

Rapport Annuel 1996





Paolo Intini – *La Parisienne* (1989)

Sommaire

• La lettre du Président	2
• Un monde en mutation	6
• L'année 1996	15
• Le Groupe	21
LE GROUPE	22
UNE ORGANISATION TRANSNATIONALE	23
L'ÉQUIPE DE DIRECTION	26
LE CONSEIL EN MANAGEMENT	29
LES SERVICES INFORMATIQUES	33
CONVERGENCE	37
LA CULTURE DU SAVOIR-FAIRE	41
• Adresses	45

LA LETTRE DU PRÉSIDENT



Trente ans ! Entre la petite société créée le 1^{er} octobre 1967 à Grenoble et le groupe multinational qui va réaliser 18 milliards de francs de chiffre d'affaires cette année, il se sera donc écoulé trente ans.

Trente ans évidemment riches en péripéties de toutes sortes entre lesquelles il est difficile de faire un choix au moment de citer celles qui ont le plus marqué l'histoire de ce Groupe : les 4 % de net au bilan réalisés dès la clôture du premier exercice (je m'étais interdit de perdre de l'argent la première année et, malgré les conséquences funestes pour une si jeune entreprise de la paralysie que la France avait connue en mai et juin 68, j'y étais arrivé), la création d'une première filiale à Genève en septembre 1968, l'ouverture d'agences à Lyon, puis à Paris, Zurich, Marseille, Bordeaux, la création et la mise sur les rails en 1970 d'EURINFOR, une société d'infogérance revendue cinq ans après à la CISI, le

premier accord avec Bossard signé en novembre 1970, les Rencontres de Djerba en juin 1973 (où tout le gratin de l'informatique française avait été invité), la fusion avec le CAP en 1974, l'achat à John Diebold de Gemini Computer Systems Inc. pour créer le 1^{er} janvier 1975 le nouveau Groupe CAP GEMINI SOGETI, le vote surprise des salariés de CAP Hollande en faveur d'une prise de contrôle de CAP Europe par les Français (c'était le 29 août 1975), le refus opposé le 28 octobre 1977 par l'Administration française à la CISI qui voulait – avec notre accord – revendre à EDS les 34 % qu'elle détenait alors dans le Groupe, l'entrée de C.G.I.P. dans le capital en 1982 (l'année où CAP GEMINI SOGETI a réalisé pour la première fois un milliard de francs français de chiffre d'affaires), l'introduction en Bourse le 12 juin 1985 avec plus de dix millions d'actions demandées pour 326 250 offertes (on a vu mieux depuis), l'acquisition de C.G.A. aux Etats-Unis en janvier 1986, celle de SESA en France en juillet 1987, le formidable tournant stratégique pris lors des Rencontres de Marrakech en juin 1990... quelques semaines avant la Guerre du Golfe et ce qui allait s'ensuivre, la création du Groupe GEMINI CONSULTING, le retour dans l'infogérance ("outsourcing") avec l'acquisition d'HOSKYNS, l'arrivée de DAIMLER BENZ dans le capital en juillet 91, le lancement lors des Rencontres de Prague (juin 1992) du programme GENESIS avec pour objectif la transformation complète de l'entreprise CAP GEMINI, l'annus horribilis que fut pour nous l'exercice 93, le choix de la stratégie CONVERGENCE afin de rapprocher "consulting" et services informatiques, la démonstration collective de notre capacité à redresser la barre, l'abandon volontaire à l'Assemblée Générale du 24 mai 1996 du verrou juridique par lequel je contrôlais le Groupe depuis sa fondation...

Ce contrôle du Groupe par son fondateur en a irrité plus d'un, et c'est vrai qu'il a parfois limité, faute de moyens, les ambitions de l'entreprise. Mais au moins lui a-t-il assuré pendant toute cette période une totale **indépendance** vis-à-vis de tous les pouvoirs : politique, financier, industriel. Il lui a permis aussi de respecter certaines **valeurs** auxquelles je tiens (l'honnêteté par exemple, car il n'est pas de victoire ou de contrat dont on puisse se réjouir et se flatter si on l'a obtenu par des moyens déloyaux) et auxquelles je sais maintenant que le Groupe restera fidèle tant ces valeurs font partie de sa culture, de ses traditions et de son image.

Parler d'indépendance me remet aussi en mémoire ce jour de juin 1970 où un savant polytechnicien de la SOGREAH, qui avait pourtant signé quelques semaines plus tôt son contrat d'embauche à SOGETI, était venu nous expliquer qu'il renonçait à y entrer parce que, disait-il, "j'ai calculé (sic) que vous serez racheté avant 4 ans". Quelque chose dans la formule utilisée dans ses calculs par ce brillant mathématicien devait être faux puisqu'il se sera trompé d'au moins 23 ans. Simple question de paramétrage, probablement.

Déjà trois ans plus tôt, quand j'avais annoncé à quelques amis ma décision – prise en juillet sur une plage de l'Adriatique – de créer une société de services et de conseil en informatique (S.S.C.I.), on ne m'avait pas accordé beaucoup de chances de réussite. "Trop tard, me disait-on, les places sont prises". Et c'est vrai qu'en 1967, de nombreuses sociétés de services existaient déjà :

rien qu'en France plus d'une centaine (avec des leaders nationaux qui s'appelaient SEMA ou CAP) mais aussi plus d'un millier aux Etats-Unis où par exemple une société comme Computer Sciences Corporation (CSC, créée en 1959) réalisait déjà un chiffre d'affaires équivalent à 200 millions de nos dollars d'aujourd'hui. Mais on ne parlait d'Arthur Andersen que dans les milieux de l'audit comptable et IBM, qui faisait 90 ou 95 % de son chiffre d'affaires dans le hardware, était tout **sauf un concurrent** : client, fournisseur, partenaire, modèle pour sa discipline, protecteur grâce à ses tarifs, pourvoyeur d'affaires grâce au label de qualité qu'il accordait souverainement (et localement) à telle ou telle société de services. Aujourd'hui, IBM est de loin le n° 1 mondial des services informatiques (23 milliards de dollars en 1996 dont, il est vrai, 7 milliards dans la maintenance) alors que les ventes de matériel représentent maintenant moins de 48 % de son activité totale (36 milliards de dollars sur 76). Il y a trente ans, sortant de chez Bull, j'aurais parié gros – et bien d'autres avec moi – que jamais un constructeur ne pourrait devenir une société de services : IBM est en train de démontrer le contraire, et d'autres constructeurs avec lui qui réalisent maintenant dans les services (maintenance comprise ou pas) 20, 30 ou 40 % de leur chiffre d'affaires total.

