

R a p p o r t A n n u e l 1 9 9 3



Rapport Annuel 1993

de Cap Gemini Sogeti

La lettre du Président _____ 2

L'année 1993

Evénements et réalisations de l'année _____ 6 à 11

Le Groupe Cap Gemini Sogeti

Introduction _____ 12 à 13

Une spécialisation sectorielle _____ 14 à 19

Une offre de services homogène _____ 20 à 25

La maîtrise des technologies _____ 26 à 31

Une structure orientée service _____ 32 à 39

Gemini _____ 40 à 41

Principales coordonnées _____ 42 à 44

*Résultats financiers 1993 de Cap Gemini Sogeti :
voir cahier sous rabat de couverture.*

En couverture, sculpture de Jean-Pierre Rives : Genesis



Société Anonyme au Capital de 1 678 573 520 F

RCS : Grenoble B 330 703 844

Siège Social : 3, rue Malakoff - 38005 Grenoble (France)

La lettre du Président

D'où vient qu'au terme de deux exercices qui ont été les plus difficiles que CAP GEMINI SOGETI ait jamais connus, qu'au moment où il annonce pour la deuxième année consécutive un résultat net négatif, nous avons tous ici le sentiment que le Groupe est aujourd'hui en meilleure situation qu'il ne l'était par exemple en 1989 quand il battait ses records de rentabilité ?

*L'entreprise est un curieux animal. Difficile à décrire, plus difficile encore à comprendre. Souvent, faute de temps, on s'arrête à sa caricature la plus ressemblante: le bilan et le compte d'exploitation. Exacts reflets de la réalité mais **reflets seulement**, ni l'un ni l'autre ne suffisent à la décrire.*

Certes, la mission de l'entreprise est d'abord de créer des richesses. Mais il est des temps où la plus précieuse de ces richesses devient la sécurité,

parfois même la survie. Les objectifs, les priorités changent selon les circonstances. Qui ne se souvient d'avoir un jour critiqué la qualité du café servi au cours d'un vol de routine, et eu envie un autre jour d'embrasser le pilote au sortir d'un avion durement secoué par la tempête ? Les perturbations que vient de vivre le Groupe - crise économique et crise informatique multipliant leurs turbulences - l'ont fortement secoué, mais il est toujours là, vivant, solide, presque serein, et probablement plus riche qu'il ne l'a jamais été.

La richesse d'une entreprise,
ce n'est pas seulement ses res-
sources ou ses performances
financières, c'est aussi sa cultu-
re, son savoir-faire, la densité et
la qualité de son réseau commer-
cial, ses moyens de production,
l'efficacité de son organisation et
de son management, la motiva-
tion de ses collaborateurs, la
solidité de son actionnariat, la

confiance de ses partenaires. Et je crois pouvoir dire que sur tous ces points, nous nous sentons meilleurs ou en meilleure position qu'il y a cinq ans, ou même que l'an dernier à pareille époque :

- notre culture - faite d'esprit de conquête, d'ambition contrôlée, de total respect pour nos clients et pour nos concurrents, de refus des pratiques commerciales ou sociales non conformes à l'éthique ou à la loi - est maintenant celle des nouveaux venus dans le Groupe autant que celle des anciens.

Tout au plus a-t-il fallu substituer au culte de l'indépendance, entretenu avec succès pendant un quart de siècle, **une culture de l'interdépendance**, ingrédient nécessaire à la transformation en une véritable entreprise transnationale d'un Groupe réparti entre quinze pays et où l'on parlait douze langues différentes.



- notre savoir-faire, longtemps dédié à la conception et à la réalisation de logiciels sur-mesure, a été élargi et réorienté vers les offres et les technologies qui correspondent à la demande actuelle et prévisible : intégration de systèmes (matériels et progiciels hétérogènes, additionnés ou non de logiciels spécifiques), facilités management (exploitation, outsourcing, co-sourcing, «FM micro...»), systèmes client/serveur, développements rapides d'applications (maquettage, prototypage, technologies orientées objet...), maintenance d'applications, etc

- présent aujourd'hui dans 120 villes d'Europe*, le Groupe y a probablement le réseau commercial le plus dense de toutes les sociétés de services informatiques. Chacune de ses sept S.B.A. (Strategic Business Area) est maintenant responsable au **plan mondial** d'un secteur économique, en plus de ses responsabilités géographiques.

Les forces de vente ont été regroupées en M.D.U. (Market Development Unit) spécialisées par type de marché ou par type d'offre. Une véritable révolution dans un Groupe où le manager local ou régional était jusqu'à présent responsable à la fois de la vente et de la production !

- les moyens de production ont été considérablement transformés et renforcés par la généralisation de l'utilisation de **PERFORM**, le regroupement des compétences techniques en «skill centers» spécialisés, la mise en œuvre d'un programme de qualité totale, commun à l'ensemble du Groupe et assurant une grande homogénéité des standards de production tout en conduisant à une meilleure évaluation et à une plus grande maîtrise des coûts et des délais.

- le management de CAP GEMINI SOGETI a été renouvelé avec l'arrivée de Geoff Unwin, de Pierre Hessler et de Paul Hermelin

aux postes de commande ; une séparation claire a été introduite entre les opérations et les services centraux avec la nomination d'un C.O.O. (Chief Operating Officer) ; l'Université CGS a doublé sa capacité d'accueil et contribué activement au changement culturel associé au programme Genesis ; la nouvelle organisation du Groupe, plus transnationale, a avantageusement remplacé les trois anciennes «bastilles» que constituaient la France, l'Europe et les Etats-Unis...

- la motivation de l'ensemble des collaborateurs et des managers du Groupe est, à l'aube de cet exercice 94, plus forte qu'elle ne l'a été depuis plusieurs années. Une prise de conscience s'est opérée parmi les professionnels de l'informatique : la nouvelle donne du marché rendait nécessaire pour chacun d'eux de maîtriser plusieurs savoir-faire et non plus seulement d'exploiter ses compétences informatiques.

* et dans plus de 30 villes aux Etats-Unis.

Tous ont consenti d'importants investissements en formation et si chacun est convaincu qu'il reste beaucoup à faire, chacun sait aussi que le plus dur a été fait et que les bénéfices attendus des efforts consentis ces deux dernières années vont progressivement apparaître.

- l'actionnariat du Groupe, considérablement renforcé par l'entrée du plus grand groupe industriel européen au capital de SOGETI en juillet 1991, pourrait l'être encore davantage par l'arrivée d'un second partenaire stratégique dont l'identification est menée conjointement par les parties concernées (Daimler Benz, C.G.I.P. et les managers) dans un esprit de parfaite concertation et sans précipitation excessive.

- les partenaires du Groupe - ses clients, ses fournisseurs, ses banquiers et aussi ceux de ses confrères avec lesquels il a passé des alliances - lui ont confirmé et renouvelé la confiance qu'ils ont toujours faite à ses facultés d'adaptation et de renouvellement comme à ses capacités de maîtrise des risques.

* le total des chiffres d'affaires réalisés par CAP GEMINI SOGETI, Gemini Consulting et debis Systemhaus est d'environ 20 milliards de FF.

Un jour, sans doute, quelqu'un écrira l'histoire du Groupe et spécialement celle des années qu'il vient de vivre, des risques qu'il vient de prendre, des énergies qu'il a consacrées et consacre encore à sa transformation. Avec le recul, cette période apparaîtra comme une étape importante dans la vie de CAP GEMINI SOGETI, une étape marquée par de profonds remaniements morphologiques, physiologiques et psychologiques et qui aura conduit à une véritable métamorphose faisant d'un ensemble de sociétés nationales un **vrai groupe transnational**. Le propos n'est pas ici de renier ce que nous avons été, mais de reconnaître que le moment était venu de changer, que nous l'avons fait peut-être avec un peu de réticence, à un moment et dans un environnement qui n'étaient pas les plus favorables, mais que **nous l'avons fait**, que cela a été dur et que nous escomptons que ce courage et ces efforts - qu'il n'est pas question d'interrompre - seront récompensés.

Dans le droit fil de la stratégie qu'il avait arrêtée à Marrakech

en 1990 pour la dernière décennie de ce siècle, redevenu digne de ses aspirations, repositionné sur des métiers à plus forte valeur ajoutée, motivé par l'immense champ de possibilités qui s'ouvre à lui dans un monde où les logiciels joueront à coup sûr un rôle éminent, aidé maintenant par Gemini Consulting sur sa gauche et par debis Systemhaus sur sa droite*, le Groupe CAP GEMINI SOGETI va reprendre sa marche en avant, renouer avec sa tradition de rentabilité et tirer le meilleur parti (pour ses clients, pour ses collaborateurs, pour ses actionnaires) de l'extraordinaire bouillonnement technologique qui va continuer à caractériser cette profession dans les années qui viennent.

Non, décidément, l'histoire n'est pas terminée.

En réalité, je crois bien qu'elle recommence.

Grenoble, le 10 avril 1994

Serge KAMPF



Andries Beeftink • Stilleven II • 1983

CAO

*Les cabines
d'Airbus dessinées
par ordinateur*

En juin, Airbus Industrie a procédé à la mise en service du CC-CAD (Cabin Configuration - Computed-Aided Design), premier système destiné à concevoir automatiquement les cabines des appareils d'Airbus selon les spécifications des transporteurs aériens.

Le système CC-CAD développé par le Groupe, reproduit exactement la démarche du concepteur qui recherche la meilleure utilisation de l'espace intérieur de la cabine, tout en respectant les règles internationales de sécurité, les contraintes industrielles liées à la fabrication de l'appareil et les besoins de chaque compagnie aérienne.

La première étape consiste pour les compagnies à définir le nombre de sièges et le niveau de confort selon les différentes classes, tout en précisant également leurs besoins en espaces de rangements, cuisines, toilettes, chariots repas, sièges réservés au personnel navigant, etc.



Ensuite, le système CC-CAD, qui couvre la gamme complète des appareils d'Airbus (A320, A321, A300, A310, A330, A340), décide automatiquement de l'emplacement de tous ces éléments et fournit un plan de cabine optimal, respectant intégralement les contraintes techniques et de certification, le tout en vingt ou quarante-cinq minutes selon le type de l'appareil et la complexité du plan. En d'autres termes, l'exécution est quatre fois plus rapide que la démarche habituelle qui est de concevoir et de vérifier manuellement les plans de cabine sur une station de travail graphique.



Manifestations

*Parler d'une
seule voix*

Le 8 Septembre, le Groupe a ouvert ses portes au monde extérieur et notamment à ses clients pour faire le point avec eux sur les principaux changements intervenus depuis le lancement du programme Genesis. Partout dans le monde, le même jour - à la même heure ou presque - plusieurs milliers de personnes ont été invitées à participer à différents types de manifestations : réunions d'information, cocktails, présentations, concerts, pièces de théâtre... A chacun selon son goût et sa culture. A cette occasion, les principaux dirigeants du Groupe ont largement présenté et commenté la charte qui décrit les missions et les services de Cap Gemini Sogeti.

Accord

*Un centre de solu-
tions « Windows »*

Cap Programator, la filiale suédoise du Groupe a, conformément à l'accord signé avec Microsoft, ouvert en 1993 un centre pour présenter ses solutions client/serveur fonctionnant sous Windows. Avec l'aide de consultants détachés pendant plusieurs mois chez Microsoft UK pour y recevoir une formation de « Microsoft Consulting Associate », ce centre est destiné à servir les clients de toute la Scandinavie.

Développement

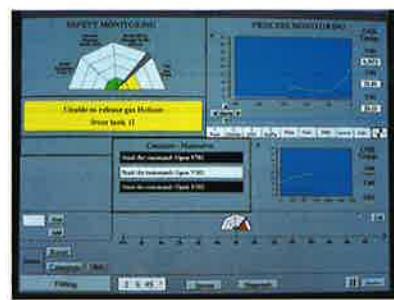
Accord

Participer au succès d'Akzo Nobel

Akzo Nobel, la première société chimique des Pays-Bas, a choisi le Groupe comme partenaire informatique privilégié pour le déploiement de ses applications SAP. Cette société souhaitait s'appuyer sur un prestataire possédant les compétences techniques appropriées ainsi qu'une capacité d'intervention internationale reconnue. Cet accord prévoit notamment que les deux sociétés travailleront en commun à l'installation des systèmes SAP, le progiciel de gestion choisi par Akzo Nobel. Des centres d'expertise communs ont été créés pour gérer le programme de mise en œuvre.

