation et de la maintenance des composants des systèmes d'information du client (réseaux, logiciels de base ou logiciels d'application).

"Education and Training" qui concerne les techniques de formation destinées à aider les utilisateurs et le personnel informatique à prendre en charge de nouvelles applications et à renforcer leurs compétences relatives aux technologies les plus récentes.

"Software Products" qui désigne la fourniture, la mise en œuvre et le support continu de solutions à base de produits logiciels (progiciels).

Ciment de toutes les communications transnationales au sein du Groupe, cette gamme de services (voir encadré page 26) forme un véritable glossaire permettant à chacun d'avoir grâce à une terminologie commune, une connaissance complète des savoir faire de Cap Gemini Sogeti et donc d'y accéder pour les mettre à disposition des utilisateurs. ■

Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations



Le choix d'un partenaire

Tony Robinson, l'un des deux Group Vice Presidents en charge de la SBA 2 et plus particulièrement de développer le savoir-faire du Groupe en matière d'Information Systems Management (ISM), explique le choix de l'"outsourcing". "Chaque contrat d'outsourcing est unique. Les priorités stratégiques du client sont déterminantes. Avec lui, nous identifions ces priorités et nous élaborons une solution de façon à lui garantir par contrat les bénéfices escomptés.

Ce processus aboutit à un contrat qui établit des niveaux de service garantis et un processus de contrôle approprié. Ainsi, le client peut-il réduire au minimum le temps consacré au suivi de nos services tout en s'assurant que nous respectons ses priorités. Les avantages ? D'un côté, il est plus libre de se concentrer sur son métier de base ; de l'autre, il gagne en tranquillité d'esprit en confiant ses systèmes d'information à un spécialiste qui saura s'aligner avec sa stratégie et son souci de



tenir ses coûts. Ce dispositif flexible peut couvrir tout ou une partie du système d'information : matériel, applications, réseaux, maintenance, développement. En résumé, le client a besoin d'un fournisseur qui se positionne en tant que partenaire. Surtout quand il s'agit de questions aussi délicates à manier que la reprise du personnel du client. Ce partenaire doit être en mesure d'emporter l'adhésion du personnel tout en atteignant les objectifs de l'entreprise".

Une politique de qualité

La notion de logiciel a toujours été difficile à appréhender. Son caractère intangible fait qu'il est difficile de concevoir que sa "fabrication" exige des structures aussi complexes que celles des projets d'ingénierie les plus ambitieux. Sans doute faut-il voir dans cette "industrialisation" de la production logicielle, une des raisons qui pousse nombre d'utilisateurs à se tourner vers des prestataires externes, lesquels ont fait de la gestion de cette "complexité" leur spécialité.

Qualité et productivité : une même exigence

En fait, le développement logiciel est avant tout un processus de production. A cet égard, le mot "service" indissociable de la définition même du métier des sociétés spécialisées dans le développement logiciel, porte peut-être à confusion. Car la production de logiciels est confrontée à des contraintes nombreuses comme l'est la fabrication de tout bien. Elle nécessite une approche très rigoureuse pour éviter que l'édifice ne s'écroule à la suite de la défaillance d'un seul de ses composants. D'où la place prédominante prise par la gestion de la Qualité dans la maîtrise des développements logiciels.

Rechercher la qualité consiste d'après l'ISO à obtenir "l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui font qu'il est capable de sa-

tisfaire les besoins exprimés ou implicites". Garantir la qualité du logiciel et des services associés suppose le respect des exigences fonctionnelles, budgétaires et temporelles exposées par le client. Pour y parvenir, l'accent doit être mis sur le management des projets et la formalisation du processus de développement ainsi que sur la maîtrise de toutes les techniques qui les supportent.

La relation entre Cap Gemini Sogeti et ses clients s'est radicalement transformée au cours des vingt dernières années. Il y a vingt ans, le client recherchait pour l'essentiel des compétences techniques. Puis le logiciel a traité des fonctions de plus en plus complexes, obligeant ceux qui les développent à acquérir une connaissance du métier des entreprises pour lesquelles ils interviennent. De là sont nées les offres de solutions "clés en mains".

De plus en plus les entreprises demandent aux sociétés de service de prendre en charge et de gérer leurs systèmes d'information. Ce faisant, les utilisateurs cherchent non seulement à bénéficier d'une expertise pointue dans l'application des technologies nouvelles - "process modelling", architecture client-serveur, programmation orientée-objet - mais surtout à réutiliser à leur profit ce que celles-ci ont déjà fait ailleurs. Ce transfert de technologie est déterminant dans leur recherche de productivité et de qualité. C'est pourquoi,

partout dans le Groupe, s'affirme la volonté d'exploiter l'expérience acquise soit en désignant des experts chargés de transmettre ces enseignements, soit en la formalisant à travers une documentation ou des références, soit enfin en identifiant tout ce qui peut être réutilisé (processus, noyaux logiciels, modules).

PERFORM

Cap Gemini Sogeti a choisi de répondre aux nouvelles exigences des utilisateurs en développant un Système International de Qualité. Baptisé **PERFORM**, celui-ci définit la structure organisationnelle, les responsabilités, les procédures, les procédés et toutes les ressources mises en œuvre par le Groupe dans la gestion de la qualité. Cette méthode recense les "savoir-faire", les techniques et outils employés par le Groupe dans les milliers de projets informatiques que ses équipes ont menés à bien à travers le monde.

Grâce à **PERFORM**, chacun sait ce qu'il faut faire et qui doit le faire. Partant des modèles disponibles, Cap Gemini Sogeti définit avec chaque client un plan qualité spécifique du projet concerné. Les buts de chaque étape sont clairement identifiés et les responsabilités assignées. Tout le processus peut être facilité par les outils informatiques de gestion de projet et de génie logiciel qui sont intégrés dans **PERFORMance**, l'ate-



L'Adoration

lier de développement de **PERFORM**.

Pour le client, les bénéfices dépassent la seule rigueur de gestion. **PERFORM** est un gage de sécurité et de cohérence. En créant une culture commune, cette politique de qualité apporte aux clients l'expertise de l'ensemble du réseau Cap Gemini Sogeti et leur garantit que les interventions faites dans leurs différents établissements sont homogènes et donc complémentaires.