Dans le même temps, le peloton des grands constructeurs s'est considérablement modifié. Il y a trente ans, les huit plus gros se partageaient plus de 90 % du marché mondial. Pour marquer alors l'énorme disproportion existant entre le premier d'entre eux – IBM – et ses sept principaux concurrents, un journaliste facétieux les avait appelés "Blanche-Neige et les 7 nains". Les 7 nains d'alors étaient Univac (qui s'appelait encore Sperry Rand), Honeywell, Control Data, NCR, Burroughs, General Electric et RCA. Trente ans plus tard, Blanche-Neige est toujours là, solidement accrochée à la tête du peloton, mais **aucun des 7 nains de 1967 n'y est plus** ! Le n° 2 est Hewlett Packard, suivi de 3 japonais (Fujitsu, NEC et Hitachi), puis de trois constructeurs américains, COMPAQ, Digital Equipment et AT&T. Et le changement est encore plus impressionnant en volume : en 1967, les 7 suivants d'IBM ne faisaient au total que le tiers de son chiffre d'affaires (1,9 milliard de dollars comparé à 5,3), en 1996 leur chiffre d'affaires est 2 fois plus gros que celui d'IBM (150 milliards comparés à 76 !).

On peut souligner aussi – au risque de faire un peu de publicité supplémentaire à notre principal concurrent – qu'en 1996 et pour la première fois dans l'histoire de l'informatique mondiale, une société de services est venue se glisser dans ce peloton des "grands de l'industrie informatique", juste devant AT&T(*) : certes avec 14,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires, EDS fait encore moins de 20 % du total d'IBM, mais cette entrée d'une société de services dans le gotha de l'informatique mondiale est à saluer comme elle le mérite.

Ceci n'est qu'une illustration des fantastiques changements que l'informatique a connus depuis 30 ans. Il serait vain de prétendre ici, avec si peu de talent et si peu de place, en faire l'inventaire et encore moins l'analyse, mais je peux au moins prendre le risque d'en citer deux ou trois :

- l'un est la **compatibilité** : dans les années soixante, la politique des constructeurs était de fabriquer des ordinateurs délibérément incompatibles entre eux afin de décourager le client de changer de fournisseur. Et cette incompatibilité existait même parfois, pour des raisons techniques ou économiques, au sein de la gamme d'un même constructeur. Les sociétés de services consacraient donc une bonne partie de leurs talents à aider les clients à changer de matériel ou de fournisseur et à transposer leurs applications d'une machine à l'autre. L'arrivée massive des micro-ordinateurs a complètement transformé le rapport de forces : de nouveaux constructeurs sont apparus dont la préoccupation n'était pas de protéger une base de clientèle mais de la conquérir, les acheteurs n'étaient plus les entreprises mais les utilisateurs eux-mêmes, des hommes (Bill Gates, en particulier) ont compris très tôt l'intérêt de vendre bon marché mais à tout le monde et en grandes quantités le logiciel de base nécessaire à l'exploitation de ces nouvelles machines, la compatibilité s'est imposée à tous parce que les utilisateurs finissent toujours par donner l'avantage aux systèmes qui leur laissent le choix du fournisseur.
- un autre de ces changements est illustré par l'extraordinaire aventure industrielle de la **miniaturisation** des puces et l'accroissement exponentiel des performances des ordinateurs qui en est résulté : un des concurrents d'INTEL vient d'annoncer la

(*) dans les 50 premiers mondiaux de l'industrie informatique, il y a 36 américains, 10 japonais... et 4 européens (Siemens, Bull, Olivetti et CAP GEMINI).

sortie prochaine d'un microprocesseur contenant sur une pastille de silicium dont la surface n'a guère changé depuis vingt ans 7,5 millions de transistors connectés entre eux par 18 millions de connexions. Et l'on parle pour bientôt de microprocesseurs contenant 100 millions de transistors et traitant 2 milliards d'instructions par seconde ! Cela me remet en mémoire qu'en 1966, j'avais vendu – pour le compte de mon employeur de l'époque, Bull General Electric – un super-calculateur qui pesait plusieurs tonnes, coûtait l'équivalent de 100 millions de nos francs d'aujourd'hui, et aurait traité, s'il avait été livré au client, quelques milliers d'instructions par seconde. Le portable au format A4 posé aujourd'hui sur le coin de mon bureau m'a coûté 5 000 fois moins cher, pèse moins de 3 kg et n'a nul besoin d'un cocon climatisé pour exécuter sans broncher ses 100 millions d'instructions par seconde.

- autre exemple de ces changements, l'interpénétration croissante de l'informatique, des télécommunications et de la télévision, technologies et métiers qui n'imaginaient certainement pas il y a trente ans que leur futur serait à ce point convergent. Aujourd'hui, on peut exprimer et traiter **sous forme numérique** tout "signal" que le cerveau humain est capable d'interpréter lui-même (texte, image, son, mouvement,...), on sait qu'il n'y aura bientôt plus de différence entre le téléviseur et le micro-ordinateur, Internet convainc les plus réticents que le savoir du monde est à la portée de tous, que la puissance de calcul est presque gratuite, que les communications le seront elles aussi dans quelques années et qu'il n'y a déjà plus d'autres barrières entre les hommes que celles qu'ils s'ingénient à rebâtir pour préserver leur liberté, leurs biens ou leur culture. Après les machines et les systèmes, les hommes sont devenus "compatibles".