La gestion des risques chez Total

La surveillance d'un système à risques est une activité éprouvante pour un opérateur. Et les enjeux sont à la mesure des risques : pertes en vies humaines, pertes de production, dommages matériels et dépréciation de l'environnement. La raffinerie normande de Total a confié au Groupe le soin de développer Grade, un système de gestion des risques et d'aide à la décision. Grade reprend la technologie Formentor, qui est considérée comme le nec plus ultra en matière de gestion des processus à risques. La méthode et les outils Formentor ont été développés par un consortium européen, dirigé par Cap Gemini Sogeti, qui regroupe des experts en intelligence artificielle, interactivité et sécurité industrielle.



Distribution

Alliance

Une alliance stratégique

Une alliance a été conclue avec qad.inc pour la promotion internationale de MFG/PRO. Ce progiciel de gestion connaît un grand succès dans les métiers de l'industrie, de la finance et de la distribution. Cap Gemini Sogeti a été retenu par l'éditeur du progiciel à cause de la complémentarité de son savoir-faire et de son réseau international.



Hans Spruit, directeur de qad.inc en Europe (à droite), et Philippe Gluntz, Group Vice President de Cap Gemini Sogeti, (à gauche) signent l'accord d'alliance stratégique à Paris.

Libre accès au spectacle

Au mois de mai dernier, La Caixa, la plus importante caisse d'épargne d'Espagne (et la deuxième d'Europe) a présenté un système de distribution de billets en «self-service», réalisé par Cap Gemini España. Son objectif est de promouvoir les principaux événements culturels et sportifs de Barcelone, grâce à une nouvelle génération de billettaires spécialement conçues pour offrir des services à valeur ajoutée telles que la réservation de places et la banque à domicile.

Recherche

Les crises sans panique

Dans le cadre d'Eureka, Cap Gemini Sogeti a été nommé maître d'œuvre du projet MEMbrain (Management of Major Emergencies), destiné à normaliser les procédures d'urgence qui doivent être déclenchées par les pays européens, en cas de crise d'origine naturelle ou technologique. Le projet prévoit la fourniture d'un outil informatique aux Etats membres avant 1998.

Cap Gemini Sogeti travaille en étroite collaboration avec plusieurs organismes européens impliqués dans la gestion des risques les plus divers : la pollution et l'environnement, les technologies à risques, les tremblements de terre, et les incendies... L'application informatique intégrera des outils de simulation, de cartographie, d'aide à la décision dans une plate-forme multimédia respectant les normes européennes. Cette solution a déjà fait ses preuves dans la prévention de situations délicates telles que le transport de cargaisons dangereuses en France, des tremblements de terre au Portugal et des fuites radioactives en Norvège.

Service

Inondations : secourir les clients en détresse



Steve Tommingo, directeur de l'agence de Des Moines, déplaçant un réfrigérateur maculé de boue dans le foyer d'un des membres de la communauté.

Cap Gemini Sogeti a apporté son aide aux entreprises locales lors des graves inondations qui ont dévasté les Pays-Bas et les Etats-Unis.

Lorsque l'eau a envahi les Pays-Bas, Cap Volmac est venu soutenir les sociétés sinistrées. Pour aider la Chambre de Commerce du sud du pays à gérer les nombreux appels à l'aide, Cap Volmac a mis au point gratuitement un système de gestion des inscriptions et a fourni des services de conseil.

Aux Etats-Unis, l'agence de Des Moines a prêté main forte aux clients touchés par des inondations du mois de juillet. Les consultants ont aidé à déménager les équipements et ont créé un bureau de secours d'urgence. L'agence a également offert des ordinateurs portables, des PC et des téléphones mobiles, mettant ses bureaux à la disposition de ses clients. Les collaborateurs ont participé au nettoyage des locaux et des maisons après le retrait de l'eau.

Logistique

Support logistique pour la Royal Navy

La diminution des crédits consacrés à la défense en Europe a accentué l'importance de la fonction logistique pour optimiser l'utilisation des équipements existants.

La Royal Navy a demandé à Hoskyns de réaliser un système logistique pour la Fleet Air Arm, la première unité de combat en Grande-Bretagne à s'être dotée d'un programme d'analyse logistique. Le nouveau système est destiné à améliorer la disponibilité des avions et à en réduire les coûts d'exploitation.



Sea King, hélicoptère de la Royal Navy.

Paiement des retraites en Hollande

La caisse hollandaise d'assurances sociales SVB (Soziale Verzekering Bank) a choisi Cap Volmac pour moderniser le système d'information qui gère les paiements de retraites et des primes d'invalidité, lesquels se montent chaque année à plus de quarante-trois milliards de florins.

Communication

La CSCE étend son réseau de communication

Cap Gemini Sogeti s'est vu confier la maîtrise d'œuvre de l'extension du réseau international des communications de la CSCE (Conférence pour la Sécurité et la Coopération en Europe) pour y accueillir sept Etats issus de l'ex-URSS : Arménie, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Moldavie, Ukraine et Ouzbékistan. Opérationnel depuis novembre 1991, ce réseau permet l'échange d'informations sur les traités régissant la sécurité, le contrôle des armements et les droits de l'Homme. Maître d'œuvre international du réseau de communications initial, Cap Gemini Sogeti est, via Cap Volmac, sa filiale néerlandaise, chargé de la fourniture du système en tant qu'intégrateur et de la formation des utilisateurs de chacun des pays concernés. Le Groupe assure le support technique et l'assistance aux utilisateurs, et ce sous le contrôle du ministère hollandais des Affaires Étrangères à La Haye.



L'Egypte vue par ALIS.

Multimédia

Vogue : le poste de travail de l'agence de voyage du futur

Pour démontrer la puissance de son nouveau processeur Pentium, Intel a demandé aux spécialistes de Cap Gemini Innovation de réaliser le prototype de ce que pourrait être une application professionnelle du multimédia.

Vogue est une application destinée aux agents de voyages qui exploite les technologies les plus prometteuses, et notamment la reconnaissance vocale.

L'utilisation de Vogue permet à l'agent de voyages de sélectionner en un temps record les données nécessaires à l'élaboration d'un séjour (pays, hôtels, environnement, etc...). L'ensemble de l'opération se fait par la voix grâce à l'intégration de la reconnaissance vocale au sein du système. L'agent dispose d'une grande masse d'informations sous la forme de données (horaires, textes, tarifs, réservations), d'images (catalogues, photos) et de vidéos (bandes présentant un hôtel par exemple).

Il peut sélectionner des destinations possibles et les présenter directement à son client. Une fois les choix



de principes effectués, le système transmet automatiquement les bons de réservation et émet le dossier complet de voyage qui sera remis au voyageur. Aujourd'hui, les agents de voyages consacrent plus de 60% de leur temps de travail à rechercher des informations dispersées. Avec ce nouveau poste de travail, une foule d'informations sera accessible très rapidement, leur laissant plus de temps pour dialoguer avec les clients. Vogue a été présenté en 1993 à l'occasion d'un certain nombre d'événements internationaux, notamment lors de l'exposition Comdex qui s'est tenue à Las Vegas en novembre.

Agriculture

ALIS en Egypte

Dans le domaine de l'aide au développement économique, le Groupe a conçu ALIS (Agricultural Land Information System), un outil d'analyse d'informations géographiques et géologiques émises par les satellites d'observation de la terre. Cet outil a été réalisé à partir d'un produit du Groupe, le logiciel Multiscope, qui est en service depuis plus de cinq ans au CNES, l'agence spatiale française.

ALIS sert à recenser les ressources agricoles, à mieux les gérer pour apporter un soutien aux efforts déployés par l'Egypte face à la formidable explosion démographique que ce pays connaît actuellement. Il a été installé à l'Institut de Recherches sur le Sol et l'Eau situé au Caire et rattaché au ministère égyptien de l'agriculture.

Fusion



Le rideau se lève sur une nouvelle société

Le 10 septembre, Cap Volmac, la filiale du Groupe issue de la fusion en avril 1993 des sociétés hollandaises Cap Gemini Pandata et Volmac, a convié ses clients à une représentation exceptionnelle du spectacle «Le Fantôme de l'Opéra». 750 personnes se sont ainsi rendues au Théâtre du Cirque de La Haye pour y célébrer l'arrivée de ce nouveau partenaire de taille sur le marché néerlandais. Une deuxième représentation a eu lieu le 12 novembre.

Partenariat

L'annuaire électronique de la France en route vers l'avenir

En 1982, France Télécom a lancé le Minitel, le système videotex le plus innovateur du monde, dont le logiciel chargé de l'interrogation automatique avait été développé par le Groupe. Dix ans plus tard, le système étant proche de la saturation, une deuxième génération est d'ores et déjà en préparation. Une première étape concerne la réalisation de nouveaux centres d'interrogation en 1994.

Ces centres devront prendre en compte 1000 communications simultanées (contre 300 aujourd'hui). Conçue en partenariat avec Bull, cette plate-forme offre une plus grande souplesse de configuration et une excellente disponibilité. Le premier centre d'interrogation de la deuxième génération sera opérationnel à la mi-1994. La migration complète du réseau s'effectuera sans interruption pour les clients.

Distribution

Woolworths F.M.

Woolworths, l'un des géants de la distribution britannique, a signé avec Hoskyns un contrat de facilités management portant sur trois ans. Selon les termes de cet accord, la filiale anglaise du Groupe a repris la gestion du système informatique IBM de Woolworths, situé à Manchester, qui gère des applications commerciales et financières.

«Outsourcing»

Hoskyns innove

Hoskyns a pris en charge la gestion informatique de West Data Centre, unité rattachée au Ministère britannique de la Défense. Il s'agit de la première application dans le domaine des services informatiques de la nouvelle politique gouvernementale consistant à «tester le marché». D'une durée de cinq ans, ce contrat marque la volonté des Pouvoirs Publics de procéder à l'externalisation de certains Services Publics et d'expérimenter les solutions proposées par des prestataires privés.

Partenariat

Eurotunnel

Navette transportant les voitures dans le tunnel.

David Pointon, Directeur informatique d'Eurotunnel, est responsable de la coordination des activités informatiques menées dans plusieurs pays, dans des langues et des environnements commerciaux différents. Il est convaincu que «les capacités transnationales de Cap Gemini Sogeti ont largement contribué à la réussite du Groupe dans la réalisation de systèmes flexibles nécessaires au positionnement d'Eurotunnel en tant qu'opérateur commercial».

Le partenariat du Groupe avec Eurotunnel commence en 1988, lorsque Hoskyns a installé une plate-forme informatique destinée à traiter les besoins informatiques liés à la construction du tunnel. Ce projet a permis à plusieurs centaines d'utilisateurs, en Grande-Bretagne et en France, d'avoir accès, grâce à leurs PC, à des applications commerciales et bureautiques centralisées.

Plus récemment, Hoskyns et Cap Sesa ont aidé Eurotunnel à définir et à mettre en œuvre un certain nombre de systèmes internationaux pour prendre en charge dès 1994 les activités commerciales du tunnel.



Voitures montant à bord de la navette.

Défense

Matra Cap Systèmes développe Eagle Vision

U.S. Air Force (Electronic Systems Center) a choisi Matra Cap Systèmes pour la réalisation d'une station terrestre mobile. Baptisée «Eagle Vision», elle est destinée à recevoir et à traiter les images numériques transmises par le satellite Spot. Eagle Vision fournira quasi-instantanément des images de champ de bataille pour permettre à l'état-major d'enrichir sur le terrain les systèmes de planification des missions de préparation, d'évaluations topographiques et d'analyse du renseignement.

Les images Spot ont notamment servi à l'U.S. Air Force Europe (USAFE) pour planifier et conduire les opérations aériennes pendant l'opération Tempête du Désert. Plus récemment, elles ont été utilisées pour la planification de l'aide humanitaire en Bosnie.