Il va de soi que **PERFORM** n'est pas figé. Produit des "savoir-faire" de Cap Gemini Sogeti, ce système-qualité continuera d'évoluer en fonction des besoins des utilisateurs et des possibilités des

nouvelles technologies. D'ores et déjà, il est compatible avec les critères de gestion de qualité ISO 9000 élaborés par l'International Standards Organization. Ces standards sont en passe d'être reconnus à l'échelle mondiale et la certification ISO sera bientôt une nécessité commerciale pour toutes les activités de service informatique - de même que les normes de sécurité le sont déjà pour tous les produits de consommation.

Tout ceci conforte Cap Gemini Sogeti dans sa conviction qu'il n'y a pas de qualité sans :

- organiser une approche globale de la qualité mettant en œuvre l'ensemble

de ces éléments, comme les attributs d'une véritable "culture d'entreprise" appliquée par tous,

- installer les moyens nécessaires pour que la qualité soit vécue comme une "ardente obligation" : motivation, formation, métriques permettant de mesurer le chemin parcouru et de fixer de nouveaux objectifs de progrès, audits de projet surtout comme outil de formation terrain avant même que de contrôle...
- mettre en place enfin les moyens d'évolution indispensables pour améliorer le système en vigueur, en évaluer régulièrement l'efficacité et l'adéquation au marché. ■

Le coût de la non-qualité

Le manque de rigueur en matière de production et de qualité peut coûter très cher. Aujourd'hui, les activités commerciales les plus prestigieuses et les plus innovantes s'appuient presque sans exception sur des systèmes d'information. Si le composant logiciel est défaillant, l'ensemble du projet s'en trouve paralysé, avec les conséquences que l'on peut imaginer en termes de revenus et de retour sur investissement. Etant donné que les budgets consacrés aux systèmes d'information se chiffrent en plusieurs millions de dollars, et malgré les dernières innovations dans le domaine du "re-engineering" des logiciels, la correction d'une erreur fonctionnelle peut imposer des coûts impressionnants. L'analyse que Cap Gemini Sogeti a faite du prix de la non-qualité donne à réfléchir : la correction d'une erreur identifiée pendant ou après la phase de développement coûte cent fois plus cher que celle d'une erreur identifiée pendant la phase de conception.

Recherche et innovation

La crise économique a plus que jamais révélé la nécessité de l'amélioration de la compétitivité des entreprises : compétitivité signifie bien sûr une productivité et une qualité accrues, mais également la capacité à adapter sa stratégie à un environnement concurrentiel évoluant de plus en plus rapidement.

Dans un tel contexte saisir les opportunités implique une parfaite réactivité.

Cette réactivité ne peut se développer que si l'entreprise, et surtout les hommes qui la composent, disposent à tout moment et en tout lieu des informations et des outils qui leur permettent d'analyser, comprendre, décider et agir sans délais.

Pour chaque entreprise, maîtriser les technologies de l'information et les utiliser comme un levier stratégique appliqué à la logique de ses métiers est donc primordial. Cette maîtrise est rendue aujourd'hui de plus en plus difficile en raison des cycles d'innovation technologique eux-mêmes de plus en plus courts.

Cap Gemini Innovation

Fort de ce constat, Cap Gemini Sogeti consacre plus de 5 % de ses ressources à la recherche et au développement. Dès 1984 est créée une unité spécialisée - Cap Gemini Innovation - dont la mission est d'évaluer et valider les nouvelles techniques et de les diffuser le moment venu.

Conduite en étroite coopération avec les unités opérationnelles du Groupe et ses clients de manière à favoriser le transfert de technologie, l'action de Cap Gemini Innovation porte sur les domaines du génie logiciel, de la communication entre l'homme et la machine, de l'ingénierie des connaissances humaines et des nouvelles architectures de système.

Le génie logiciel

Doubler la productivité des équipes de développement d'ici à 5 ans alors qu'elle ne croît que de quelques points par an, offrir une qualité réellement définissable et mesurable, tels sont les défis que Cap Gemini Sogeti a décidé de relever.

Dans ce domaine, les progrès viennent de trois facteurs :

- l'amélioration du **processus** de développement en premier lieu qui implique sa modélisation et son support à l'aide d'outils. Issu du programme Eureka ESF, **PROCESS WEAVER** est l'un des premiers outils qui permet d'améliorer la productivité en termes collectifs et non plus individuels. Il facilite la communication entre les membres d'une équipe tout en la guidant en fonction de la méthode suivie. Composant central de **PERFORM** et de son atelier **PERFORMANCE**, **PROCESS WEAVER** ouvre la voie de la "collectique" (groupware). Il a été

récemment mis en œuvre dans le projet de la navette spatiale de la NASA ;

- la **réutilisation** du logiciel, en second lieu, qui évite de "réinventer la roue" à chaque nouveau développement, source de coûts, de délais et de manque de fiabilité. La réutilisation fait appel aux techniques de la programmation orientée objet qui permet la création de composants logiciels - les objets - dont l'assemblage autorise la construction rapide d'applications robustes et maintenables. Un autre aspect de la réutilisation, la **composition**, consiste à faire coopérer les nouvelles applications avec les anciennes ; cette réutilisation du patrimoine informatique est primordiale dans l'évolution des systèmes centralisés vers les systèmes distribués. Dans le domaine de la réutilisation, Cap Gemini Innovation participe aux programmes de recherche Reboot, Proteus, Score dont les retombées ont d'ores et déjà permis d'enrichir le système Qualité du Groupe, **PERFORM**, des méthodes correspondantes ;
- enfin, l'émergence du "**middleware**", nouveau vocable qui désigne une couche complémentaire aux systèmes d'exploitation et qui offre une palette de services facilitant la conception et le développement d'applications : interfaces programmatiques (API), gestionnaires d'objets, gestion d'annuaires, services de communication, générateurs

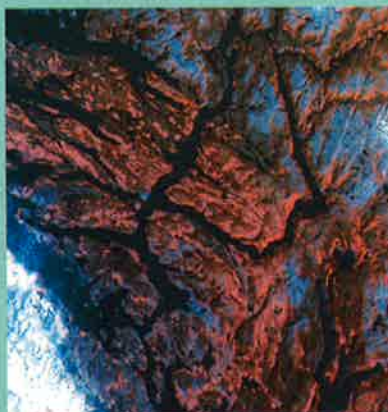
Cap Gemini Sogeti et l'environnement

Au début des années 1990 plusieurs facteurs se sont conjugués pour faire gagner du terrain à la sensibilité écologique : la protection de l'environnement est apparue comme un combat éthique autant qu'une nécessité ; la puissance des médias a donné un large écho aux grandes catastrophes (Tchernobyl,...) ; tandis que la crise économique se chargeait de rappeler aux industriels qu'une gestion rigoureuse passait par l'économie des ressources.