On pourrait citer bien d'autres exemples des profondes mutations subies par l'environnement dans lequel CAP GEMINI exerce son activité : ainsi la dérégulation, la "globalisation", l'extraordinaire évolution des mentalités et des comportements constatée depuis trente ans, l'augmentation régulière de la propension à externaliser ("à chacun son métier"), etc. On pourrait tout aussi bien rappeler que nombre de ces bouleversements étaient prévisibles ou même préparés depuis longtemps, y compris dans ce que la technologie a produit de plus récent. Un exemple ? C'est, sauf erreur, en 1964 qu'a été présenté pour la première fois à l'A.C.M. (Association for Computing Machinery, un nom qui fleure bon les années soixante) un plan prévoyant la construction d'un réseau à commutation de paquets permettant de faire dialoguer entre eux les grands centres de calculs américains pourtant équipés d'ordinateurs de marques différentes. Le défi technologique était gigantesque, mais deux ans plus tard (c'était il y a 30 ans !) le Department of Defense – le fameux D.O.D. – donnait son feu vert à la construction du réseau ARPAnet, qui n'est autre que l'ancêtre d'Internet...

Dans ce monde en **ébullition**, le marché des services informatiques a connu une très forte croissance au point de représenter aujourd'hui, avec 250 milliards de dollars maintenance incluse, près de 40 % du chiffre d'affaires mondial de l'industrie informatique (*). Les sociétés de services ont été en effet un puissant moteur de diffusion et d'expansion des capacités nouvelles offertes par la technique. La productivité des programmeurs et des ingénieurs n'a pas augmenté aussi vite que la capacité des machines, mais leur "boîte à outils" est beaucoup plus riche qu'elle ne l'était il y a trente ans et leur connaissance de l'entreprise, de ses ressorts et de ses contraintes, est au moins égale aujourd'hui à leur maîtrise des technologies les plus récentes. Les enjeux ont changé, la rapidité de développement des applications nouvelles est devenue primordiale, la compétition est plus rude, l'informatique est aujourd'hui exclusivement mesurée à l'aune des services qu'elle rend à ses utilisateurs, mais la gamme de ces services s'est considérablement élargie et, dans un marché qui double de volume tous les cinq ou six ans, les opportunités sont toujours aussi grandes à qui sait les saisir.

Partis avec quelques années de retard sur nos grands concurrents américains, dans un pays moins vaste et où l'informatique n'a jamais eu la place ni le rôle qu'elle a toujours eu aux Etats-Unis, je crois que nous avons tenu notre rang, **le premier des "européens"**. Avec le recul, j'ai un peu l'impression que nous avons passé notre temps à danser avec des éléphants, évité plusieurs fois de nous faire écraser les pieds, heureux de les battre parfois avec leurs propres armes – c'est-à-dire la force et non pas la ruse – leur sachant gré de nous avoir pendant trente ans empêchés de nous endormir sur nos lauriers.

(*) 630 milliards de dollars en 1996, dont environ 32 % pour les ventes de hardware, 18 % pour les logiciels et 11 % pour les périphériques.

Mais s'ils nous ont tenus en éveil, et parfois servis d'exemple, ce ne sont pas nos concurrents qui nous ont faits ce que nous sommes. Ce sont nos clients, ceux des bonnes et des mauvaises années, ceux de 67/68 qui ont fait confiance à quelques hommes sans grands moyens, ceux de 93 ou 94 qui nous ont aidés à traverser la tempête. Ce sont nos actionnaires successifs qui ont chacun accompagné un bout de notre chemin et soutenu nos initiatives. Ce sont aussi, bien entendu, nos collaborateurs. Des 7 salariés d'octobre 1967, il n'en reste que deux – ma secrétaire et moi – mais ils sont aujourd'hui 26 000 à nous avoir rejoints. Ils participent ensemble à l'histoire d'un Groupe sûr de ses capacités, confiant dans son avenir et qui saura leur assurer, comme il l'a toujours fait, l'épanouissement individuel auquel ils aspirent et les succès collectifs qui donnent sa légitimité à l'entreprise.

Certes, les trente années passées ont été une passionnante aventure – et il fallait bien qu'à l'occasion de cet anniversaire, je vous en parle un peu – mais je suis sûr que dans ce Groupe, on ne va pas s'ennuyer non plus dans les années qui viennent.

Serge KAMPF
Grenoble, le 12 avril 1997

P.S. Une histoire, c'est évidemment bien plus que des chiffres, mais les chiffres jalonnent utilement une histoire. Aux plus anciens, le tableau reproduit ci-dessous rappellera peut-être quelques bons souvenirs.