Maintenance

Gestion de la publicité chez ITV

Time Exchange Broadcast Services (Grande-Bretagne) a confié à Hoskyns la gestion de son système d'information et la maintenance de ses applications. Créée en collaboration avec Scottish Television, cette filiale est spécialisée dans la vente d'espaces publicitaires. Etablis pour une durée de trois ans, ces contrats portent, pour la partie AM notamment, sur la maintenance du programme "ADage", un système de gestion de ventes d'espaces publicitaires pour la télévision qui avait été mis au point en 1989 par Granada et Hoskyns.



Jean-Pierre Rives • à un ami

Le Groupe Cap Gemini Sogeti est au premier rang des sociétés de services informatiques en Europe et dans les principaux marchés où il est présent : Allemagne, Bénélux, France, Grande Bretagne, Scandinavie. Cette position unique, renforcée par son implantation américaine, lui donne le privilège de participer à la compétition mondiale qui s'est engagée entre les principaux acteurs de ce secteur.

Depuis plus de vingt-cinq ans, Cap Gemini Sogeti assiste les grandes entreprises et les administrations comme conseil, maître d'œuvre, gestionnaire ou intégrateur des projets informatiques les plus complexes. Dans toutes ces interventions, le Groupe est animé d'une même volonté : aider ses clients à atteindre leurs objectifs stratégiques grâce à une bonne utilisation des technologies de l'information.

Fort de son implantation géographique, le Groupe s'est doté d'une organisation transnationale et s'est fixé certaines priorités : abaisser les frontières, accroître son efficacité commerciale, renforcer sa cohérence interne, mieux exploiter ses savoir-faire... Cet «effort d'industrialisation» donne à ses clients la possibilité de réutiliser - et ce de manière plus rapide et plus systématique que par le passé - des connaissances, des méthodes, des plates-formes logicielles et des solutions développées ailleurs.

Aujourd'hui, grâce au déploiement du programme Genesis, Cap Gemini Sogeti met à la disposition de ses clients : des équipes spécialisées par secteur d'activité, une offre de services homogène, une maîtrise reconnue des technologies, une structure orientée service et une collaboration avec Gemini Consulting, l'autre filiale de sa société mère Sogeti qui s'est hissée en trois ans aux tous premiers rangs mondiaux des cabinets de conseil en management.



Jean-Pierre Rives • Blue Wave

Une spécialisation sectorielle

Comme la logique de l'entreprise prime sur celle de la technologie, Cap Gemini Sogeti parle avec chacun de ses clients le langage de son métier. Pour valoriser ses savoir-faire acquis dans un grand nombre de métiers, le Groupe a mis en place des réseaux de compétences sectoriels : pétrole et gaz, services financiers, opérateurs de télécommunication... (voir encadré page 16). Reliant les forces commerciales, les ingénieurs et les techniciens répartis dans quinze pays différents, ces réseaux animent naturellement l'action commerciale de l'ensemble de Cap Gemini Sogeti dans chacun de ces segments de marché.

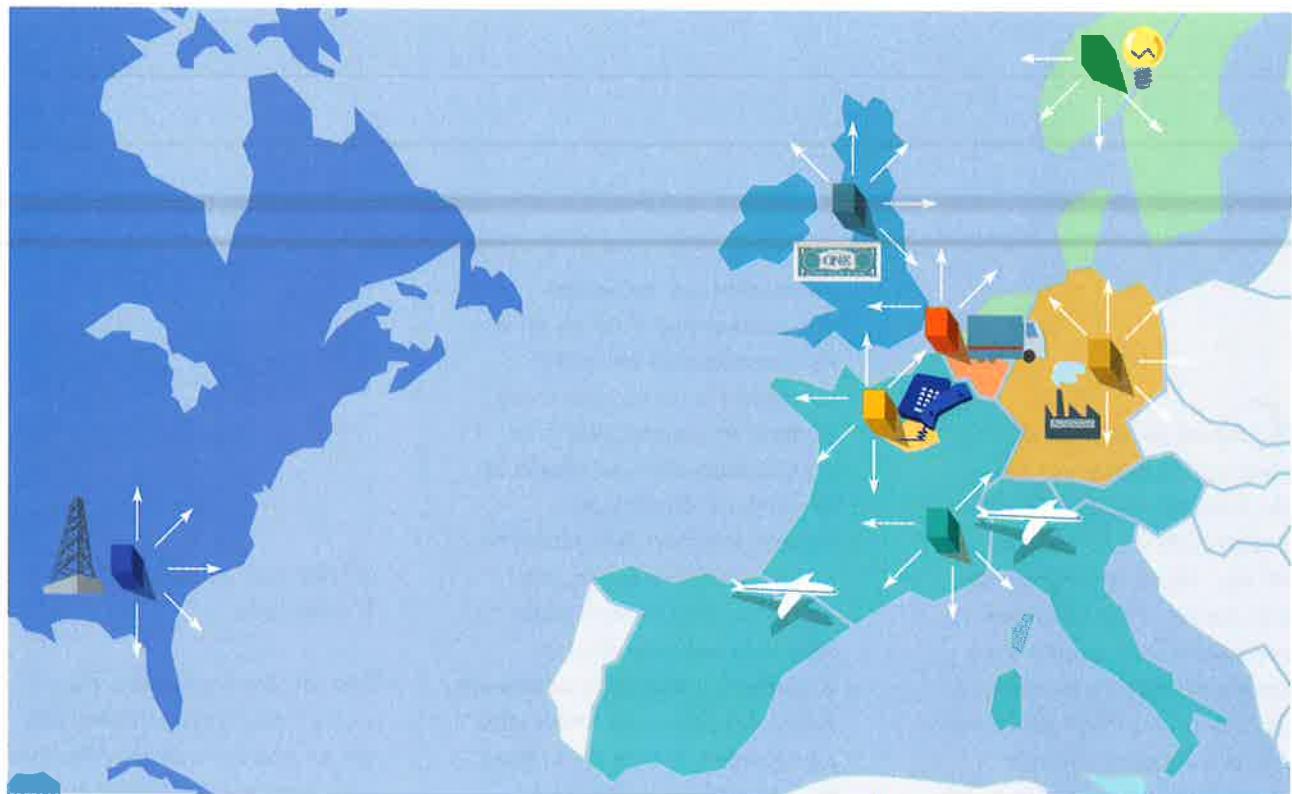
A partir de leur expérience, ces spécialistes identifient les stratégies de marché, les enjeux des systèmes d'information et les besoins prioritaires des secteurs dont ils ont la charge. Ils en déduisent les atouts concurrentiels du Groupe (savoir-faire, références, solutions, etc...) et s'efforcent d'élaborer les offres de service qui apportent les réponses

adéquates aux demandes des utilisateurs. Pour ce faire, ils recensent les situations susceptibles de se reproduire et donc de donner lieu à la réutilisation d'un ou plusieurs savoir-faire du Groupe. Ils sélectionnent les méthodes qui se sont révélées les plus efficaces, s'en servent pour bâtir une solution dont ils assurent la promotion auprès de toutes les forces commerciales concernées. A titre d'exemple, les spécialistes suédois du secteur «électricité» ont mis au point une offre de services que leurs collègues des autres filiales utilisent maintenant pour proposer à leurs clients la mise en place rapide d'un système de facturation fiable et performant.

Signe de son succès, l'approche sectorielle est en train de modifier en profondeur les habitudes de travail antérieures, souvent très locales et très individuelles. Grâce à Genesis, de nouvelles manières de vendre, de communiquer, de gérer les projets ou de partager les savoir-faire se diffusent au sein du Groupe. Résultat: un dialogue encore plus ouvert avec les utilisateurs qui garantit la pertinence des solutions proposées.

«Pétrole et Gaz Naturel»

Très tôt, les entreprises du secteur des hydrocarbures ont mis en commun leurs réflexions pour résoudre les problèmes liés à la trop grande hétérogénéité de leurs systèmes d'information. Les géologues des sociétés pétrolières ne dépensent-ils pas 80 % de leur temps à rechercher des données gérées par des applications fonctionnant sur des ordinateurs incompatibles entre eux ? Pour s'affranchir de ce genre de contrainte, les sociétés de ce secteur ont décidé de migrer leur patrimoine applicatif vers des systèmes ouverts. Fort de ce constat, POSC - «Petrotechnical Open Software Corporation», l'association qu'elles ont formée pour mener à bien ce projet - a chargé le Groupe de concevoir une plate-forme logicielle standard pour toutes les applications informatiques liées à l'exploitation des hydrocarbures.



*Au sein de Cap Gemini Sogeti,
les responsabilités sectorielles mondiales sont les suivantes:*

SBA 1 :	<i>Etats-Unis</i>	<i>- Pétrole & Gaz naturel</i>
SBA 2 :	<i>Grande-Bretagne</i>	<i>- Services Financiers</i>
SBA 3 :	<i>Pays Nordiques</i>	<i>- Electricité</i>
SBA 4 :	<i>Bénélux</i>	<i>- Distribution</i>
SBA 5 :	<i>Allemagne</i>	<i>- Industrie Automobile</i>
SBA 6 :	<i>Ile-de-France</i>	<i>- Opérateurs de Télécommunications</i>
SBA 7 :	<i>Province France, Italie, Espagne, Suisse, Autriche</i>	<i>- Aérospatial</i>



Reconnu pour ses compétences dans le secteur pétrolier, Cap Gemini Sogeti y a signé d'importants contrats en 1993 comme en témoigne aussi l'accord récemment conclu avec Kurtz & Steel. Cette société de services est le promoteur du logiciel Yorvik, produit qui assure la maintenance préventive des machines et la gestion des flux de travail des équipes. En vertu de cet accord, la filiale américaine du Groupe - responsable au niveau mondial

«Services Financiers»

Exposées aux effets de la déréglementation et d'une concurrence accrue, les compagnies d'assurance doivent créer, gérer, distribuer - ou même dans certains cas retirer - des produits nombreux et variés.

Les assureurs regardent donc du côté des technologies de l'information pour mettre en place rapidement ces nouveaux produits - le plus souvent issus d'expertises très pointues - et les diffuser à l'ensemble de leur réseau commercial avec des outils de formation appropriés.

En effet, les techniques de programmation les plus récentes font qu'il est désormais possible d'insérer dans le logiciel lui-même les recettes de travail utilisées par un expert dans l'exercice de sa fonction. Ces composants - appelés «modèles de référence» - peuvent alors servir de base à la conception de nouvelles applications, plus intelligentes, plus rapides, mieux adaptées à l'ergonomie de chaque métier et plus faciles à installer.

A l'avenir, on peut imaginer que les outils de génie logiciel seront capables de générer des «noyaux logiciels» directement à partir des connaissances et des savoir-faire des meilleurs spécialistes d'une branche d'activité ou d'une profession.

du secteur «Pétrole et Gaz Naturel» - se charge de la promotion internationale des solutions construites autour du produit Yorvik, à partir de son centre de support basé à Houston (Texas).

Par ailleurs, la collaboration récemment engagée avec Total Petroleum Inc. illustre la capacité du Groupe à conjuguer des compétences sectorielles locales avec celles qui peuvent exister au sein d'autres de ses filiales, par exemple dans le métier du «Facilities Management». Dans ce cas, Cap Gemini America assume pour le compte de Total, avec le concours de ses ressources informatiques, la gestion complète des applications administratives et commerciales, le suivi de la distribution des carburants et le service d'assistance aux utilisateurs.

Un exemple de cette approche a été donné par une des équipes néerlandaises du Groupe, spécialisée dans le secteur financier. Elle a développé ICIS (Insurance Company Information System), un «modèle de référence» pour les compagnies d'assurances. ICIS, a été proposé par debis Systemhaus - le partenaire allemand du Groupe - à l'un des premiers assureurs allemands. Cette compagnie a retenu ICIS comme «modèle de référence» en ce qui concerne la gestion de ses contrats d'assurance automobile et d'assurance-vie. Cette solution lui a fait gagner un temps précieux de mise en œuvre: écrit en néerlandais à l'origine, ICIS a été traduit en allemand grâce à Lingware, le programme de traduction automatique de Cap Volmac.