Qu'entendons-nous par bien gérer l'environnement ? Beaucoup d'analogies existent entre l'environnement et l'économie : éco-audit, bilan environnemental, taxe à la valeur ajoutée environnementale, etc. Comme l'économie, le respect de l'environnement passe d'abord par une bonne circulation de l'information entre tous les acteurs : les citoyens, les administrations, les industriels et les collectivités territoriales. Dans ce domaine, la gestion de l'information est soumise à une double contrainte. D'une part, les données sont multiples : capteurs donnant en temps réel la pollution de l'air, images satellites pour mesurer l'évolution du tissu végétal, météo, législation, aspects socio-économiques et politiques etc. D'autre part, elles doivent être validées scientifiquement, intelligibles pour tous et rapidement mises à jour.

Comme ces informations doivent être gérées de manière globale et durable et qu'elles doivent être partagées entre tous les acteurs concernés, Cap Gemini Sogeti a développé une solution informatique adaptée. Ce Système d'Information sur l'Environnement permet d'informer, d'agir, et de communiquer, à tout moment sur l'état de l'environnement.

L'environnement représente une préoccupation majeure, un marché qui se cherche, et un enjeu essentiellement politique et industriel. Pour y jouer un rôle à la mesure de ses ambitions, Cap Gemini Sogeti s'appuie sur sa connaissance du monde industriel, des administrations et des collectivités territoriales, sa maîtrise du conseil et des technologies modernes de l'information, et son implantation mondiale.



Vue de la terre par satellite



Pollution industrielle à Dunkerque

de dialogues et d'applications. Dans ce domaine Cap Gemini Sogeti contribue au programme Harness.

La communication homme-machine

Face à la complexité sans cesse grandissante des systèmes informatiques, le défi est d'offrir à l'utilisateur des moyens d'accès réellement conviviaux qui tiennent compte de sa démarche, de son but, de ses intentions.

Dans cette focalisation accrue sur l'utilisateur, les interfaces graphiques ont montré la voie en rendant plus intuitif le maniement de l'outil qui se banalise peu à peu. Il reste toujours à améliorer la dynamique des dialogues : ne plus répondre "pas de place disponible" à la commande d'un billet d'avion, mais proposer un autre horaire ou une destination voisine... Utilisé dans l'annuaire électronique de France Télécom, ce type de dialogue - appelé dialogue coopératif - associé au langage naturel et aux techniques vocales a été expérimenté avec succès dans de grands projets tels que Sundial et peut maintenant être introduit dans les applications industrielles.

En complément de ces techniques de dialogue, le multimedia qui associe texte, image, son et demain vidéo animée, offre de nouvelles opportunités rendues accessibles grâce à la baisse du coût des équipements et l'émergence d'infrastructures de communication plus performantes.

Déjà fort de sa gamme de produits multimedia Quadratel, Cap Gemini Sogeti étudie les possibilités d'applications nouvelles de ces moyens de représentation de l'information dans différents domaines tels que la santé, l'environnement, la banque, par le biais des programmes de recherche Hélios, Formentor, Fast, Intuitive.

L'ingénierie de la connaissance

La réactivité de l'entreprise place l'homme et son savoir au premier plan : tirer parti de ses connaissances et

de sa créativité, implique de s'affranchir d'une informatique linéaire et algorithmique caractérisée par des processus de raisonnement définis à l'avance. L'utilisateur ne ressent-il pas parfois le besoin de s'abstraire d'une telle rigidité ?

Composant de *PERFORM*, KADS apporte une réponse à ce défi en fournissant les méthodes et les outils qui permettent de recueillir et modéliser l'expertise humaine et de l'intégrer dans les systèmes d'information. Qu'il s'agisse simplement de préserver le patrimoine collectif d'expertise de l'entreprise ou de l'exploiter, KADS et son outil KADS-Tool ont déjà démontré sur plus de trente applications leur efficacité : le système de conception de cabines pour AIRBUS en est un exemple récent particulièrement réussi.

Les nouvelles architectures

Vieux de plus de 10 ans, les concepts d'architecture distribuée prennent une nouvelle dimension avec le modèle client/serveur qui permet d'adapter le système d'information à l'organisation de l'entreprise et partager information et applications. Le modèle s'impose déjà comme une nécessité pour la plupart des entreprises dont on estime que les deux tiers de leurs applications seront basées sur cette approche en 1995.

La mise en œuvre de ces techniques atteint un haut niveau de complexité dont la maîtrise n'est pas totalement achevée. Cap Gemini Sogeti porte, dans ce domaine, ses efforts sur les méthodes et outils d'analyse, sur les techniques de prototypage et d'intégration, ainsi que sur la définition des interfaces grâce aux projets Intuitive et Harness.

Ces efforts sont concrétisés à ce jour par la constitution de plusieurs centres de compétences client/serveur dont le plus important, le Centre de Paris, offre une plate-forme d'essais et d'intégration interconnectant la plupart des architectures existantes. ■

Les hommes et les femmes de Cap Gemini Sogeti en route vers la transnationalisation

Les ressources humaines constituent le principal actif des sociétés de service. Cette réalité s'impose plus encore dans les sociétés qui, comme Cap Gemini Sogeti, exercent une activité exclusivement intellectuelle. Au 31 décembre 1992, ceux-ci étaient au nombre de 21374.

L'environnement changeant décrit dans les pages précédentes exige davantage encore de ces hommes et de ces femmes qui ont toujours donné le meilleur d'eux-mêmes. Et ce "plus", cet effort supplémentaire, consiste à franchir le pas menant d'un groupe international vers un groupe transnational. Abaisser les barrières culturelles nationales est une nécessité pour garantir à chacun des clients du Groupe l'accès à la meilleure solution et à une qualité de service homogène. Pour y parvenir chaque collaborateur doit donc modifier en profondeur ses habitudes de travail - naturellement très locales et très individuelles - et doit apprendre de nouvelles manières de vendre, de communiquer avec les clients, de gérer les projets ou de partager les informations et le savoir-faire avec les autres membres du Groupe.