RÉSUMÉ FINANCIER 1967/1996

Exercice	Chiffre d'affaires (en MFF)	Effectif moyen	C.A. per capita en KFF	Résultat d'exploitation		Net part du Groupe		Nombre d'actions au 31/12	Nominal (en francs)	B.N. par action (en francs)	Capitalisation boursière au 31/12 (en MFF)
				montant (en MFF)	%	montant (en MFF)	%				
67/68 (1)	1,5	22	68	0,13	8,3%	0,06	4,2%	2 000	100	31,7	-
1969	4,2	49	86	0,44	10,5%	0,20	4,8%	10 000	100	22,3	-
1970	6,8	65	105	0,73	10,7%	0,34	4,9%	50 000	100	6,8	-
1971 (2)	26,2	391	67	2,65	10,1%	1,19	4,5%	50 000	100	23,7	-
1972	39,4	502	78	4,25	10,8%	1,90	4,8%	50 000	100	38,0	-
1973	52,1	647	81	5,84	11,2%	2,56	4,9%	120 000	100	21,3	-
1974 (3)	145,9	1 514	96	10,2	7,0%	5,25	3,6%	135 000	100	38,9	-
1975	226	1 893	119	14,1	6,2%	8,2	3,6%	135 000	100	60,5	-
1976	250	2 033	123	11,5	4,6%	9,4	3,8%	135 170	100	69,6	-
1977	293	2 138	137	15,4	5,3%	10,8	3,7%	340 000	100	31,8 (4)	-
1978	370	2 256	164	32,5	8,8%	15,2	4,1%	340 000	100	44,8	-
1979	455	2 543	179	51,8	11,4%	21,9	4,8%	340 000	100	64,4	-
1980	580	2 753	211	69,8	12,0%	29,5	5,1%	340 000	100	86,7	-
1981	823	3 368	244	86,2	10,5%	43,0	5,2%	442 000	100	97,2	-
1982	1 027	3 514	292	118,6	11,5%	51,5	5,0%	442 000	100	116,5	-
1983	1 404	3 776	371	140,6	10,0%	72,3	5,1%	540 000	100	133,9	-
1984	1 803	4 238	425	215	12,0%	95,8	5,3%	540 000	100	181,6	-
1985 (6)	2 222	4 910	452	265	12,1%	133	6,0%	3 262 500	20	40,7	4 528
1986	2 907	6 564	443	365	12,5%	193	6,6%	3 534 375	20	54,6	7 634
1987 (7)	4 175	8 908	469	563	13,5%	280	6,7%	3 891 890	20	72,0	5 274
1988	5 816	11 438	508	763	13,1%	402	6,9%	4 570 463	20	88,1	11 266
1989	7 055	12 974	544	783	11,1%	525	7,4%	25 251 046	40	20,8 (8)	12 853
1990 (9)	9 172	16 489	556	1 021	11,1%	623	6,8%	27 939 313	40	22,3	9 639
1991	10 028	17 971	558	724	7,2%	560	5,6%	37 472 775	40	14,9	10 867
1992 (10)	11 884	21 675	548	339	2,9%	(72)	-	41 964 338	40	(1,7)	6 924
1993	11 028	20 900	528	201	1,8%	(429)	-	42 431 755	40	(10,1)	7 417
1994 (11)	10 176	19 001	536	526	5,2%	(94)	-	53 068 478	40	(1,8)	9 022
1995	11 329	20 477	553	678	6,0%	52	0,5%	53 073 228	40	1,0	7 324
1996 (12)	14 820	23 934	619	1 042	7,0%	282	1,9%	60 356 666	40	4,7	15 143

(1) exercice de 15 mois (1/10/67 au 31/12/68)

(2) création d'EURINFOR (traitement et facilities management)

(3) fusion avec le C.A.P.

(4) multiplication par 2,5 du capital social par incorporation de primes et réserves

(5) après vente de l'activité "Saisie" (365 collaborateurs) au 31 décembre 1982

(6) introduction en Bourse de 10% du capital (326.250 actions)

(7) après intégration de 5 mois de SESA

(8) nombre d'actions multiplié par 5,5 et nominal porté à 40 francs

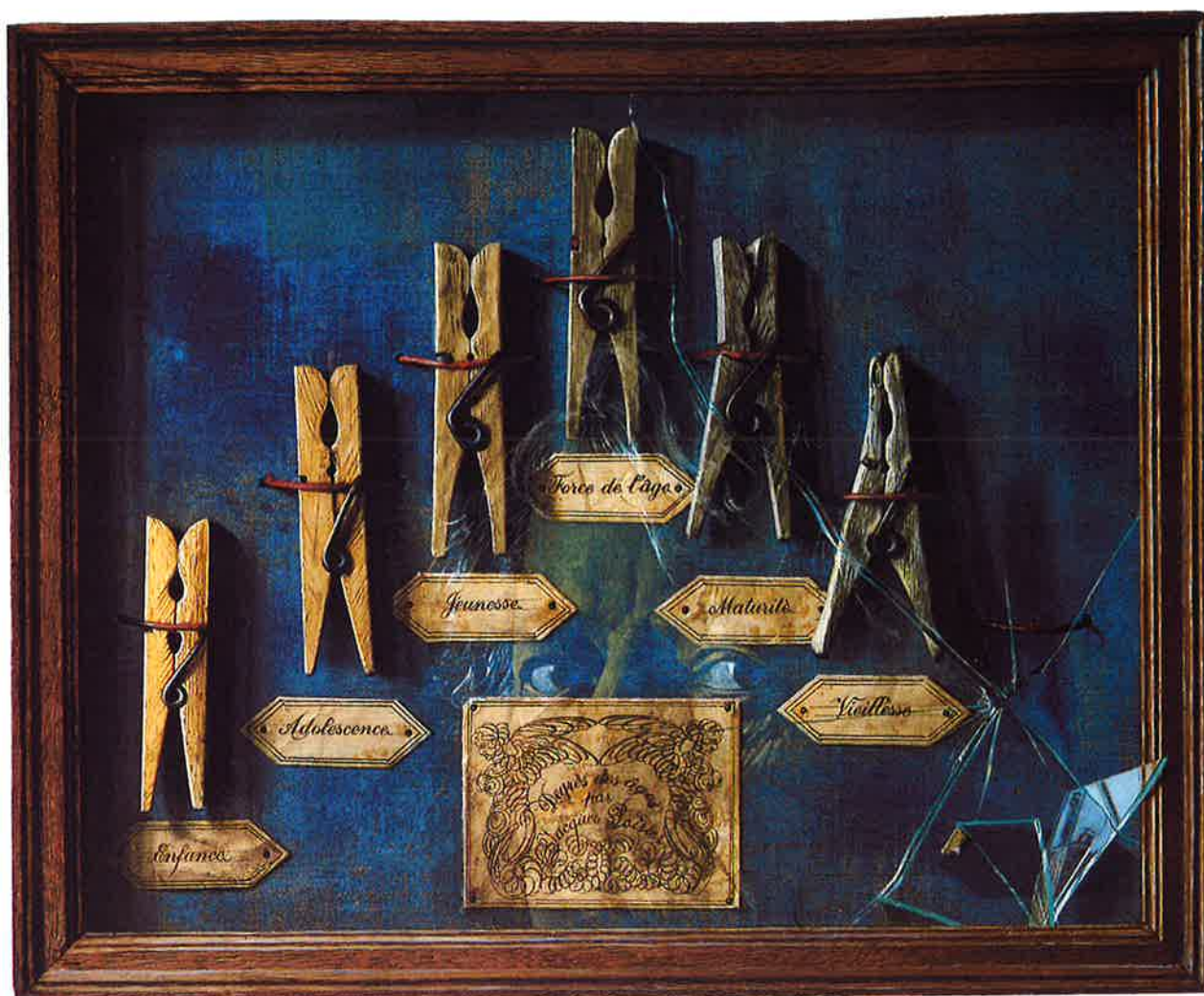
après incorporation de réserves et "split"