Un service sur mesure pour les multinationales

Plus que d'autres, les entreprises multinationales demandent à leurs prestataires d'avoir une capacité d'action globale et locale. C'est pourquoi le Groupe dispose depuis plusieurs années d'une force commerciale spécialement affectée au service des grands groupes internationaux. Chacun d'eux est suivi au niveau mondial par un directeur de compte (International Account Director - IAD), lui-même rattaché à l'un des vice-présidents du Groupe (GVP). La mission de l'IAD porte sur le maintien des contacts au plus haut niveau, la présentation des différents services que le Groupe peut offrir, l'analyse des projets susceptibles de donner lieu à l'intervention d'une de ses équipes commerciales ou techniques, la conduite des négociations commerciales et la coordination internationale des différentes unités qui peuvent être amenées à collaborer avec l'un ou l'autre des établissements de l'entreprise.

«Opérateurs de Télécommunications»

Dans la stratégie des opérateurs de télécommunications, l'informatique joue un rôle déterminant: que ce soit pour personnaliser le service rendu aux usagers, superviser le trafic, assurer la disponibilité maximale du réseau ou bien encore pour gérer les services liés à l'usage des téléphones cellulaires et des réseaux «intelligents». Compte tenu de son savoir-faire dans ce secteur - notamment illustré par les grands projets qu'il y a réalisés, dont le plus connu est sans doute l'Annuaire Electronique Français - Cap Gemini Sogeti apporte aux opérateurs de télécommunications des solutions à forte valeur ajoutée qu'illustrent les exemples ci-dessous.

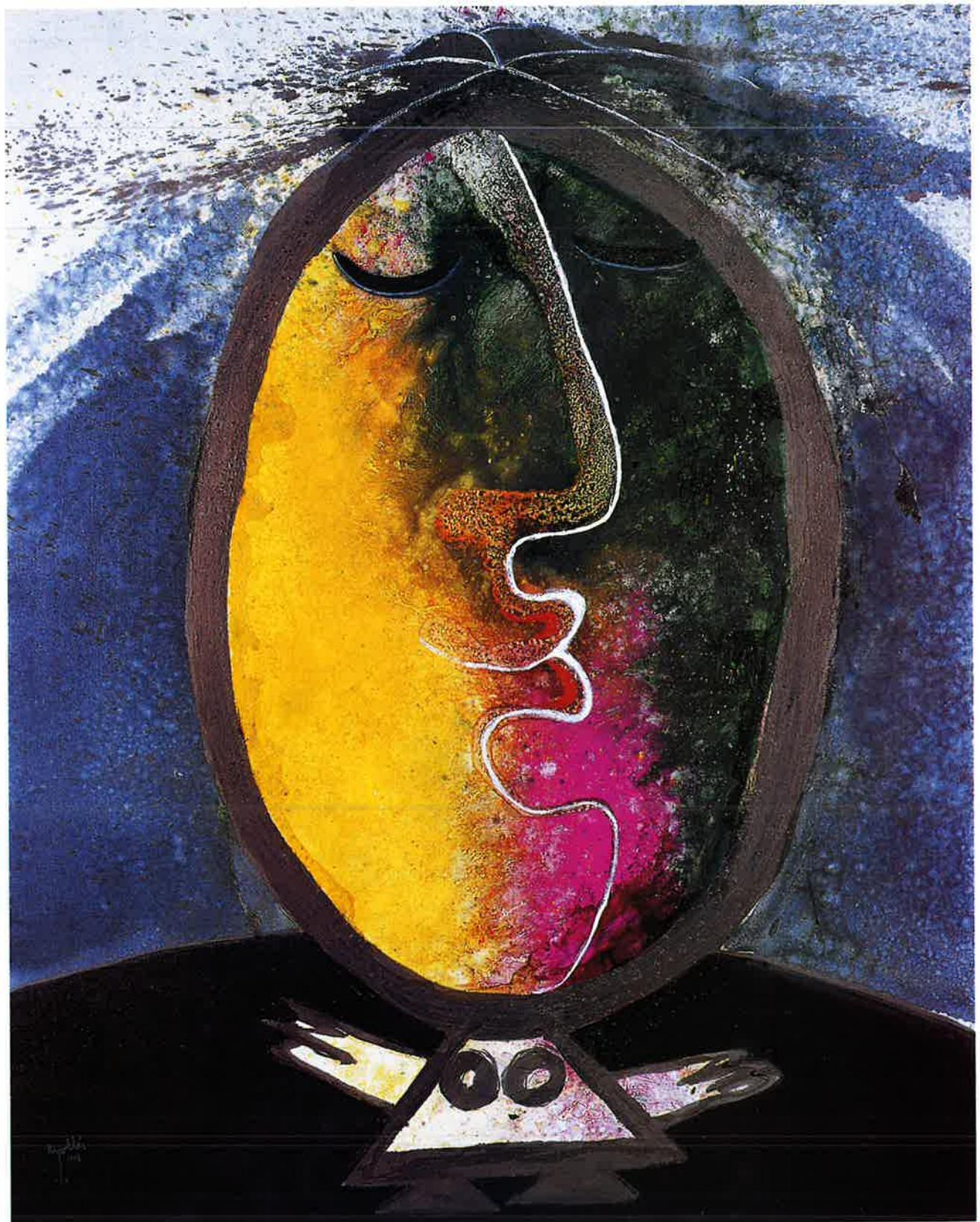
Réutilisation

France Telecom Mobiles Data a chargé le Groupe de mettre en place la gestion commerciale de Mobipac, son premier service de transmission de données pour les équipements mobiles (téléphones, ordinateurs...). Une fois installé, ce système devra gérer les tarifs, mesurer les consommations des usagers et émettre les factures correspondantes. Il fournira également les informations nécessaires à l'amélioration de la qualité du service. A partir d'un «noyau logiciel» réalisé par

sa filiale suédoise, le Groupe a fourni une solution qui a été adaptée par ses équipes techniques françaises aux conditions particulières d'exploitation de Mobipac. Grâce à ce transfert de savoir-faire, France Telecom a pu ainsi disposer d'une application conforme aux spécifications prévues et ce dans le cadre d'un budget largement inférieur à celui d'un développement ex nihilo.

Communications avec les «mobiles»

Les chercheurs du Groupe travaillent autour du concept «d'espace individuel de communication», qui prend en compte les besoins de ces «itinérants» dont on dit qu'ils représentent déjà deux actifs sur cinq dans le monde. En effet, l'utilisateur professionnel attend d'autres facilités, comme par exemple celles de gérer ses communications lors de ses déplacements, de transférer les appels, de les hiérarchiser, de disposer de services de messagerie téléphonique beaucoup plus efficaces, ou encore d'accéder aux bases de données publiques et privées. Dans ce domaine, les voies du progrès passent par des télécommunications à haut débit, par l'obtention de gains considérables en matière de modulation des signaux et de compression des données et enfin par le développement de logiciels très sophistiqués. C'est sur ce dernier aspect que les équipes spécialisées du Groupe concentrent leurs efforts de recherche.



Juan Ripollès • *Sofiadora* • 1993



Jean-Pierre Rives • Gemini

Une offre de services homogène

Constatant que la valeur ajoutée n'est plus dans la technologie mais «dans l'art de s'en servir», tous les fournisseurs informatiques, à commencer par les constructeurs, se précipitent sur le marché du service ce qui accroît la confusion des clients qui ne savent plus très bien qui fait quoi.

A un moment où la complexité des problèmes posés aux entreprises les incite à faire appel à une grande variété de compétences mais aussi à établir des relations de confiance et de clarté avec leurs fournisseurs, le manque de lisibilité des offres freine sans doute leur rapidité de décision. Prenant en compte ces préoccupations, Cap Gemini Sogeti a structuré son portefeuille d'activités en une gamme de services logique et continue. Par son étendue, celle-ci permet à ses clients d'utiliser le plus efficacement possible les technologies de l'information.

Une offre de solutions

Conformément aux exigences d'ouverture, exprimées par

nombre d'utilisateurs, ce portefeuille de services est évolutif. Des éléments peuvent y être ajoutés en fonction des besoins du marché. Grâce au programme Genesis, le Groupe a mis au point une procédure de formalisation des nouvelles offres de services qui lui permet de sélectionner au niveau mondial les meilleurs savoir-faire existant au sein de ses filiales afin de les rendre accessibles à l'ensemble de son réseau commercial.

A titre d'exemple, on découvrira ci-dessous les mérites de l'offre «Applications Management» : flexibilité, réduction des coûts, niveau de service. En 1993, le Groupe a été classé au premier rang des fournisseurs de maintenance applicative en Europe.

Enfin, les équipes marketing du Groupe se sont concentrées toute une partie de l'année sur la formalisation d'une nouvelle offre «Distributed Computing Services». Par sa nature même, elle intéresse tous les secteurs économiques. En effet, toutes les entreprises sont aujourd'hui confrontées à la même urgence : maîtriser les coûts extrêmement élevés de l'informatique distribuée.

La maintenance applicative

Dans les entreprises, les informaticiens consacrent une grande partie de leur temps (de l'ordre de 70 % selon les spécialistes) à mettre à jour le patrimoine applicatif, limitant d'autant leur capacité de développer dans un délai court les applications attendues par les utilisateurs.

Le Groupe a lancé en 1993 une nouvelle offre «Applications Management» (AM), dont l'objet est la prise en charge de toutes les activités liées à la maintenance, à l'évolution des applications existantes et au support des utilisateurs. Cette responsabilité s'exerce sur la base de niveaux de services prédéfinis, évolutifs et mesurables avec comme objectif permanent l'amélioration des applications et l'optimisation des coûts.

Portefeuille de services

Cap Gemini Sogeti dispose d'une gamme complète de services dans laquelle chaque client peut combiner à sa guise les éléments correspondant à ses propres priorités. Le Groupe assure cinq types de prestations :

■ **Le Conseil** - « Consulting » - consiste à assister les clients dans la définition des stratégies informatiques, dans l'optimisation des organisations ou celle des technologies d'information et de leurs applications pratiques.

■ **Les Projets Informatiques** - « Project Services » - terme générique qui regroupe toutes les activités allant du développement d'un logiciel spécifique jusqu'à l'intégration de matériels et logiciels hétérogènes.

■ **La Gestion de Systèmes d'Information** - « Information Systems Management » - c'est-à-dire la prise en charge de tout ou partie des services et

ressources (matériels, logiciels, équipes) nécessaires au bon fonctionnement des systèmes d'information conformément à un engagement contractuel de longue durée. Cette responsabilité peut couvrir la logistique, la gestion, la fourniture, l'exploitation et la maintenance des composants des systèmes d'information du client (réseaux, logiciels de base ou logiciels d'application).

■ **La Formation** - « Education & Training » - destinée 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.

■ **L'intégration de progiciels** - « Software Products » - qui désigne la fourniture, l'adaptation, la mise en œuvre et la maintenance de solutions à base de produits logiciels standards.

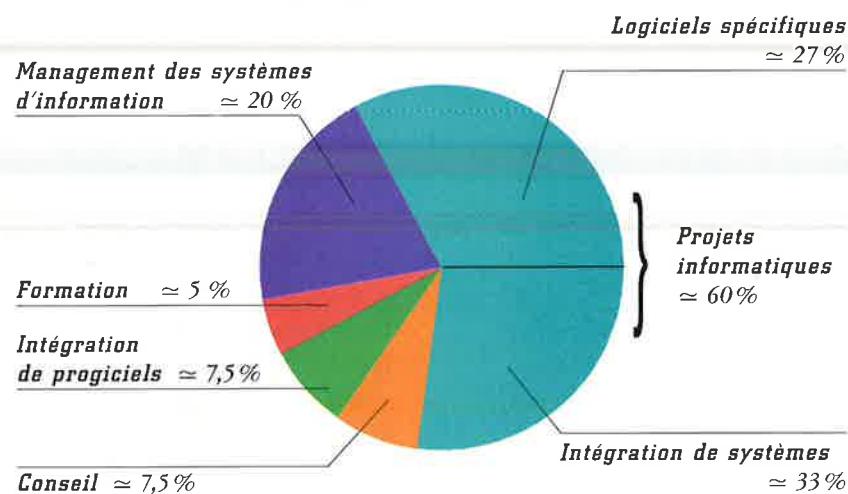
La modularité de l'offre AM laisse à chaque client le soin de déterminer lui-même la part qu'il souhaite externaliser. Plusieurs contrats récents marquent l'intérêt du marché pour ce type de prestation. Citons :

TSB (Trustee Savings Bank), l'une des plus grandes banques du Royaume-Uni, confie à Hoskyns, la filiale britannique du Groupe, la responsabilité de gérer son portefeuille d'applications. Maintenu dans les locaux de TSB pendant au moins un an, ce service sera ensuite assuré depuis le centre informatique d'Hoskyns le plus proche.