Pour faire adopter ces nouveaux comportements, deux fonctions clés ont été mises à contribution : la communication et la formation.

Communication sans frontières

Informer des milliers de collaborateurs de différentes nationalités de ce qui se passe dans un groupe aussi actif et éparpillé que Cap Gemini Sogeti n'a jamais été une sinécure. Cela l'était encore moins dans une période aussi riche en bouleversements que le fut l'année 1992.

Dans le courant de l'année, dès la présentation de la nouvelle organisation et le lancement du programme Genesis, le Groupe s'est efforcé d'expliquer à chacun de ses collaborateurs le détail des raisons qui ont présidé à l'ampleur de cette transformation, des modes de fonctionnement des nouvelles structures, des méthodes de travail (commerciales, techniques...) que chacun devrait s'efforcer de suivre... Cette information devait être rapide, régulière et accessible à tous. Ce qui imposait d'utiliser les langues nationales. D'où la création d'un journal mensuel, "Genesis Today", destiné à présenter les progrès réalisés dans la mise en place du projet à tout le personnel.

Une des étapes marquantes du processus de transformation a été franchie en septembre 1992 lorsque les premiers résultats du programme Genesis ont été présentés au cours des "Open Days". Ces journées ont été l'occasion pour les



Les principaux managers du Groupe réunis à Béhoust pour lancer la nouvelle organisation et l'année 1993

Typologie des attitudes selon les pays

Critères	Allemagne	Espagne	France	Grande-Bretagne	Italie	Pays-Bas	États-Unis
Planification	Incertitude et ambiguïté créent l'anxiété. L'opportunisme est une incapacité à prévoir et à s'organiser.	Le futur se dessine à partir de l'intuition et du sens des affaires des dirigeants.	Exercice très intéressant intellectuellement, se traduisant rarement en actions et réalisations.	Surtout en matière de finance et budget, rarement de stratégie. Plus pragmatique que théorique. A court terme surtout.	Rare et souvent considérée comme inutile. L'opportunisme est une qualité des managers.	Pragmatique mais souvent improvisée.	Les prévisions se font à court terme contrairement à la plupart des autres pays.
Leadership	Les patrons ont une autorité forte et savent décider. On ne les contredit pas et on obéit. Ils délèguent cependant.	Le patron sait tout, résout tout, est seul et montre son courage. Il délègue peu et de manière très temporaire.	Respect de l'autorité fondée sur la compétence et l'intelligence. Le patron sait tout et a tendance à l'autoritarisme.	Un chef d'orchestre plus qu'un patron. Style ambigu, adaptant son autorité aux situations.	L'autorité est déléguée au cas par cas. Le patron garde le maximum de pouvoir. Tendance à l'autoritarisme.	Le chef est considéré comme le plus important collaborateur. Les relations entre différents niveaux hiérarchiques sont très ouvertes.	Caractéristiques principales : - l'autorité est bien définie. - Instructions détaillées données aux employés.
Réunions	Formelles, avec agendas et comptes rendus. Servent à informer et à donner des ordres. On ne parle que de son domaine.	Les réunions servent à communiquer les instructions. Chacun garde ses idées.	Agenda préparé et suivi. Plutôt des réunions d'information que de réflexion. On ne contredit pas quelqu'un sauf si on est le patron.	Outil de management essentiel. Informelle et créative, contribution de tous même sur des sujets inconnus. Recherche de consensus.	Difficiles à réaliser, peu structurées et informelles. Plus une occasion de se voir que de travailler ensemble.	Fréquentes et informelles, concises et bien préparées.	Veulent aller tout de suite au cœur du sujet. La plupart des réunions respectent un agenda.
Etiquette	Contact très formel. Utilisation des titres et des noms de familles. Intimité et vie privée préservées. Tenue très stricte.	Style familier et informel. Feindre la modestie est une qualité. Décontraction et susceptibilité.	Tout le monde se serre la main. Nom de famille d'avantage utilisé que le prénom. La tenue vestimentaire varie selon la fonction de l'interlocuteur.	Contact informel sur la base du prénom. Peu de contacts physiques (on ne se serre pas la main). Humilité feinte. Le vêtement est une indication du statut social.	La considération et le respect feint sont la règle. Ouverture, curiosité et tolérance. Tenue élégante.	Les titres sont parfois utilisés mais on s'appelle rapidement par son prénom. Tenue informelle. Manières directes.	Style informel, utilisation fréquente des prénoms. Font souvent de l'humour pour alléger la tension dans le travail. Réagissent fortement quand des remarques sont faites en public.
Ponctualité	Il faut être à l'heure et partir à l'heure (même le soir).	Engagement et respect d'une date sont impossibles. Tendance à prendre trop de rendez-vous en même temps.	Dépend de l'importance de la réunion. Un retard de 15 minutes reste acceptable. Les rendez-vous sont souvent remis.	Etre à l'heure est impoli.	Retard de 20 minutes est acceptable. On ne quitte pas une réunion, on attend qu'elle se termine.	Les retards ne sont pas tolérés, les réunions annulées non plus.	La ponctualité est sacrée. Les engagements d'horaires sont pris très au sérieux.
Communication	De haut en bas. Surtout écrite. Restreinte à l'information strictement nécessaire. Plus efficace que brillante.	En tête à tête avec porte fermée. Essentiellement orale.	Surtout écrite. Présentations claires et bien structurées. Réseau informel plus important que communication officielle.	Sous toutes ses formes, mais rarement face à face. Souvent par des réunions.	Complexe, tortueuse et professorale. Beaucoup de mots, mais l'essentiel n'est pas dit.	Ouverte et transparente.	Ouverte et directe. La communication écrite est très importante. Les réseaux d'information entre les sociétés sont importants et informels.

Source : Le livre de John Mole "Mind your Manners".