(9) après intégration de 9 mois d'Hoskyns

(10) après intégration de 12 mois de VOLMAC et 8 mois de PROGRAMATOR

(11) après déconsolidation de la filiale allemande CAP Debis (1,1 BFF en 1993)

(12) après intégration de 7 mois de GEMINI CONSULTING



Jacques Poirier – *Le degré des âges* (1993)

UN MONDE EN MUTATION

Face aux mutations en cours, les entreprises n'ont d'autre choix que de les "dominer ou mourir". De nouvelles règles du jeu se dessinent qui favorisent les industries du savoir et justifient la constitution de groupes puissants dans le domaine du conseil en management et des services informatiques.

I. PRIORITÉ À LA REVITALISATION DES ENTREPRISES

Après le "reengineering", vient maintenant le temps de la revitalisation des entreprises. Dans un contexte de "redistribution des cartes" où le secteur public voit sa part se réduire au profit de l'initiative privée, les entreprises ne peuvent

plus se contenter d'une attitude défensive. Elles doivent reprendre l'offensive et montrer qu'elles sont aptes à dominer les mutations en cours.

Les prémices de ce constat sont :

- la mondialisation des marchés sou-

nue par des forces plus nombreuses que celles qui la freinent et notamment une plus grande ouverture des nations, une plus grande interdépendance économique et financière, l'affirmation de la loi du marché dans les nouvelles règles

du jeu commercial et la diffusion instantanée des images, des idées et des modes de consommation ;

- la poursuite, voire l'accélération, des progrès technologiques dont l'application répond à un formidable désir de communication des individus et diffuse ses effets vertueux dans un nombre toujours plus grand de secteurs d'activité ;

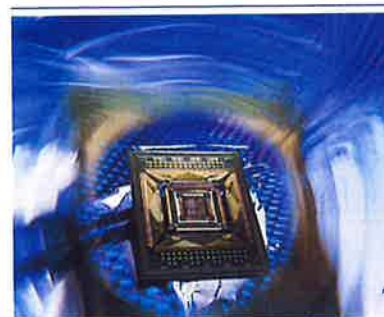
- l'essoufflement des politiques de restructuration dont les efforts de recentrage sur la qualité du service rendu, de décentralisation des responsabilités, de rationalisation des métiers et des structures ont contribué à une amélioration très sensible de la productivité et à un net rétablissement des performances financières des entreprises. Mais ce souci de la réduction des coûts ne saurait occulter la nécessité de se préoccuper de la courbe des ventes, seul indicateur dont le redressement garantisse durablement la performance d'une activité.

A cela, s'ajoutent trois considérations plus macro-économiques : *primo*, l'émergence de nouveaux marchés (Asie, Amérique latine) où sont réunies les conditions d'une forte consommation notamment tirée par les besoins de premier équipement ; *secundo*, l'effet d'entraînement de l'économie américaine qui a connu en 1996 sa septième année de croissance consécutive, fait sans précédent depuis 1945, effet qu'elle exerce de manière favorable sur toutes les économies européennes mais malheureusement pas toujours de manière homogène, comme en témoigne par contraste la morosité du marché français ; *tertio*, le formidable potentiel économique et commercial qu'engen-

drent la convergence des industries de l'information (télécommunications, audiovisuel et informatique), l'essor de la téléphonie mobile et le succès du phénomène Internet.

Désormais, on le comprendra, la croissance pousse plus que jamais les entrepreneurs à se battre sur deux fronts : d'une part, celui de la **valeur ajoutée** pour satisfaire la pression accrue de leurs clients, de leurs employés et de leurs actionnaires ; d'autre part, celui de l'emploi où, chacun le sent bien, les succès seront les plus attendus par les gouvernements et les opinions publiques.

Pour les dirigeants désireux de renouer avec la croissance, certaines priorités s'imposent : le développement des marchés existants, la conquête de nouveaux marchés soit par expansion géographique soit par élargissement de leur gamme d'activités, le lancement de nouveaux produits ou services, voire enfin la diversification. Entre ces différentes solutions, il s'agit de faire le meilleur choix en fonction du marché, des risques et des opportunités qui s'y présentent et d'y affecter les ressources appropriées. Qu'on ne s'y trompe pas, **ces décisions sont difficiles à prendre** : l'ampleur des changements à opérer est telle qu'il faut désapprendre les recettes qui ont fait les succès passés et assimiler de nouveaux concepts. Il s'agit de donner naissance à une entreprise entièrement renouvelée. Pour réussir de telles transformations stratégiques, il faut procéder à grande échelle et à un rythme rapide. Aussi nombreux sont les dirigeants qui recherchent le concours de consultants spécialisés avant de s'engager dans de telles manœuvres.



L'envol stupéfiant du microprocesseur

Premier microprocesseur, apparu en 1971, l'Intel 4004 contenait l'équivalent de 2300 transistors. Son actuel successeur est 2400 fois plus dense et fonctionne 3000 fois plus vite.