Constatant l'augmentation de ses coûts de maintenance applicative, **Eram**, le fabricant français de chaussures, a décidé de concentrer ses efforts de développement sur la création d'applications stratégiques destinées à accroître sa part du marché et a choisi Cap Sesa, la filiale française du Groupe, pour gérer la maintenance de son patrimoine applicatif.

Depuis plusieurs mois, **ICL Data et Cap Programator**, la filiale scandinave du Groupe, travaillent ensemble au développement de « Guda », un progiciel de gestion financière et de suivi logistique. De son côté, Cap Programator prend en charge le développement et la maintenance de Guda tandis qu'ICL conserve la responsabilité de sa commercialisation.

Répartition du chiffre d'affaires par type de prestations





Anton Rooskens • Festivity Greeting • 1971

Accords de coopération

SAP

Les solutions SAP, de la société allemande SAP AG, couvrent les fonctions financières, de production, de gestion commerciale et de gestion des ressources humaines. Les secteurs d'application sont aussi variés que la chimie, l'agro-alimentaire, les services et la banque.

qad. inc

MFG/PRO est un progiciel de gestion de production et de distribution particulièrement complet. Il traite la chaîne d'information dans son intégralité : production, logistique, finance. MFG/PRO peut être personnalisé pour s'adapter à une grande variété de pays (multilingue) et d'environnements industriels.

PSDI

Maximo, produit édité par la société américaine PSDI, a été conçu pour faire bénéficier les services de maintenance des récents progrès de la technologie informatique. Il apporte notamment une interface utilisateur graphique type Windows, une grande adaptabilité aux besoins des utilisateurs ou l'accès à différents niveaux de sécurité.

Information Dimensions Inc.

Selon des études récentes, (The Gartner Group et International Data Corporation), BASISplus, progiciel réalisé par la société américaine, (Information Dimensions Inc.), est leader sur le marché des systèmes de gestion de bases de données relationnelles de documents. Ce logiciel est destiné aux multinationales qui veulent optimiser la gestion de l'information, celle-ci étant le plus souvent contenue dans des bases de données réparties entre plusieurs lieux.

L'intégration de progiciels

Pour réaliser de nouvelles applications, les entreprises ont parfois intérêt, plutôt que de procéder à un développement sur mesure, à bâtir leurs solutions autour d'un ou plusieurs produits logiciels standards - progiciel(s) - quitte à compléter ce ou ces noyaux de base par des fonctionnalités spécifiques. Plusieurs arguments peuvent justifier un tel choix : certaines sociétés cherchent à réduire ainsi les coûts ou les délais de développement; d'autres y voient un moyen d'accélérer les changements d'organisation et la mise en œuvre de nouveaux processus de fonctionnement. Dans leur recherche, toutes les organisations se posent la même question : comment identifier le bon produit ?

Fort de son implantation internationale et de ses vingt ans d'expérience en matière d'intégration de systèmes, le Groupe conseille ses clients dans la sélection des produits

disponibles sur le marché et intervient pour évaluer leurs conditions d'implantation dans l'environnement particulier de l'entreprise.

Dans le cadre de cette activité, le Groupe ne se limite pas à recommander tel ou tel produit mais s'organise pour proposer à ses clients une gamme complète de prestations : définition des besoins des utilisateurs, qualification des composants logiciels, prototypage et paramétrage, développements d'interfaces.

Complémentaire de l'offre des éditeurs de progiciels, cette politique de service explique pourquoi Cap Gemini Sogeti est souvent sollicité par ces derniers pour établir une démarche conjointe vis-à-vis des utilisateurs. Ce type de collaboration, dont on trouvera quelques illustrations dans l'encadré ci-joint, comporte le plus souvent un volet international, le Groupe mettant à la disposition de ses clients et partenaires sa capacité d'intervention dans tous les pays où il est présent.

«*Distributed Computing Services*»

Beaucoup d'organisations ont investi dans la micro-informatique avec l'idée d'en retirer un surcroît de performance à un moindre coût que celui d'une informatique centralisée. Selon les travaux du Gartner Group, si le coût d'usage d'un poste de travail (micro-ordinateur) est d'environ 40 000 F par an, l'achat du matériel, lui, ne représente que 18 % du budget total. L'essentiel des dépenses provient donc de coûts induits liés à l'utilisateur lui-même : logiciel, formation, administration, support technique.

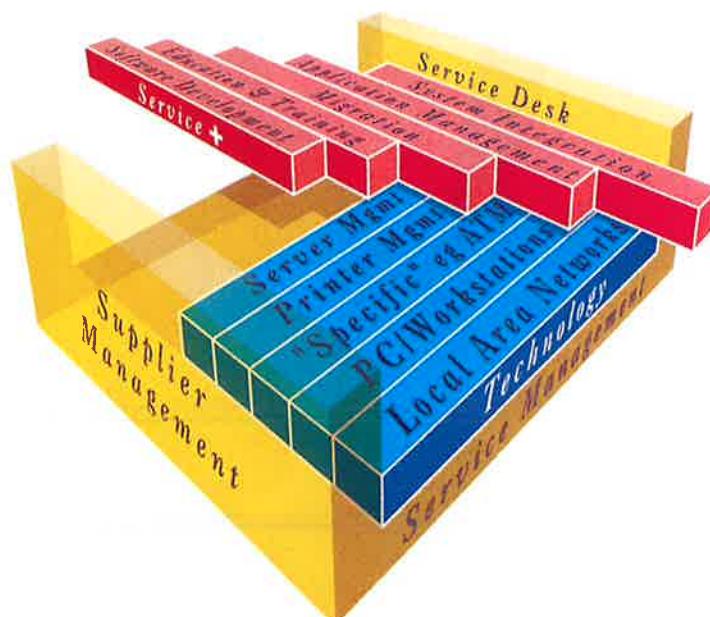
Devant les difficultés qu'elles ont à contrôler ces coûts, les entreprises se tournent vers des prestataires externes pour, sur le modèle des contrats de Facilities Management qui se sont longtemps limités à la gérance des sites centraux informatiques, leur confier la gestion des systèmes à architecture distribuée. Dans tous les secteurs d'activité, les préoccupations sont identiques : intégrer le parc micro-informatique à l'ensemble du système d'information, stabiliser et réduire les coûts, maîtriser les compétences techniques nécessaires et gérer les changements, que ceux-ci soient d'origine économique, géographique ou technologique.

En 1993, les équipes de Cap Gemini Sogeti ont mis au point, au plan mondial, une offre de services «DCS». Avant d'externaliser la gestion de leur informatique distribuée,

les entreprises ont besoin d'engagements précis. A dessein, DCS leur apporte des garanties précieuses, et notamment :

- une clarification des rôles respectifs, au profit des utilisateurs qui peuvent ainsi se concentrer sur la définition de leurs besoins,
- une formalisation et une contractualisation du service, lesquelles leur permettent de n'utiliser que les prestations présentant le meilleur rapport qualité-prix,
- un volet qualité qui décrit de manière détaillée le périmètre du service, les méthodes de travail et les interlocuteurs concernés,
- une documentation technique et une transparence contractuelle, qui leur garantissent des relations de confiance,
- une réversibilité des contrats qui les autorise à reprendre en mains leur informatique dès qu'elles le désirent.

*Composants de l'offre DCS**



* Contrairement aux habitudes, l'offre DCS est présentée dans la langue de travail officielle du Groupe qui est l'anglais.



Jean-Pierre Rives • Imbroglio

La maîtrise des technologies

Chez Cap Gemini Sogeti, la technologie n'est pas considérée comme une fin en soi mais comme un instrument au service de la compétitivité des entreprises. De fait, coincées entre les difficultés économiques et une crise d'indigestion de leur informatique, celles-ci font preuve d'une exigence croissante à l'égard des technologies.

Aux yeux des utilisateurs, la première des qualités d'un système d'information est sa fiabilité, son évolutivité et son adaptation aux conditions d'exploitation les plus extrêmes. Pour assurer la qualité des projets qui lui sont confiés, le Groupe dispose d'un ensemble complet de procédures, méthodes, techniques et outils regroupés sous le nom de **PERFORM**. Conforme aux normes ISO 9000, standard de l'industrie en matière de management de la qualité, cette méthodologie s'adapte en permanence aux évolutions de la technologie et aux nouveaux services offerts par Cap Gemini Sogeti.

En deuxième lieu, l'informatique est soumise au crible de l'efficacité. A la pression sur les coûts - qui déborde largement le seul secteur des matériels

pour peser sur celui du logiciel et des services - s'ajoute maintenant la nécessité de «faire vite et bien du premier coup». Il ne suffit plus de trouver une solution informatique pertinente, il faut aussi être capable de la mettre en œuvre plus vite que les autres. Aussi les utilisateurs se tournent-ils vers toutes les possibilités de réutilisation de logiciel. Pour les aider, Cap Gemini Sogeti investit beaucoup sur les techniques de programmation orientée objet dont le marché devrait passer - selon IDC - de 291 millions de dollars en 1992 à 2 milliards de dollars en 1997.

Enfin l'usage des technologies de l'information est guidé par les priorités stratégiques de chaque organisation. Partout, un mouvement de fond se dessine pour mieux contrôler les processus de circulation de l'information. Qu'il s'agisse de réduire le temps de mise sur le marché des nouveaux produits, de mieux servir les clients ou de développer de nouveaux avantages concurrentiels, les entreprises cherchent à mieux utiliser la ressource «information» pour accroître l'efficacité des organisations comme celle des individus eux-mêmes.

La réutilisation de noyaux logiciels

Soumises à la pression d'une concurrence très vive, les entreprises veulent pouvoir disposer plus rapidement que par le passé des solutions informatiques dont elles ont besoin. Pour améliorer la productivité des développements, Cap Gemini Sogeti a recours aux techniques de réutilisation de logiciel et notamment à la programmation orientée objet qui permet la création de composants logiciels - les objets - dont l'assemblage garantit la construction rapide d'applications fiables et faciles à maintenir. Autre aspect de la réutilisation, la composition consiste à faire coopérer les nouvelles applications avec les anciennes. Cette réutilisation du patrimoine applicatif est primordiale dans l'évolution des systèmes centralisés vers les systèmes distribués. Deux exemples montrent les avantages d'une telle approche.

British Airport Authority «BAA» - société exploitant sept aéroports au Royaume-Uni, dont trois à Londres - a demandé à Hoskyns, la filiale britannique du Groupe de l'aider à trouver les solutions informatiques

PERFORM : une méthodologie évolutive

Le Groupe dispose aujourd'hui d'un système d'assurance qualité et de production unique, cohérent et transnational - **PERFORM** - qui garantit à ses clients d'obtenir le même niveau de service partout dans le monde. **PERFORM** couvre l'ensemble des cycles de vie des projets, le management du projet et l'assurance qualité. Cet ensemble de techniques, méthodes et standards a été complété par des modules adaptés aux systèmes ouverts, à l'architecture client-serveur et à la mise en œuvre des technologies orientées objets. Au cours de l'année écoulée, **PERFORM** a évolué dans plusieurs directions.

Visual **PERFORM** est le système de consultation «en ligne» de **PERFORM**. Les manuels et les guides sont maintenant disponibles sur PC au moyen de fichiers d'aide Windows standards, ce qui facilite l'accès des équipes de projet aux données techniques.