International et transnational

Le petit Larousse définit ainsi le mot "international" : qui a lieu, qui se passe entre plusieurs nations, tandis que le mot "transnational" s'applique à ce qui dépasse le cadre national. Y a-t-il vraiment une différence ? Selon la terminologie employée dans les entreprises, une organisation internationale est composée d'entités nationales distinctes tandis qu'une organisation transnationale dépasse les frontières

pour gérer chacune de ses activités dans le cadre d'une stratégie mondiale unique. Tournée vers l'international de longue date, Cap Gemini Sogeti a choisi en 1992 d'organiser son expertise internationale en une offre de services cohérente d'un pays à l'autre, de manière à ce que tous ses clients, où qu'ils soient, puissent accéder à l'expérience et aux meilleurs talents de l'ensemble des filiales du Groupe.

Managers du Groupe de donner leur avis sur les différents aspects du programme : analyse de l'existant, modèles proposés...

Une ardente obligation de formation

L'idée de créer un centre de formation permanente pour Cap Gemini Sogeti date de 1988. CGS Université, située à moins d'une heure de trajet du siège parisien du Groupe, répond à un double objectif : servir de cadre à la formation et constituer un lieu de rencontres pour les managers du Groupe.

La première mission est évidente : la formation professionnelle est devenue une priorité dans une industrie marquée par des changements aussi rapides. CGS Université offre aux managers de toutes les unités du Groupe une palette de séminaires portant sur les principaux aspects des métiers qu'ils exercent : nouvelles technologies, gestion des unités opérationnelles, travail en équipe, conduite de projets informatiques, pratique de management, communication, etc. De plus, en 1993 plusieurs centaines de managers seront formés d'une part aux différents composants de Genesis et d'autre part à la mise en place du changement dans toutes les divisions du Groupe.

Le deuxième objectif - constituer un lieu de rencontres pour les managers de 16 pays parlant 10 langues différentes, ayant des comportements différents - est moins évident. Si le problème linguistique peut être considéré

comme résolu, l'anglais étant, depuis plusieurs années, la langue de travail officielle du Groupe, les différences culturelles sont plus difficiles à maîtriser, alors que le succès d'une organisation transnationale en dépend.

Trop souvent, la diversité culturelle est considérée comme un obstacle à l'efficacité. Pour un Groupe qui reconnaît la richesse que recèle cette diversité, et réussit à gérer les ressources communes tout en respectant les différences locales, il s'agit au contraire d'une source de créativité, de réactivité et donc de compétitivité.

Le manager transnational existe-t-il ?

Récemment ont été publiés des livres et des articles établissant la comparaison entre les capacités de leadership et les pratiques de management de différents pays en Europe, au Japon et aux États-Unis. Le tableau de la page 34, inspiré notamment du livre "Mind Your Manners", dont l'auteur est le Britannique John Mole, donne un aperçu plutôt humoristique d'un sujet qui ne l'est pas vraiment.

Confrontée chaque jour à ces différences d'attitude, le management de Cap Gemini Sogeti s'attelle à maîtriser et à en exploiter la variété. Comment ? Grâce aux multiples contacts, comme cela a été expliqué ci-dessus, grâce à la formation, au travail d'équipes internationales (reconnaître, écouter, accepter), etc. Mais

aussi grâce à la mise en œuvre d'éléments constitutifs du Groupe, communs à toutes ses unités, à savoir : une équipe de management (les 23 GVP) tout à fait internationale, un vocabulaire technique et commercial commun, un portefeuille d'offre de services commun à l'ensemble du Groupe, un système de qualité applicable à tous les projets, une base de références accessible à toutes les unités, un outil de reporting commun... le tout en respectant les domaines où la spécificité culturelle constitue un atout et une raison de fierté.

Voilà comment s'exprime le "transnationalisme" par lequel passe l'avenir de l'informatique. C'est la voie que s'efforcent de suivre les hommes et les femmes de Cap Gemini Sogeti, tout en continuant à répondre, le mieux possible, aux demandes de leurs clients, là où ils sont. ■

Changer pour gagner

Lors des XVIII^e Rencontres de Cap Gemini Sogeti, les 700 managers rassemblés à Prague du 25 au 29 juin 1992 étaient résolument favorables au changement. En fait, le thème de travail de ce rassemblement historique était "Organize for Change". C'est à cette occasion que les grandes lignes de la nouvelle structure du Groupe ont été présentées, ainsi que les trois grands principes suivants :

- **renforcer l'intégration**, la cohérence et la cohésion du Groupe,
- **mieux "coller" à l'évolution de la demande**, travailler plus efficacement, donner la priorité aux managers opérationnels,
- **respecter les 7 valeurs essentielles** sur lesquelles le Groupe a été bâti : l'honnêteté, la simplicité, l'esprit d'entreprendre, la solidarité, etc. Car, comme l'a souligné Serge Kampf à cette occasion, "si nous voulons reconstruire une nouvelle maison, nous ne pouvons pas pour autant détruire les fondations de l'ancienne".



Dans un environnement en pleine mutation sociale, technologique et géopolitique, les chefs d'entreprise doivent faire face à une multitude de problèmes économiques. Ils doivent tenir compte de paramètres et de phénomènes d'interdépendances nouveaux, penser en termes multi-culturels, agir à l'échelle mondiale. Au propre comme au figuré, dans le temps comme dans l'espace, ils sont tenus de voir et de voyager toujours plus loin, tout en respectant des délais de plus en plus courts. Parmi les dirigeants d'aujourd'hui, seuls ceux qui parviendront à maîtriser l'art du changement seront les leaders de demain. Ceux-là auront appris à se dépasser et à se renouveler sans relâche. Ayant eux-mêmes bouleversé et révisé les conditions de la réussite, ils iront toujours plus loin vers de nouveaux succès.

Gemini Consulting(*) a pour ambition première de devenir le spécialiste mondial de la gestion du changement, la société de conseil capable d'aider les chefs d'entreprise à apporter une valeur réelle à leurs clients, à leurs sala-

riés et à leurs actionnaires. Dans la vision que nous sommes forgée, l'intérêt du client, sa réussite rejoignent ceux de Gemini. Les méthodes qu'elle introduit chez ses clients, Gemini se les applique à elle-même. Au cours de chacune de ses interventions, Gemini s'efforce d'apporter au client un patrimoine de progrès concrets dont elle sera aussi un bénéficiaire.

Un patrimoine de progrès

En dépit du ralentissement économique mondial, la croissance interne de Gemini, qui était de 30 % en 1991, est passée à 39 % en 1992, ce qui devrait faire figurer pour la deuxième année consécutive la société parmi les sociétés de conseil ayant enregistré la plus forte progression. Le nombre de ses salariés est passé de 1300 à 1700, sans tenir compte de l'acquisition de GTP (voir encadré "GTP" page 37).