**“Un ancien monde finit et voici
que le nouveau commence.”**

Chateaubriand



Maurice Laroche – *Le voyage extraordinaire* (1992)

II. DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU

Vitesse et Innovation

De nos jours, l'innovation alliée à la rapidité de réaction est une arme concurrentielle. Une enquête bien connue de McKinsey a démontré que lorsqu'un nouveau produit arrive avec six mois de retard sur son marché, il a déjà perdu 36 % des bénéfices qui auraient pu être générés sur

la totalité de son cycle de vie. En revanche, s'il arrive à temps mais avec des coûts de développement qui dépassent de 50 % les prévisions initiales, le total des gains n'est réduit que de 3,5 %. Récemment, 3M a encore fait monter les enchères en s'engageant à réaliser 30 % de son chiffre d'affaires à l'aide de produits

mis au point au cours des quatre dernières années. Ainsi affirmée, la valeur économique du facteur temps peut être vue sous deux angles : développer des produits ou des services qui permettent aux clients de gagner du temps et réduire les délais dans l'exécution de toutes les tâches. La course contre la montre est une obsession

partagée par tous les métiers de l'entreprise : fabrication, facturation, recouvrement, gestion des stocks, transport et logistique. La capacité de réagir instantanément à l'expression d'un besoin compte autant désormais que la course à la productivité ou la recherche de la meilleure qualité. Pour être porteuse de réel progrès, l'innovation doit être continue et incrémentale. L'accroissement des besoins des consommateurs, le fait que de plus en plus ils exigent de la souplesse, du service et du sur-mesure, les tentatives d'imitation de la concurrence, le raccourcissement des cycles de vie des produits, tout y incite. Or, on le sait, la rapidité d'action et de réaction est incompatible avec l'orga-

nisation traditionnelle et séquentielle des tâches. Pour réagir vite, il faut, au contraire, des équipes pluridisciplinaires qui utilisent une base commune pour agir de façon cohérente et simultanée dans des domaines fonctionnels très différents. L'informatique peut se révéler une alliée de poids pour réaliser ce type de progression coordonnée, sous réserve que trois conditions soient remplies : s'insérer dans une vision globale de la direction générale, s'inscrire dans un processus de changement pour former les hommes et les femmes de l'organisation à une nouvelle façon de se battre, enfin ne pas hésiter à remettre en question les acquis fonctionnels et techniques.



Vertige des chiffres

- 15 % seulement de l'information utile à l'entreprise est aujourd'hui numérisée...
- ...et 80 % des données utiles à la décision sont externes au système de production de l'entreprise.

L'information, ressource-clé

Dans la course de vitesse qui s'est engagée, la ressource principale est l'information. Elle est l'atout indispensable pour mieux servir les clients. Ici, elle permet de dessiner une segmentation précise et pertinente des marchés, de détecter leurs besoins spécifiques, de façonner des produits et services personnalisés, source de fidélisation. Là, elle est le garant d'une meilleure efficacité de tous : au sein de l'entreprise comme dans la gestion des relations qui l'unissent à ses fournisseurs. Enfin, l'information joue de plus en plus un rôle de différenciation. Dans une économie fortement concurrentielle où tous les produits et services se ressemblent, la différence vient bien souvent de l'idée créative, du positionnement de l'offre-produit, de la perception qui en résulte et lui donne un avantage par rapport à celle de ses concurrents. Avec son réseau mondial, son univer-

salité et sa simplicité d'utilisation, **Internet** vient à point nommé répondre à ce besoin d'une meilleure disponibilité de l'information. Il accélère encore un processus déjà amorcé par le déploiement des outils de travail en groupe et par les systèmes de messagerie. Grâce à la technologie, l'entreprise étendue prend ainsi corps à l'échelle mondiale. La production industrielle se met en prise directe avec la demande finale et se libère des contraintes du stockage. La frontière entre l'activité industrielle et celle des services s'estompe. Le télé-achat expose les produits à la vente dans des vitrines ouvertes au monde entier. L'argent des transactions circule sous une forme numérique sécurisée. La banque et l'assurance ouvrent leurs guichets à domicile. Et l'habitant de la planète dispose désormais d'un chemin d'accès aisé vers ses semblables pour échanger, partager et coopérer au niveau local, national ou mondial.



Accès Internet

- On comptait 11,5 millions d'abonnés dans le monde en 1990, on en prévoit près de 250 millions en 2000, soit un taux de croissance annuelle de 35,9 % (source : Idate).
- Plus de 40 millions de personnes se connectent sur Internet en Amérique du Nord. Ils peuvent y feuilleter entre autres les 16 000 pages du site Web de la General Motors, choisir leur modèle et définir les modalités de son financement. Sur Telemarket, 24 000 produits différents leur sont proposés à la vente. En 1997, 40 % des banques américaines offriront des services en ligne.

CAP GEMINI



CapWeb

CapWeb en pratique

"Les autorités sanitaires de tous les pays d'Europe peuvent maintenant surveiller en temps réel l'évolution des maladies infectieuses au niveau européen, en échangeant et stockant des informations ainsi qu'en synchronisant leurs actions grâce à un Intranet et des serveurs Web de la CEE accessibles facilement de tous les pays et administrations concernés (EC IDACare)."

La capitalisation du savoir, cœur de la compétitivité

La redynamisation de l'entreprise passe surtout par une meilleure exploitation de ses savoir-faire. Les consignes sont claires : identifier, recueillir, fertiliser et capitaliser les idées les plus innovantes ainsi que les pratiques les plus performantes. Selon une étude menée par le magazine *Fortune* auprès des 500 premières entreprises américaines, 70 % des idées neuves ne sont que la réplique d'une initiative préalablement observée. Désormais, le principal actif de l'entreprise est intangible : il se constitue d'informations, de connaissances, de savoirs et de savoir-faire. La bonne gestion de cet actif devient un enjeu majeur. En permettant à ses membres d'accéder à ses meilleures pratiques, l'entreprise améliore l'efficacité et la rapidité de leurs actions. Elle crée un environnement favorable à l'innovation et à l'excellence dans l'exercice de tous les métiers.

Un peu partout, les mêmes questions se posent : comment capitaliser les connaissances des membres de l'organisation ? comment faciliter les transferts de savoir-faire entre les individus, entre les groupes ? comment transformer les processus individuels d'acquisition de compétences en un véritable apprentissage organisationnel ? En l'absence de réponse unique, deux voies se dessinent : d'une part, la constitution de **réseaux de "circulation"** des connaissances permettant de faire que se rencontrent les experts, se diffusent les idées et se propagent les pratiques innovantes ; d'autre part, la mise en place d'une **"mémoire"** de l'organisation destinée à recueillir les savoir-faire détenus par la seule mémoire des individus.