Dans **PERFORM**, le module de gestion de projet intègre désormais des techniques de développement incrémental. L'IAD (Iterative Application Development ou «approche en spirale»), est un processus itératif par lequel le développeur cherche à s'approcher par petites touches de la solution désirée. Grâce à ces techniques, le client peut tester les spécifications de chaque prototype, réduisant ainsi le risque de dire une fois le travail terminé : «Mais cela n'est pas ce que je voulais !»

PERFORM intègre aussi les nouvelles offres de service du Groupe au fur et à mesure que celles-ci apparaissent. Dès le lancement d'«Applications Management», le module AM de **PERFORM** a été rendu disponible sur support papier ou sous forme électronique. Il en a été de même pour Distributed Computing Services (voir DCS, page 25).

PERFORM bénéficie aussi des outils de conception de logiciel assistée par ordinateur (CASE). **PERFORMANCE**, l'atelier de génie logiciel, composant central du système, peut être installé sur PC ou sur des plates-formes UNIX. Grâce à sa structure modulaire, il est adapté aux projets de toutes tailles et couvre tous les aspects de la méthodologie.

Enfin, la contribution de **PERFORM** à la politique de contrôle qualité menée par Cap Gemini Sogeti s'est vu confirmer par une progression très nette du nombre des certifications ISO 9000 décernées à ses filiales. Entre août 1992 et août 1993, leur nombre a pratiquement triplé.

susceptibles de gérer toutes les informations sur les vols et les passagers, d'assurer les prévisions du trafic comme celles relatives aux rotations du personnel et de superviser l'entretien des bâtiments. Sur chacun de ces points, Hoskyns a pu mettre très vite à la disposition de BAA des composants logiciels provenant de l'expérience acquise par le Groupe, en particulier lors des projets qu'il a réalisés pour plusieurs aéroports allemands, ou pour ceux de Rome, de Luxembourg et d'Amsterdam.

En 1991, la réforme du système bancaire français a obligé les caisses d'épargne locales à se regrouper en trente trois caisses régionales dotées du statut de banque à part entière. Jusque là, seule la Caisse d'Epargne de Paris bénéficiait de ce statut et d'un outil informatique couvrant tous les métiers bancaires. Compte tenu de son nouveau statut, la Caisse d'Epargne de Bretagne devait se doter d'un outil informatique bancaire adéquat. Le système qui répondait le mieux à ses exigences de coût, d'efficacité et de délai de réalisation s'est avéré être celui utilisé par la Caisse d'Epargne de Paris. Cap Sesa a été choisi pour bâtir autour de ce «noyau technique» la solution adaptée aux normes de la Caisse de Bretagne et l'y installer. Ce projet, d'une durée de deux ans, prévoit aussi la prise en charge, la gestion et la maintenance des systèmes existants.



Joost Sicking • Kleurencirkel • 1971

Le client-serveur : coûts et performances

Malgré l'intérêt croissant que les entreprises portent aux architectures client-serveur - selon un sondage récemment publié par Computer Weekly, les directions informatiques y voient la priorité n°1 des trois prochaines années - le développement de ces architectures est toujours loin d'être normalisé. Il n'existe pas encore de méthode éprouvée pour déterminer quels éléments il faut utiliser (serveurs, micros, etc.) ni comment les connecter entre eux. Par exemple, la structure d'un réseau de distributeurs de billets bancaires fait appel à des calculs très précis. Si l'architecture manque de «puissance», le service fourni aux usagers risque de se détériorer aux heures de pointe, tandis qu'une architecture trop puissante risque de s'avérer trop coûteuse.

Pendant longtemps, seule l'expérience des concepteurs permettait de trouver le point d'équilibre. Mais récemment, les équipes de Cap Gemini Innovation - le centre de recherche du Groupe - sont parvenues à simuler les performances d'une architecture client-serveur avec le concours d'outils graphiques. Par cette méthode, les performances de différentes architectures peuvent être comparées en tenant compte de plusieurs hypothèses d'exploitation. A l'avenir, ces techniques serviront à créer des systèmes correspondant exactement aux objectifs économiques et qualitatifs des entreprises.

Mieux gérer l'information

Aujourd'hui les technologies permettent aux entreprises de progresser dans deux directions : le traitement des connaissances et la gestion des processus de fonctionnement.

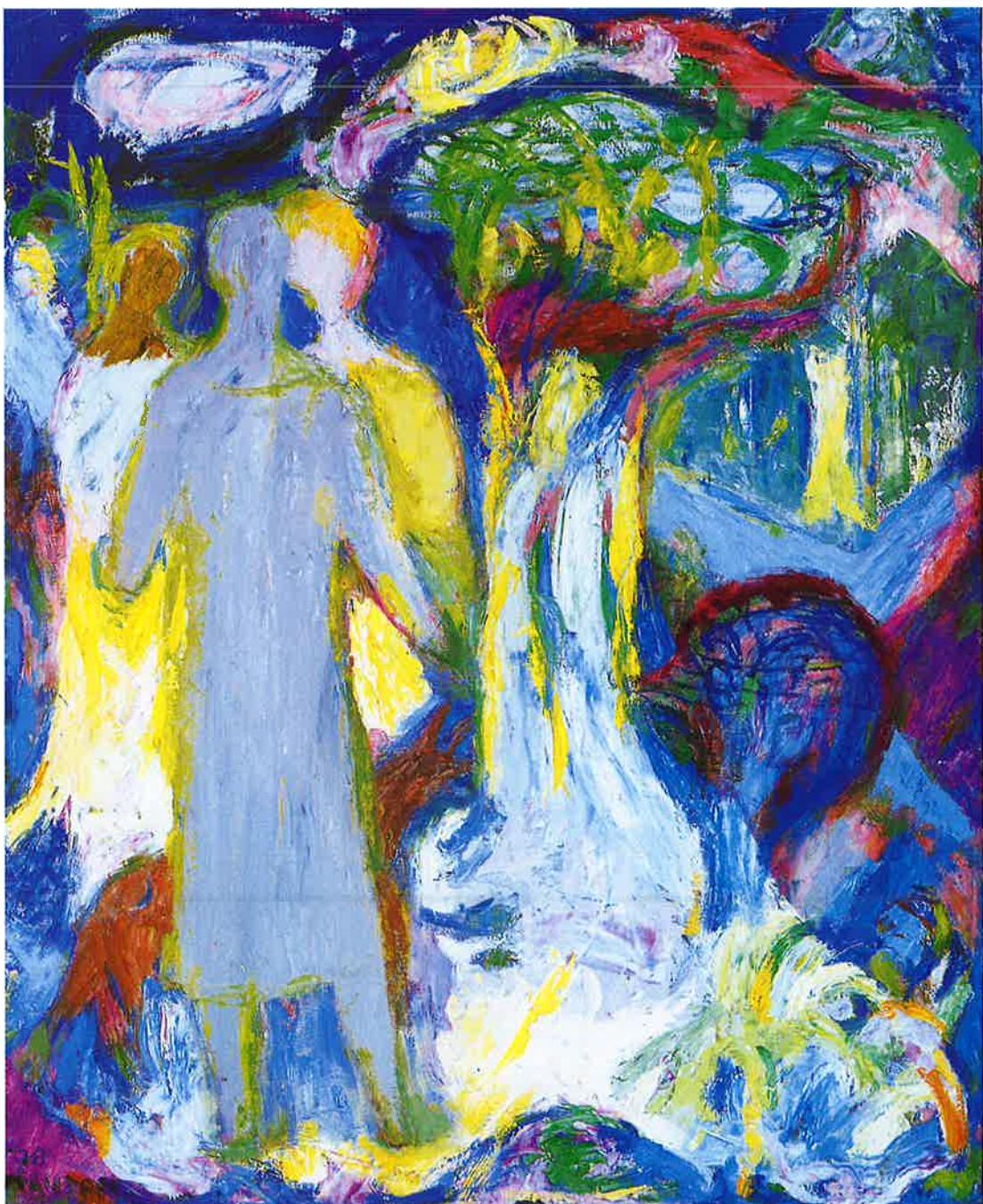
Le traitement des connaissances

Cela fait plusieurs années que l'informatique permet, grâce à l'utilisation de systèmes-experts, d'appliquer automatiquement des règles de raisonnement reproduisant celles qu'un expert aurait employées. Dorénavant, de nouvelles techniques permettent d'aller plus loin dans le traitement du savoir individuel ou collectif. Ainsi KADS, la méthode de «représentation» du savoir développée par Cap Gemini Sogeti, constitue maintenant un quasi-standard en Europe : elle institue une démarche qui permet par sa rigueur de détailler avec précision les actes qu'accomplit un professionnel dans l'exercice de sa fonction et d'en tirer une représentation formelle. Par exemple, un établissement industriel, dont le fonctionnement reposait pour l'essentiel sur l'expérience d'une poignée de cadres supérieurs, s'est enquis de tracer le profil précis des postes particulièrement sensibles. Sur la base de documents, d'entretiens individuels et d'observations de terrain, la filiale du Groupe à laquelle cette mission avait été assignée, a pu établir la liste des compétences

que ces collaborateurs mettaient en œuvre. Dans un autre domaine, le Groupe a conçu pour le compte d'EDF un système-expert de maintenance préventive de ses centrales nucléaires. Bien entendu, ce système tire parti des «meilleures pratiques» des différentes équipes de maintenance de l'EDF.

La gestion des processus

Pour toute organisation, soucieuse d'améliorer la qualité de son service, les délais, les erreurs d'aiguillage, les goulets d'étranglement, les dossiers dormants sont autant de facteurs de perte de compétitivité. A l'heure où chacun vante les mérites du «Business Process Reengineering», les technologies de l'information facilitent la coopération entre différents postes de travail au sein d'une même équipe. A titre d'exemple, ces interactions peuvent être automatisées via un «Workflow Manager» comme «Process Weaver», le produit développé par le Groupe, qui décrit les procédures à suivre, la logique d'enchaînement des modules applicatifs, le contexte de travail, l'agenda de chaque gestionnaire et des éléments de pilotage. Cette approche permet à chacun de se consacrer à ses tâches personnelles sans avoir à se soucier de celles déléguées aux autres personnes concernées par le projet. Le système gère lui-même les priorités en s'assurant que les tâches sont menées dans le bon ordre.



Martine Antonie • Drie vrouwen • 1977



Jean-Pierre Rives • Tulipe

Une structure orientée service

Dans le cadre de sa stratégie de leadership, Cap Gemini Sogeti a déployé, en 1992 et 1993, un vaste programme d'intégration transnationale, portant sur tous les aspects de l'entreprise : son métier, ses structures, ses moyens de production, son management, sa culture.

Le début d'une transformation est toujours difficile. Au départ, il faut fournir des efforts immenses pour expliquer le projet, mobiliser les énergies, affiner les plans d'action au fur et à mesure que les premiers effets se font sentir, vaincre l'inertie, forcer les uns et les autres à se défaire des habitudes anciennes.

Changement d'allure

Pour Cap Gemini Sogeti, cet effort de mise en mouvement a pris la forme d'un programme baptisé «Genesis», devenu pleinement opérationnel en janvier 1993. Désormais, le Groupe se trouve à la fois bien placé pour attaquer les marchés à forte valeur ajoutée et doté de méthodes qui lui garantissent une productivité accrue de ses forces commerciales et techniques.

Ce «changement d'allure» est d'abord perceptible en interne. Si le Groupe reste solidement ancré dans ses implantations locales, celles-ci bénéficient désormais des réseaux d'expertise transnationaux qui leur permettent de regrouper, formaliser et faire circuler la connaissance des techniques et des métiers. La condition essentielle de ces transferts de savoir-faire est l'existence de structures et d'un langage communs. Tel est bien l'apport majeur de Genesis. Par des efforts intensifs de formation sur **PERFORM**, le système international de qualité, le Groupe a homogénéisé sa culture technique conférant à ses unités opérationnelles la possibilité de tirer parti de solutions développées par d'autres de ses entités.

Le Groupe s'est donc organisé pour faire 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.