Parmi les événements importants qui ont marqué cette année exceptionnelle, nous en avons choisi deux.

En novembre a eu lieu la fusion de Gemini avec Gruber, Titze & Partner (GTP), qui constitue le plus important apport au Groupe Gemini

depuis sa création en janvier 1991. L'arrivée de GTP renforce de manière radicale l'implantation de Gemini en Europe, en particulier sur le marché allemand - où Gemini figure aujourd'hui parmi les trois principaux cabinets de conseil.

Il convient également de noter la performance du nouveau bureau d'Afrique du Sud, à Johannesburg, qui compte déjà 75 consultants. Outre ses propres activités, Gemini South Africa collabore activement avec un cabinet créé par des consultants sud-africains, ce qui permet à Gemini de se positionner de manière stratégique dans un pays en pleine mutation.

Réorganisation de la direction

Gemini a modifié la structure de son équipe dirigeante afin de lui conférer un caractère plus international et d'assurer une transmission harmonieuse des pouvoirs.

Daniel J. Valentino, ancien directeur-général pour l'Amérique du Nord, a été nommé Chief Executive Officer, poste occupé précédemment par David A. Teiger, qui conserve le titre et les prérogatives de Chairman.

(*) Gemini Consulting et Cap Gemini Sogeti peuvent être appelées à collaborer étroitement lorsque l'intérêt du client exige de combiner leurs talents.

Messieurs Valentino, Teiger et James Kelly, directeur-général pour l'Europe, l'Afrique et l'Asie, constituent le Bureau du Chief Executive Officer. Aux Etats-Unis, la fonction de directeur-général a été remplacée par un Bureau, composé de Messieurs James A. Duffy et Thomas R. Madison. En Europe, un bureau du directeur-général a été constitué sous la présidence de James Kelly. Il est composé de Luis Malagarriga, précédemment chargé des activités de Gemini Consulting en Espagne et au Portugal, et de Wolfgang Titze, fondateur de GTP.

Un réseau mondial

Un des objectifs prioritaires de la nouvelle équipe de direction est d'exploiter au mieux la dimension mondiale de Gemini. Face au nombre croissant d'entreprises clientes dont la direction et les cadres doivent posséder un caractère multinational, la transformation de Gemini doit permettre d'aboutir à la création d'un ensemble de réseaux sans frontières. Ceci exige la création et l'intégration d'équipes multinationales, multiculturelles, multilingues et multidisciplinaires capables de répondre aux besoins d'un client à tout moment et partout dans le monde.

Le marché exige une offre homogène et fluide en matière de conseil et de technologie; le second objectif prioritaire sera de satisfaire cette demande. Les conditions de la réussite exigent non seulement que Gemini soit la société leader en matière de conseil en management et que CGS soit la société de référence en matière de conseil technologique, mais en outre qu'ensemble nous soyons les deux partenaires les plus efficaces dans la gestion de l'interface entre ces deux activités. Faire de ces deux entreprises, séparément, les premières dans leurs secteurs respectifs et, ensemble, la meilleure équipe, voilà un challenge que chacun a relevé avec enthousiasme. ■



Le baiser de Canova

Gruber, Titze and Partner (GTP)

En apportant à Gemini Consulting ses 350 personnes et les 150 personnes de PPD, sa filiale spécialisée en marketing et en support à la vente, GTP a fait passer les effectifs du Groupe de 1800 à plus de 2300 personnes. Créée en 1974 par Wolfgang Titze et deux associés, GTP a conquis la première place dans un domaine spécialisé du conseil : le marketing et la vente. Toutefois, GTP offre aujourd'hui à ses clients une gamme de services très riche, comprenant la stratégie, l'organisation, les ressources humaines, le marketing et la vente, les systèmes d'information, la production

et la logistique, la gestion de l'environnement et le recrutement des cadres. Sous une enseigne différente, sa filiale PPD fournit des services plus spécialisés en matière d'appui à la vente et au marketing, travaillant tant pour les clients de GTP que pour sa propre clientèle.

GTP est organisée en équipes spécialisées par type d'industrie et par fonction. Sa vaste clientèle comprend des entreprises de divers secteurs : agro-alimentaire, télécommunications, informatique et électronique grand public, biens de consommation et biens durables, industrie automobile, secteur public et autres.