Cet effort de réification ne serait pas

possible sans un recours intensif aux technologies de l'information. La messagerie et les forums dopent le "brainstorming" : un seul message suffit à un chercheur pour consulter cinquante de ses collègues dispersés à travers le monde. Tableaux, outils graphiques, outils d'aide à la décision, logiciels de "géomarketing" et de "data-mining" décuplent l'efficacité des professionnels. Autrefois réservés à des utilisateurs avertis, les outils les plus puissants dans le domaine de la linguistique, de la gestion documentaire ou de l'analyse de données sont désormais à la portée de tous. En quelques secondes, Internet rend accessibles toutes les données potentiellement disponibles. Inspirée de cette architecture, une nouvelle mode a saisi les entreprises : l'**Intranet**, qui offre des possibilités inédites en matière de circulation de l'information et de gestion des connaissances. Décloisonnées et actualisées, dispensées au rythme et sur le lieu le travail de l'apprenant, l'information et la connaissance engendrent un nouveau type d'industrie : les "industries du savoir", celles dont Lester Thurow souligne dans son dernier livre *"Le Futur du Capitalisme"* qu'elles ont pour matière première l'intelligence, la technique et le savoir-faire. Il en résulte qu'un peu partout et dans tous les domaines d'activité, les entreprises se préoccupent de mettre en place un système de gestion performant de leurs connaissances. Ce qui constitue une excellente opportunité pour le Groupe Cap Gemini qui a rassemblé ses compétences managériales, organisationnelles et informatiques pour constituer une offre de services, **"Applied Knowledge Management"** (AKM), destinée à faciliter la mise en œuvre de tels systèmes.

L'homme au cœur de la mutation

Les mutations en cours ne sont pas sans conséquence sur les métiers et sur ceux qui les exercent. En réduisant la demande dans certaines qualifications, l'innovation en crée d'autres. Aux Etats-Unis, plus de 60 % des nouveaux emplois ont été créés par le secteur des technologies de l'information. Même dans des métiers aussi porteurs que ceux du conseil et des technologies, les professionnels doivent, en permanence, acquérir de nouveaux savoir-faire. D'une part, il leur faut se tenir régulièrement informés des dernières évolutions des technologies, d'autre part il devient primordial pour eux de bien comprendre les métiers des entreprises pour lesquelles ils travaillent, car c'est désormais cette dimension qui va déterminer leur capacité à concevoir une solution appropriée à un problème donné. Partout de nouvelles attitudes se font jour et bouleversent les relations établies entre l'entreprise et ses salariés. Sans compter qu'aujourd'hui la frontière n'est plus si claire entre l'interne et l'externe. Nombreux sont ceux qui, bien qu'extérieurs à l'entreprise, jouent un rôle clé dans son fonctionnement : consultants, prestataires extérieurs, voire anciens salariés devenus fournisseurs et partenaires dans le cadre d'un contrat d'externalisation. La disparition du salariat comme seul mode contractuel de relation entre l'entreprise et l'individu participe de ces nouvelles règles du jeu. Dans le sens d'une plus grande exigence notamment, car le professionnel extérieur – qu'il soit indépendant ou salarié d'une entreprise – veut inscrire son intervention dans un ordre

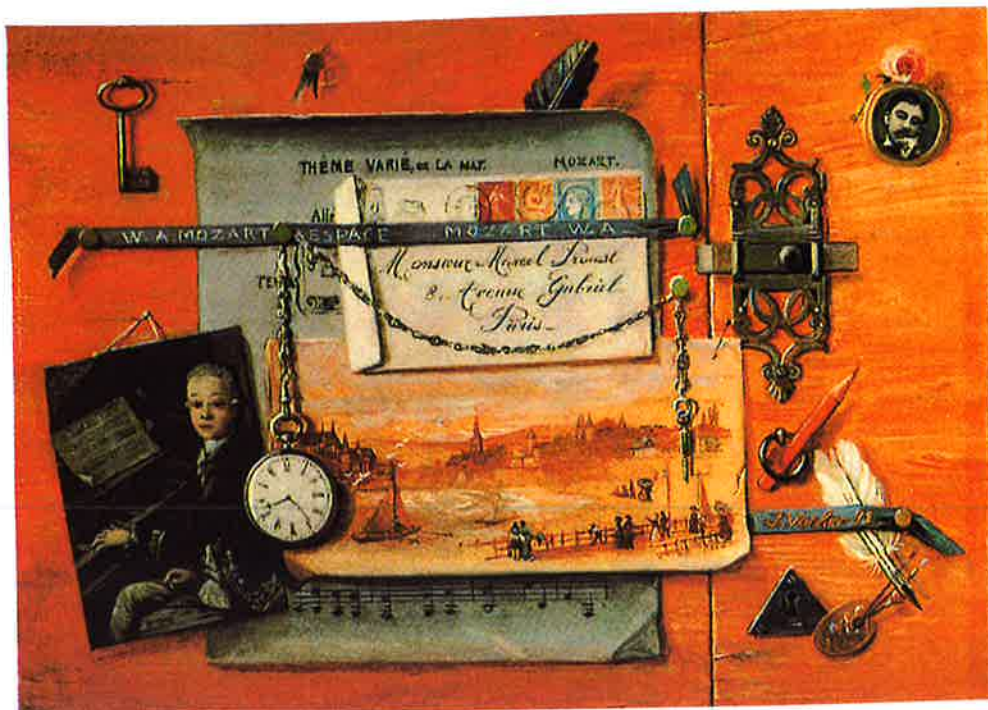
de mission et des limites (délai, budget, moyens) qui doivent être claires et précisées à l'avance.

Mais tout n'est pas si simple. Des inquiétudes s'expriment face à des changements dont le sens n'est pas toujours évident et les conséquences parfois cruelles. L'arrivée de nouveaux concepts, la transformation des modes opératoires, l'apprentissage de nouveaux comportements, le changement des mentalités ne peuvent se faire par décret. La résistance au changement tient à la dimension humaine de l'entreprise. Les habitudes participent au confort de *l'homo societatis*. Les abandonner a un coût pour l'intellect, l'affectif et la motivation de l'individu. Rares sont ceux qui trouvent ce prix acceptable. La prise en compte de la dimension humaine du changement, de l'importance de la motivation des hommes dans sa réussite sont des facteurs clés pour éviter que les transformations engagées n'engendrent une zone de fracture dans l'entreprise. Campagnes d'information et d'explication, efforts de formation, programmes de mobilisation sont indispensables pour instiller l'esprit de mobilité et d'initiative sans lequel il n'y a pas de revitalisation durable.