Une nouvelle structure

En 1993, la vie de Cap Gemini Sogeti a été marquée par la mise en place de structures entièrement nouvelles. A l'organisation géographique traditionnelle, fortement décentralisée - dans laquelle les activités étaient regroupées au sein de structures régionales chargées du développement de leur territoire géographique - succède depuis le 1er janvier 1993, une **structure dual** dans laquelle les grandes composantes régionales du Groupe - désormais baptisées «Strategic Business Areas» - se voient attribuer :

- une responsabilité **régionale** qui est de vendre et de fournir les prestations de service du Groupe aux clients situés dans la zone couverte par l'unité;
- une responsabilité **sectorielle** qui consiste à développer au plan mondial la part de marché du Groupe dans un secteur économique particulier (services financiers, télécommunications...).

1993

organisation

Un réseau de puissantes sociétés nationales



Etats-Unis



Norvège



Allemagne



Autriche, Espagne, Italie, Suisse



Royaume-Uni et Irlande



Suède, Danemark, Finlande



France



Hollande, Belgique, Luxembourg

Ce dispositif se complète d'un nouveau type d'unités opérationnelles et de structures de commandement.

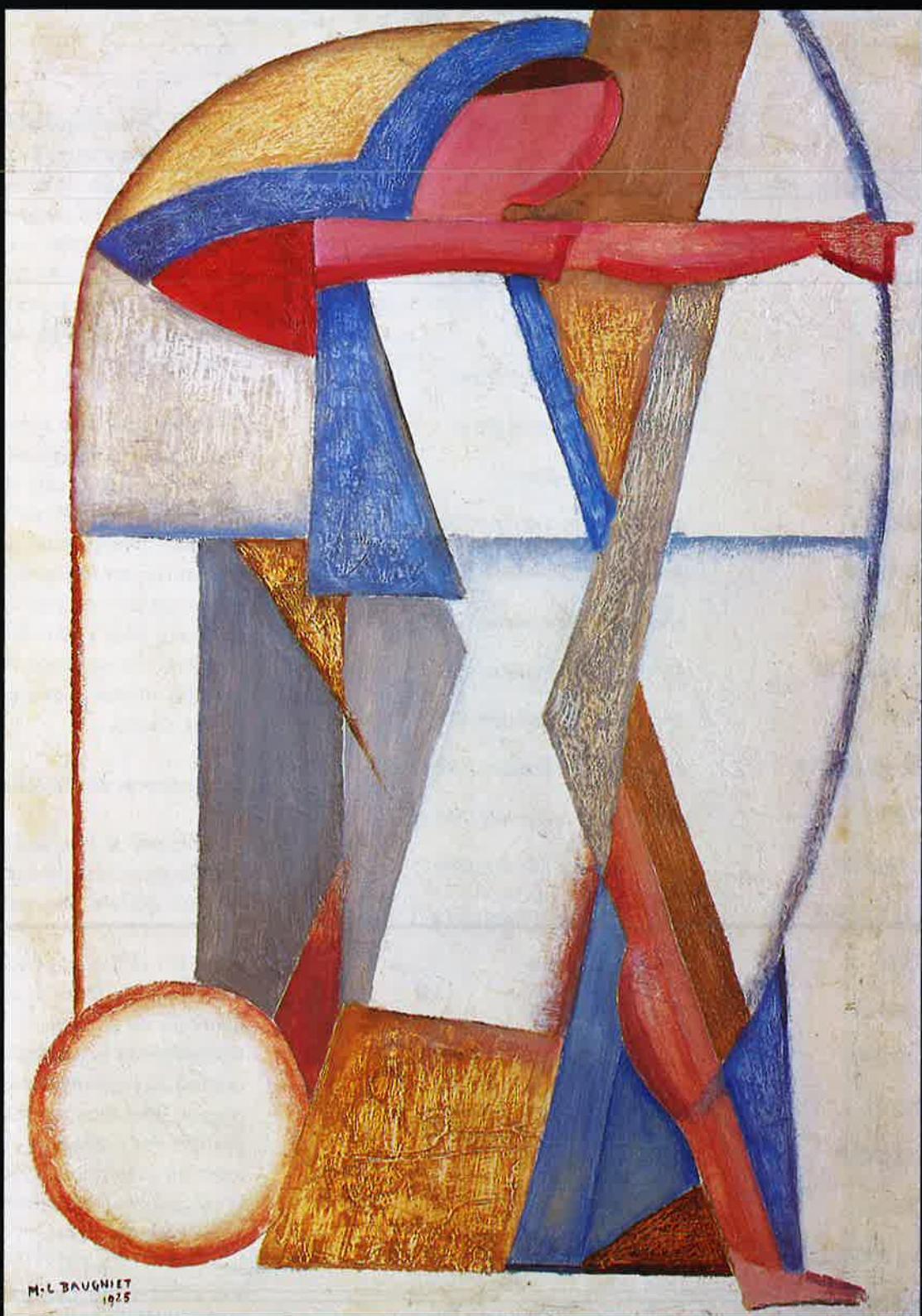
Les unités opérationnelles

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

L'agence, au sens traditionnel, qui regroupe 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» ou unité spécialisée vente, entité ayant pour seule fonction la vente dans un secteur spécifique ou la vente d'une fraction de l'offre de services. Elle dispose des ressources et des capacités nécessaires au suivi des opportunités commerciales jusqu'à la signature du contrat inclus ;

Le «**Skill Center**» ou unité spécialisée production, a pour seule fonction la production des logiciels ou des systèmes faisant l'objet des contrats signés par les MDU et les agences.



M. L. Baugniet • *Tireur à l'arc* • 1925

L'Equipe de Management

Serge KAMPF	<i>Chairman & Chief Executive Officer</i>
Geoff UNWIN	<i>Chief Operating Officer</i>
Pierre HESSLER	<i>Deputy Chief Operating Officer</i>
Paul HERMELIN	<i>Chief Central Functions Officer</i>
Vincent GRIMOND	<i>Chief Financial officer</i>
Michel BERTY	<i>Area Group Vice President (SBA 1)</i>
Tony ROBINSON	<i>Area Group Vice President (SBA 2)</i>
Anders SKARIN	<i>Area Group Vice President (SBA 3)</i>
Chris Van BREUGEL	<i>Area Group Vice President (SBA 4)</i>
Berend BRIX	<i>Area Group Vice President (SBA 4)</i>
Karl-Heinz ACHINGER	<i>Area Group Vice President (SBA 5)</i>
Henri STURTZ	<i>Area Group Vice President (SBA 6)</i>
Alexandre HAEFFNER	<i>Area Group Vice President (SBA 7)</i>
Gennaro de STASIO	<i>Area Group Vice President (SBA 7)</i>
Adolfo CEFIS	<i>Group Vice President</i>
Jacques COLLIN	<i>Group Vice President</i>
Jean-Paul FIGER	<i>Group Vice President</i>
Tony FISHER	<i>Group Vice President</i>
Philippe GLUNTZ	<i>Group Vice President</i>
Eric LUTAUD	<i>Group Vice President</i>
Jean-Louis MICHELET	<i>Group Vice President</i>
Wolfgang SCHÖNFELD	<i>Group Vice President</i>

Le Skill Center rassemble des compétences spécialisées dans un type de services (ex: maintenance d'applications), un secteur particulier (ex: opérations bancaires) ou encore un domaine d'application fonctionnelle (ex: comptabilité financière ou analytique).

Ces unités de base sont regroupées en **divisions opérationnelles** d'une taille moyenne d'environ cinq cent personnes. Chacune d'entre elles peut s'organiser en utilisant l'une ou l'autre de ces trois «briques de base» pour coller le mieux possible à la situation de son marché, de ses ressources, de ses clients...

Les instances de Direction

Au sommet de l'organisation, la Direction Générale est répartie en deux grandes fonctions :

- le CEO «Chief Executive Officer» qui assure la direction générale du Groupe : définition de la stratégie, évaluation des opportunités et des risques, allocation des ressources, gestion des managers, relation avec les actionnaires, etc... Il est assisté d'un «Chief Operating Officer».

- le COO «Chief Operating Officer», pleinement responsable, sur l'ensemble du territoire couvert par Cap Gemini Sogeti, de tout ce qui concerne la vente et l'exécution des contrats et qui conduit à la fabrication du résultat opérationnel.



Karel Appel • Olifant • 1978

Au cœur de Genesis, la formation des acteurs du changement

En 1993, un certain nombre de personnes ont été mobilisées pour contribuer au déploiement du programme de transformation Genesis. Dénommés M.O.C. «Managers of Change», ces collaborateurs - le plus souvent managers eux-mêmes - ont pris le relais des consultants de Gemini Consulting pour aller expliquer à tous les nouveaux processus de fonctionnement et aider le plus grand nombre à les mettre en pratique.

Pour mener à bien cette double mission, les «Managers of Change» ont été choisis en fonction de leurs capacités d'animation, de communication et de management. Après une phase de sélection menée au niveau régional puis mondial, ces 81 «Managers of Change» ont été conviés à l'Université Cap Gemini Sogeti pour suivre une formation complète sur le programme lui-même et leur

apprendre le rôle qu'ils allaient devoir y jouer. Chaque MOC a ainsi pu se familiariser avec les méthodes de conduite du changement, les techniques d'animation de réunion, les règles de communication personnelle, les exercices de résolution de problèmes... En plus de ces «compétences de comportement», chaque MOC a reçu une formation intensive sur le contenu du programme Genesis lui-même : les nouvelles structures, les processus de vente et de production, les offres de service...

Après cette formation initiale, les MOC se sont vus confier au sein de leur SBA un programme d'actions destinées au déploiement régional de Genesis : entretiens avec tous les collaborateurs pour expliquer le changement et mise en œuvre des recommandations en étroite collaboration avec les différentes unités opérationnelles.

Un effort d'explication

Il ne suffit pas de lancer un programme pour transformer une entreprise. Encore faut-il y impliquer le plus grand nombre de «bonnes volontés» dans le délai le plus court possible. Tel était donc le défi à relever pour convaincre les collaborateurs - ces hommes et ces femmes qui sont la véritable richesse d'une société de services - que Genesis était à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour chacun d'entre eux.

Première difficulté : informer des milliers de professionnels de différentes nationalités, le plus souvent éparpillés à travers le continent européen et américain, là où les mènent leurs missions. Deuxième difficulté : donner de la cohérence au processus de l'information (contenu du message, support). Dès lors, cette information se devait être rapide, régulière et accessible à tous. D'où la création d'un journal mensuel, «Genesis Today», destiné à informer dans leurs langues nationales tous les collaborateurs du Groupe.

Une fois la transformation engagée, le Groupe s'est préoccupé de la présentation externe de son «nouveau visage». Prenant en compte les atouts dont il dispose - poids géographique, offre de services, savoir-faire technique et sectoriel... - un débat interne riche a permis de formaliser la «charte de positionnement» commercial de Cap Gemini Sogeti. A partir de là, une campagne d'information commerciale a pu être lancée. Son coup d'envoi a été donné partout le même jour: le 8 septembre 1993, toutes les filiales du Groupe ont invité leurs clients pour commenter avec eux les bénéfices qu'ils allaient pouvoir retirer de cette transformation.

En complément de ce dispositif, le Groupe a lancé sa première campagne publicitaire internationale. Les lecteurs de ce présent rapport auront peut-être déjà repéré quelques unes des annonces parues dans le Wall Street Journal, Financial Times, Businessweek, Le Monde, Le Figaro, Fagens Naerengsliv, Actualidad Economica... et dans beaucoup d'autres journaux partout dans le monde.

Cette campagne de notoriété met en avant les principaux engagements du Groupe: extrême attention portée à chacun de ses clients, qualité totale, réutilisation de son savoir-faire, garantie de leur liberté de choix. Au-delà de chacune de ces promesses, le Groupe a choisi de communiquer un message fort, facile à mémoriser et compréhensible dans la plupart des langues.

Total Respect

POUR VOUS • POUR VOTRE ENTREPRISE •
POUR VOS CLIENTS • POUR VOS INVESTISSEMENTS •
POUR VOTRE LIBERTÉ • POUR VOTRE AVENIR



Paul de Lussanet • Naakt • 1985



Jean-Pierre Rives • La Fleur



Dans un processus de construction ou de création, l'art consiste à adapter la forme à la fonction. Pour une entreprise, la fonction essentielle est la création de valeur ajoutée.