Principales coordonnées

Holding Cap Gemini Sogeti

Siège Social : Grenoble

3, rue Malakoff - B.P. 206
38005 Grenoble Cedex 1
Tél. : 33 76 59 63 00

Direction Générale : Paris

Place de l'Etoile - 11 rue de Tilsitt
75017 Paris
Tél. : 33 (1) 47 54 50 00

Autres Coordonnées en France

Paris	Cap Sesa Exploitation	33 (1) 40 24 10 10	Lille	Cap Sesa (Exploitation)	33 20 45 99 18
	Cap Sesa (Division Finance)	33 (1) 47 54 52 00		Cap Sesa (Division Nord)	33 20 72 95 09
	Cap Sesa (Formation)	33 (1) 44 74 24 00		Cap Sesa (Exploitation)	33 72 74 03 26
	Cap Sesa (Hoskyns)	33 (1) 40 24 10 10	Lyon	Cap Sesa	
	Cap Sesa (Division Industrie)	33 (1) 49 10 51 00		(Informatique Hospitalière)	33 72 43 51 60
	Cap Sesa (Informatique Hospitalière)	33 (1) 49 55 96 80		Cap Sesa (Division Rhône-Alpes)	33 78 62 20 41
	Cap Sesa (Maintenance)	33 (1) 47 62 72 00		CSP	33 78 60 69 00
	Cap Sesa (Division Télécom)	33 (1) 49 00 40 00	Marseille	Sogeti (Direction Financière)	33 78 62 20 44
	Cap Sesa (Division Tertiaire)	33 (1) 49 55 99 00		Cap Sesa (Division Méditerranée)	33 91 16 57 00
	Cap Gemini Innovation	33 (1) 49 10 51 50		Cap Sesa (Division Est)	33 87 37 11 23
	Copernique	33 (1) 30 82 50 00		Cap Sesa (Division Méditerranée)	33 67 20 92 92
	ITMI	33 (1) 49 10 51 00	Nancy	Cap Sesa (Division Est)	33 83 44 44 88
	Matra Cap Systèmes	33 (1) 49 00 40 00		Cap Sesa (Exploitation)	33 40 69 66 66
	Université Cap Gemini Sogeti	33 (1) 30 88 38 38		Cap Sesa (Division Ouest)	33 40 47 80 23
Annecy	Cap Sesa (Division Rhône-Alpes)	33 50 33 54 04		Cap Sesa (Division Méditerranée)	33 93 21 01 41
	ITMI	33 59 50 31 00	Nice	Cap Sesa (Division Ouest)	33 38 53 86 50
Bayonne	Cap Sesa (Exploitation)	33 56 36 65 41		Cap Sesa (Division Sud-Ouest)	33 59 84 12 23
	Cap Sesa (Informatique Hospitalière)	33 56 07 29 99		Cap Sesa (Informatique Hospitalière)	33 49 01 49 75
Bordeaux	Cap Sesa (Division Sud-Ouest)	33 56 46 70 00		Cap Sesa (Division Est)	33 26 47 38 38
	Cap Sesa (Division Ouest)	33 98 41 45 44	Reims	Cap Sesa (Division Ouest)	33 99 83 85 85
Brest	Cap Sesa (Division Nord)	33 31 94 51 20		Cap Sesa (Division Télécom)	33 99 63 50 50
	Cap Sesa (Division Rhône-Alpes)	33 73 28 23 81	Rennes	Cap Sesa (Division Nord)	33 35 15 35 31
Clermond-FD	Aptor)	33 76 41 40 00		Cap Sesa (Division Est)	33 88 75 37 00
	Cap Sesa (Division Rhône-Alpes)	33 76 90 01 02		Matra Cap Systèmes	33 94 63 71 71
Grenoble	Cap Gemini Innovation	33 76 76 47 47		Cap Sesa (Exploitation)	33 61 30 48 30
	ITMI	33 76 90 33 81	Strasbourg	Cap Sesa (Division Sud-Ouest)	33 61 31 52 00
	Sogeti	33 76 59 63 00		ITMI	33 61 31 52 38
				Cap Sesa (Division Ouest)	33 47 20 67 67
			Toulouse		
			Tours		

Autres Coordonnées en Europe

ALLEMAGNE

Aachen	Cap debis (Division Télécommunications/ Transports et Services Publics)	49 (2408) 943-0
	Cap debis (Division Produits Logiciels)	49 (2408) 943-150
Bochum	Programm Standard GmbH	49 (234) 977-080
Düsseldorf	Cap debis (Division Services)	49 (211) 5269-100
Hambourg	Cap debis (Division Industrie)	49 (40) 53103-170
Leinfelden-Echterdingen	Cap debis Software and Systems	49 (711) 972-2567
Renningen	TechnoData GmbH	49 (7159) 163-60
Sindelfingen	Programm Standard GmbH	49 (7031) 300-10
		49 (7031) 873-021

AUTRICHE

Vienne	Cap Gemini Austria	43 (1) 93 55 49
--------	--------------------	-----------------

BELGIQUE

Diegem	Cap Gemini Sesa Volmac Software & Training	32 (2) 716 12 11 32 (2) 717 51 70
--------	---	--------------------------------------

DANEMARK

Glostrup	Cap Programator	45 (42) 94 44 44
Viby, Jylland	Cap Programator	45 (86) 28 70 77

ESPAGNE

Barcelone	Cap Gemini España	34 (3) 415 30 80
Madrid	Cap Gemini España	34 (1) 367 03 02

FINLANDE

Espoo	Cap Programator Oy	358 (0) 452 651
Helsinki	Cap Programator Oy	358 (0) 733 55
Tampere	Cap Programator Oy	358 (31) 146 444
Turku	Cap Programator Oy	358 (21) 512 666

GRANDE BRETAGNE

Birmingham	Hoskyns Group plc/ Technology Park	44 (21) 333 3536
	Hoskyns Group plc/Gravelly Park	44 (21) 328 8200
Bournemouth	Hoskyns Group plc	44 (202) 299 399
Bristol	Hoskyns Group plc	44 (275) 89 2551
Glasgow	Hoskyns Group plc	44 (41) 221 3942
Greenford	Hoskyns Group plc	44 (81) 578 5571
Londres	Hoskyns Group plc	44 (71) 434 2171
Londres	Hoskyns Group plc/South Bank	44 (71) 735 0800
	Hoskyns Group plc/Stag Place	44 (71) 828 7878
	Hoskyns Group plc/City Road	44 (71) 251 2128
	Hoskyns Group plc/ Farringdon Road	44 (71) 814 9610
	The Instruction Set	44 (71) 482 2525
Peterlee	Elfton Control	
	Computer Systems Ltd	44 (91) 518 0078
Sale	Hoskyns Group plc	44 (61) 969 3611
Southampton/		
Chilworth	Hoskyns Group plc	44 (703) 766 777
Yiewsley	Hoskyns Group plc	44 (895) 444 022

IRLANDE

Cork	Hoskyns Application Products UK	353 (21) 313 533
Dublin	Hoskyns Application Products UK	353 (1) 613 266
	Hoskyns Application Products Int.	353 (1) 619 056

ITALIE

Gènes	Cap Gemini (Division SIF*)	39 (10) 642 3041
La Spezia	Cap Gemini (Division GST**)	39 (187) 513 542
Milan	Cap Gemini Holding	39 (2) 599 241
Milan	Cap Gemini (Division SIF)	39 (2) 599 241
Naples	Cap Gemini (Division GST)	39 (81) 780 8043

Rome

	Cap Gemini Holding	39 (6) 225 931
	Cap Gemini (Division GST)	
	Cap Gemini (Division SIF)	39 (6) 231 901
Syracuse	Cap Gemini (Division SIF)	39 (931) 463 565
Turin	Cap Gemini (Division SIF)	39 (11) 650 4665
	Artis	39 (11) 812 4110
	*SIF = Services, Industrie & Finance	
	**GST = Gouvernement Spatiale & Télécom	

LUXEMBOURG

Luxembourg	Cap Sesa Luxembourg	(352) 48 42 43
------------	---------------------	----------------