Gemini* a érigé l'art de la transformation des entreprises en un modèle appelé "Business Transformation", un procédé breveté dont la société détient les droits exclusifs. Gemini propose à ses clients de suivre ce modèle de transformation en leur offrant les services qui sont le mieux adaptés à leurs besoins. Grâce à leur gamme étendue de compétences et aux outils performants dont ils disposent, les consultants de Gemini font obtenir à leurs clients des résultats rapidement mesurables et porteurs d'une grande valeur ajoutée.

Au cours de l'année 1993, qui est aussi celle du troisième exercice de sa jeune histoire, Gemini a étendu sa gamme de services en s'appliquant à elle-même ses propres méthodes de transformation. Elle a multiplié par deux son investissement dans la formation et le développement de ses consultants et renouvelé ses

capacités d'intervention dans le domaine des technologies de l'information en s'appuyant notamment sur les compétences de Cap Gemini Sogeti. Par ailleurs, la société a tiré profit de sa fusion avec le cabinet allemand Gruber, Titze & Partners, ce qui lui a permis d'intégrer plusieurs centaines de nouveaux consultants dans des bureaux couvrant l'Europe centrale et orientale. Elle s'est associée avec la société Renaissance Strategy Group à Lincoln, Massachusetts. Enfin, elle a effectué la mondialisation de ses équipes dans deux grands domaines-clés, l'énergie et l'industrie chimique d'une part, les secteurs de la communication, de l'informatique, de l'électronique grand public et de l'audiovisuel d'autre part. Enfin, Gemini Consulting a confirmé son rôle de pionnier en effectuant un important travail de documentation du concept de "Business Transformation", en détaillant les principaux leviers du changement que sont les "4R" (voir encadré).

Le rôle essentiel de la technologie

En matière de transformation des organisations, le rôle des technologies d'information doit dépasser le seul stade de l'automatisation des tâches. Au regard des enjeux de la gestion du savoir, de nouveaux systèmes d'information peuvent

être mis en œuvre afin d'aider les entreprises à s'adapter plus vite aux nouvelles caractéristiques de leur marché. Dans cet esprit, Gemini et Cap Gemini Sogeti s'appuient sur une bonne collaboration mutuelle, pour offrir à leurs clients l'accès à une palette unique de services à partir de leurs compétences respectives. En combinant celles-ci, Gemini et Cap Gemini Sogeti pourront participer à la transformation de leurs clients, dans la forme comme dans la fonction, et permettre à ces derniers de faire bénéficier leurs salariés, leurs actionnaires et leurs propres clients d'une métamorphose réussie.

"Les 4 R"

Réorientation : repenser la vision du futur et concevoir des voies de transformation appropriées pour y arriver, mobiliser les forces vives de l'entreprise dans le but de traduire cette vision en actes.

Restructuration : moderniser l'entreprise, refondre son portefeuille de "métiers" et d'activités, redéfinir le travail ("reengineering").

Revitalisation : susciter le développement de nouveaux métiers dans l'entreprise.

Renouveau : rajeunir l'organisation et assurer le développement professionnel des salariés.

* Gemini, une société du groupe Sogeti, est juridiquement et organisationnellement distincte de Cap Gemini Sogeti. Gemini représente plus de 1600 consultants dans le monde.

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 (Division Hoskyns): - Cap Sesa (Formation) - Cap Sesa (Institut) - Cap Sesa (Maintenance) - Cap Sesa (Plateformes et Applications) - Cap Sesa (Facilities Management) Cap Sesa (Division Industrie) Cap Sesa (Division Exploitation) Cap Sesa (Division Finance) Cap Sesa (Informatique Hospitalière) Cap Sesa (Division Télécom) Cap Sesa (Division Tertiaire) Cap Gemini Innovation ITMI Matra Cap Systèmes Université Cap Gemini Sogeti Cap Sesa (Division Est/Rhône-Alpes) ITMI Cap Sesa (Division Exploitation) Cap Sesa (Informatique Hospitalière) Cap Sesa (Division Sud) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Nord + Ouest)	33 (1) 40 24 10 10 33 (1) 44 74 24 00 33 (1) 44 74 24 10 33 (1) 44 74 24 15 33 (1) 47 62 72 00 33 (1) 44 76 21 40 33 (1) 40 24 10 10 33 (1) 49 10 51 00 33 (1) 40 24 10 10 33 (1) 47 54 52 00 33 (1) 49 55 96 80 33 (1) 49 00 40 00 33 (1) 49 55 99 00 33 (1) 49 10 51 50 33 (1) 49 10 51 00 33 (1) 34 63 70 00 33 (1) 30 88 38 38 33 50 33 54 04 33 59 50 31 00 33 56 36 65 41 33 57 89 03 00 33 56 46 70 00	Lille Lyon Marseille Metz Montpellier Nancy Nantes Nice Orléans Pau Poitiers Rennes Rouen Strasbourg Toulon Toulouse Tours Val de Reuil	Sogeti Cap Sesa (Division Exploitation) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Exploitation) Cap Sesa (Informatique Hospitalière) Cap Sesa (Division Est/Rhône-Alpes) Cap Sesa (CSP) Sogeti (Direction Financière) Cap Sesa (Division Sud) Cap Sesa (Division Est/Rhône-Alpes) Cap Sesa (Division Sud) Cap Sesa (Division Est/Rhône-Alpes) Cap Sesa (Division Exploitation) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Sud) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Sud) Cap Sesa (Division Nord + Ouest) Cap Sesa (Division Sud)	33 76 59 63 00 33 20 45 99 18 33 20 72 95 09 33 72 74 03 26 33 72 43 51 60 33 78 62 20 41 33 78 60 69 00 33 78 62 20 44 33 91 16 57 00 33 87 37 11 23 33 67 20 92 92 33 83 44 44 88 33 40 69 66 66 33 51 88 15 15 33 93 21 01 41 33 38 53 86 50 33 59 84 12 23 33 49 38 14 00 33 99 83 85 85 33 99 63 50 50 33 35 59 11 00 33 88 75 37 00 33 94 63 71 71 33 61 30 48 30 33 61 31 52 00 33 47 60 67 60 33 32 59 32 32
Annecy					
Bayonne					
Bordeaux					
Brest					
Caen					
Clermont-Ferrand					
Grenoble					

Autres Coordonnées en Europe

ALLEMAGNE

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

La Spezia	Cap Gemini (Division GST: Gouvernement, Spatial & Télécom)	39 (187) 513 542
Milan	Cap Gemini Holding	39 (2) 599 241
Naples	Cap Gemini (Division SIF)	39 (2) 599 241
Rome	Cap Gemini (Division GST)	39 (81) 562 5208
	Cap Gemini Holding	39 (6) 225 931
	Cap Gemini (Division GST et Direction Générale & Commerciale)	39 (6) 225 931
Syracuse	Cap Gemini (Divisions GST/SIF)	39 (6) 231 901
Turin	Cap Gemini (Division SIF)	39 (931) 463 565
	Cap Gemini (Division SIF)	39 (11) 654 81
	Artis	39 (11) 812 4110

AUTRICHE

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

BELGIQUE

Diegem	Cap Volmac	32 (2) 716 12 11
--------	-------------------	-------------------------

DANEMARK

Glostrup	Cap Programator A/S	45 (44) 94 44 44
Viby, Jylland	Cap Programator A/S	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

Bedford	Hoskyns Group plc	44 (234) 328 111
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 (454) 626 626
Farnham	Hoskyns Group plc	44 (252) 725 500
Glasgow	Hoskyns Group plc	44 (41) 204 1961
Greenford	Hoskyns Group plc	44 (81) 578 5571
Londres	Hoskyns Group plc	44 (71) 434 2171
	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
Peterlee	Hoskyns Group plc	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 Insight Ltd	353 (21) 313 533
Dublin	Hoskyns Insight Ltd	353 (16) 613 266
	Hoskyns Application Products Ltd	353 (16) 619 056

ITALIE

Gênes	Cap Gemini (Division SIF: Services, Industrie & Finance)	39 (10) 642 3041
-------	---	------------------

LUXEMBOURG

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

NORVEGE

Bergen	Cap Computas AS	47 (55) 31 11 17
Oslo	Cap Computas AS	47 (22) 05 22 05
Krækery	Cap Computas AS	47 (69) 31 41 30
Skien	Cap Computas AS	47 (35) 52 75 45
Stavanger	Cap Computas AS	47 (51) 89 46 40
Trondheim	Cap Computas AS	47 (73) 90 36 00

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) 17 84 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) 343 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) 248 100
Luleå	Cap Programator Norr AB	46 (920) 928 00
Lund	Cap Programator Stockholm	46 (46) 16 85 49
Lund	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 73 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
Västerås	Cap Programator Mid AB	46 (21) 10 58 00
Växjö	Cap Programator Syd AB	46 (470) 74 95 40

SUISSE

Bâle	Cap Gemini Suisse	41 (61) 313 30 20
Berne	Cap Gemini Suisse	41 (31) 372 01 31
Genève	Cap Gemini Suisse	41 (22) 346 14 44
Genève	Cap Gemini Suisse (Agence)	41 (22) 347 88 00
Zürich	Cap Gemini Suisse	41 (1) 242 28 26

Coordinnées aux Etats-Unis

Cap Gemini America

<i>Siège Social (New York)</i>	<i>1 (212) 944 64 64</i>
<i>Finance, Comptabilité & Ressources Humaines (Holmdel)</i>	<i>1 (908) 946 89 00</i>
Akron	1 (216) 996 7300
Appleton	1 (414) 730 3856
Atlanta	1 (404) 395 5400
Baltimore	1 (410) 581 5022
Chicago	1 (708) 531 1300
Cincinnati	1 (513) 563 6622
Cleveland	1 (216) 464 8616
Columbus	1 (614) 898 3044
Dallas	1 (214) 385 3290
Dayton	1 (513) 890 1271
Delaware Valley	1 (215) 668 4626
Denver	1 (303) 220 1700
Des Moines	1 (515) 226 0504
Detroit	1 (313) 350 8088
Grand Rapids	1 (616) 784 4155
Houston	1 (713) 622 0105
Iselin	1 (908) 906 0400
Jacksonville	1 (904) 296 0441
Kansas City	1 (913) 451 9600
Miami	1 (305) 942 6522
Milwaukee	1 (414) 546 4644
New York	1 (212) 944 6464
Omaha	1 (402) 333 2863
Orlando	1 (407) 660 8833
Pittsburgh	1 (412) 394 6460
Portland	1 (503) 295 1909
Richmond	1 (804) 320 0787
Seattle	1 (206) 433 9088
St. Louis	1 (314) 968 5008
Tampa	1 (813) 273 0059
Washington DC	1 (703) 734 1511
Youngstown	1 (216) 743 4200

Gemini Consulting

<i>Siège Social</i>		
Etats-Unis	Morristown, NJ	1 (201) 285 9000
Europe	Londres	44 (71) 340 3000

Sociétés Associées

<i>Direction Générale</i>		
Paris	Groupe Brossard	33 (1) 41 08 40 00
	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 : Airbus - Bill Gillette - Fleet Air Arm - Eurotunnel

Conception : H. Lebady/AZ Brunétoile - Réalisation : Productions 32

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

Copyright Paris 1994. Cap Gemini Sogeti.

A l'exception des sculptures de Jean-Pierre Rives, toutes les œuvres qui illustrent ce rapport annuel appartiennent à la collection Cap Volmac, laquelle se compose exclusivement de peintures et de sculptures néerlandaises.

Depuis sa création, cette collection cherche à valoriser la présence des Pays Bas dans les arts plastiques ou dans les arts appliqués. Elle est exposée au siège de Cap Volmac à Utrecht.

Les sculptures de Jean-Pierre Rives, artiste contemporain mais aussi ancien capitaine de l'équipe de France de Rugby, recèlent une force d'expression qui selon l'écrivain Antoine Blondin « prolonge la création du monde, ajoute une province à notre patrie intime et nous révèle qu'il y avait là des secrets encore méconnus ».