NORVEGE

Oslo	Cap Computas AS	47 (22) 05 22 05
Trondheim	Cap Computas AS	47 (07) 90 36 00
	A partir du 28/10/93 :	47 (73) 90 36 00
Bergen	Cap Computas AS	47 (55) 31 11 17
Stavanger	Cap Computas AS	47 (51) 52 29 35
Skien	Cap Computas AS	47 (35) 52 75 45
Kråkery	Cap Computas AS	47 (69) 34 32 50

PAYS BAS

Utrecht	Cap Volmac	31 (30) 526 526
---------	------------	-----------------

SUEDE

Borlänge	Cap Programator Norr AB	46 (243) 726 00
Bromma	Cap Programator Stockholm AB	46 (8) 704 50 00
Enköping	Cap Programator Mid AB	46 (171) 201 60
Eskilstuna	Cap Programator Mid AB	46 (16) 12 00 30
Fagersta	Cap Programator Mid AB	46 (223) 458 00
Gävle	Cap Programator Norr AB	46 (26) 106 380
Göteborg	Cap Programator Stock/Syd AB	46 (31) 35 46 00
Helsingborg	Cap Programator Syd AB	46 (42) 18 36 10
Hudiksvall	Cap Programator Norr AB	46 (650) 151 60
Jönköping	Cap Programator Syd AB	46 (36) 11 99 10
Kalmar	Cap Programator Syd AB	46 (480) 178 85
Karlshamn	Cap Programator Syd AB	46 (454) 827 00
Karlskoga	Cap Programator Mid AB	46 (586) 819 50
Karlskrona	Cap Programator Syd AB	46 (455) 446 60
Karlstad	Cap Programator Mid AB	46 (54) 14 73 00
Linköping	Cap Programator Syd AB	46 (13) 14 68 70
Luleå	Cap Programator Norr AB	46 (920) 928 00
Lund	Cap Programator Stockholm AB	46 (46) 16 85 42
	Cap Programator Syd AB	46 (46) 10 61 00
Malmö	Cap Programator Syd AB	46 (40) 772 10
Örebro	Cap Programator Mid AB	46 (19) 10 55 95
Oxelösund	Cap Programator Syd AB	46 (155) 550 00
Skövde	Cap Programator Syd AB	46 (500) 48 71 00
Sundsvall	Cap Programator Norr AB	46 (60) 19 47 00
Umeå	Cap Programator Norr AB	46 (90) 12 55 30
Uppsala	Cap Programator Mid AB	46 (18) 69 34 00
Ursviken	Cap Programator Norr AB	46 (910) 352 00
Västerås	Cap Programator Mid AB	46 (21) 14 44 50
Västerås	Cap Programator Stockholm AB	46 (21) 14 44 50
Växjö	Cap Programator Syd AB	46 (470) 466 11

SUISSE

Bâle	Cap Gemini Suisse	41 (61) 313 30 20
Berne	Cap Gemini Suisse	41 (31) 46 01 31
	à partir du 25/09/93 :	41 (31) 372 01 31
Genève	Cap Gemini Suisse	41 (22) 346 14 44
Genève	Cap Gemini Suisse (Agence)	41 (22) 347 88 00
Lausanne	Cap Gemini Suisse	41 (21) 26 31 33
Zürich	Cap Gemini Suisse	41 (1) 242 28 26

Coordonnées aux Etats-Unis Cap Gemini America

Siège Social (New York)		1 (212) 944 6464	
Finance & Comptabilité,			
Ressources Humaines (Holmdel)		1 (908) 946 8900	
Akron	1 (216) 996 7300	Jacksonville	1 (904) 296 0441
Appleton	1 (414) 730 3856	Kansas City	1 (913) 451 9600
Atlanta	1 (404) 395 5400	Miami	1 (305) 942 6522
Baltimore	1 (410) 581 5022	Milwaukee	1 (414) 546 4644
Chicago	1 (708) 531 1300	New York	1 (212) 944 6464
Cincinnati	1 (513) 563 6622	Omaha	1 (402) 333 2863
Cleveland	1 (216) 464 8616	Orlando	1 (407) 660 8833
Columbus	1 (614) 898 3044	Philadelphie	1 (215) 668 4626
Cranford	1 (908) 272 7950	Pittsburgh	1 (412) 394 6460
Dallas	1 (214) 385 3290	Portland	1 (503) 295 1909
Dayton	1 (513) 890 1200	Richmond	1 (804) 320 0787
Denver	1 (303) 220 1700	Seattle	1 (206) 433 9088
Des Moines	1 (515) 226 0504	St. Louis	1 (314) 968 5008
Detroit	1 (313) 879 7600	Tampa	1 (813) 273 0059
Grands Rapids	1 (616) 784 4155	Washington DC	1 (703) 734 1511
Houston	1 (713) 622 0105	Youngstown	1 (216) 743 4200

Gemini Consulting

Siège Social		
Etats-Unis	Morristown, NJ	1 (201) 285 9000
Europe	Londres	44 (71) 495 4006

Divers France

Groupe Bossard	33 (1) 47 76 42 01
CGIP	33 (1) 42 85 30 00
CISI	33 (1) 49 03 95 00

Une publication de Cap Gemini Sogeti/Direction des Communications

Rédaction : Direction des Communications

Iconographie : Cap Gemini Sogeti

Photos : REA - J. WALLACE. SPOT IMAGE. AFP

Conception : Intertitres - Réalisation : Productions 32

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays.

Copyright Paris 1992. Cap Gemini Sogeti.



Marquant l'abstraction à la figuration la plus délicate, Hasan Saygin conjugue avec une frémissante ambiguïté, sa sensibilité moyen-orientale à la facture souveraine des maîtres classiques : Michel-Ange, Ingres, Raphaël.

Exprimant le regard ingénument ébloui qu'il porte sur la beauté, Hasan Saygin tente de nous communiquer sa relation sacrée à l'oeuvre d'art. A trente quatre ans, ce fils de paysans turcs qui n'a vu son premier tableau qu'à l'âge de dix-sept ans, garde intacte et innocente sa capacité d'émerveillement.

Les reproductions de ces oeuvres ont été gracieusement mises à notre disposition par la Galerie 26 26, place des Vosges - 75003 Paris et la sélection présentée dans cette brochure a été faite par Cap Gemini Sogeti.



CAP GEMINI SOGETI
L'EXPERTISE INFORMATIQUE®