Dans ces phases-là, un appui extérieur est fort précieux. Un œil neuf a plus de facilité à détecter et donc à corriger les blocages et les facteurs d'inertie. En témoigne le recours de plus en plus fréquent à des **spécialistes de la transformation d'entreprise** qui apportent tout à la fois leur capacité de diagnostic, des méthodes d'intervention et un savoir-faire reconnu dans le domaine de la mobilisation des hommes.



Charles Perron – La feuille d'impôts (1974)



Jacqueline Vacher – Hommage à Mozart et à Proust (1992)

III. VERS UNE INDUSTRIE DU SAVOIR

Les experts du changement et des technologies

Qu'on ne s'y trompe pas, dans cette industrie du savoir, nul ne peut prétendre appréhender l'ensemble des connaissances disponibles ou posséder toutes les compétences requises. Seule une extrême spécialisation des compétences apporte une réponse adaptée aux défis de la complexité. Chaque expert alimente son propre savoir par un échange avec d'autres spécialistes issus de domaines connexes. En parallèle, la "chronocompétitivité" appelle les entreprises à devenir "polychrones", c'est-à-dire, à effectuer les tâches en parallèle et non l'une après l'autre. Bref, à la course de relais s'est substitué le match de rugby où le ballon n'avance que si tous avancent ensemble.

Pour y parvenir, les entreprises sont amenées à s'appuyer de plus en plus sur des compétences et savoir-faire externes. Par souci d'efficacité et de flexibilité, elles ont meilleur compte à

acquérir sur le marché les compétences qui leur manquent plutôt que de les développer à grands frais. Une enquête récente, menée par le Cabinet Coopers & Lybrand, montre que plus de 80 % des entreprises américaines les plus dynamiques ont recours à l'**externalisation** et qu'elles ont augmenté de près de 40 % la part des dépenses qu'elles y consacrent depuis trois ans. A chaque fois, la même raison est invoquée : bénéficier de l'expertise, des méthodes et du savoir-faire de prestataires spécialisés dans un domaine qui n'est pas au cœur de leur activité.

Il ne faut pas sous-estimer non plus l'effet des restructurations passées qui ont resserré les fonctions d'état-major autour d'un nombre limité de compétences clés. Dans de nombreux grands groupes, affronter une transformation en profondeur ne peut plus se concevoir sans l'aide de guides dotés d'une vision plus large, opérant dans un contexte multidisciplinaire et transna-

tional. Ces consultants en management les aident à établir les diagnostics pertinents, à puiser dans l'expérience accumulée par des entreprises similaires, à dégager l'horizon, à formaliser les étapes, à baliser le chemin. Et ils les soutiennent dans la conduite du changement.

Puissant levier de revitalisation, les possibilités qu'offrent les technologies participent aussi à la perplexité des décideurs : Internet et Intranet, commerce électronique, télé-travail, gestion des connaissances, maintenance de systèmes hétérogènes et distribués... sans compter les préoccupations plus brûlantes auxquelles ils sont confrontés, comme le passage à l'an 2000 et à la monnaie unique dont ils perçoivent les coûts plutôt que les bénéfices. D'innombrables chantiers s'ouvrent qui, tous, exigent des expertises rarement disponibles à l'intérieur des entreprises, tant du point de vue technique que de leur capacité de mise en œuvre. L'assimilation des

progrès offerts par les technologies débouche presque toujours sur une refonte en profondeur des structures de fonctionnement, des mentalités et des comportements. Ainsi la mise en place d'une solution logicielle intégrée

(SAP/R3, BAAN,...) induit-elle une collaboration étroite entre consultants, spécialistes de l'organisation et informaticiens exigeant l'interaction et la symbiose de multiples compétences, à tous les niveaux de l'organisation.

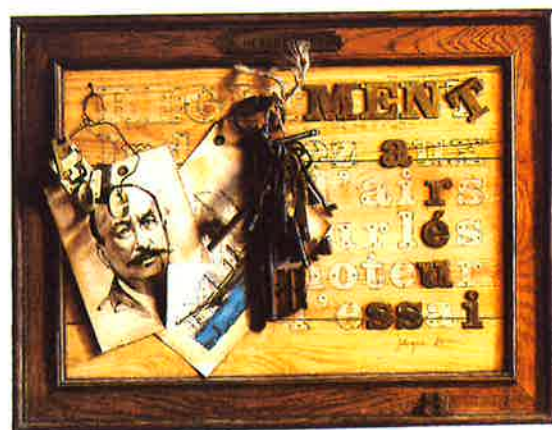
Vers la constitution de groupes mondiaux et pluridisciplinaires

Au début de l'année 1997, une enquête réalisée par le *Financial Times* auprès d'entreprises britanniques expliquait que le recours accru aux prestations de conseil (+ de 80 % en trois ans) était né de la pression concurrentielle liée à la mondialisation des marchés. Dans un environnement évolutif et concurrentiel, il faut anticiper, décider et agir vite, viser juste et être en mesure de s'ajuster aux fluctuations de l'activité. Ces tendances sont très favorables au développement des activités de conseil en management et de services liés aux technologies de l'information. Ainsi se confirment les prévisions qui laissaient entrevoir qu'une fois la crise économique passée, les mutations en cours seraient de nature à favoriser le renforcement de ces métiers et la constitution de grands groupes de services mondiaux et multidisciplinaires. Ce qui peut surprendre davantage, c'est le rapprochement très rapide qui s'est opéré entre deux mondes longtemps aux antipodes : **le conseil en management et les services informatiques**. La raison en est pourtant simple : lorsqu'il s'agit de marier le lancement de nouveaux métiers, l'adoption de nouveaux modes opératoires et l'application de nouvelles technologies, les entreprises font appel à des partenaires maîtrisant l'ensemble de ces disciplines,

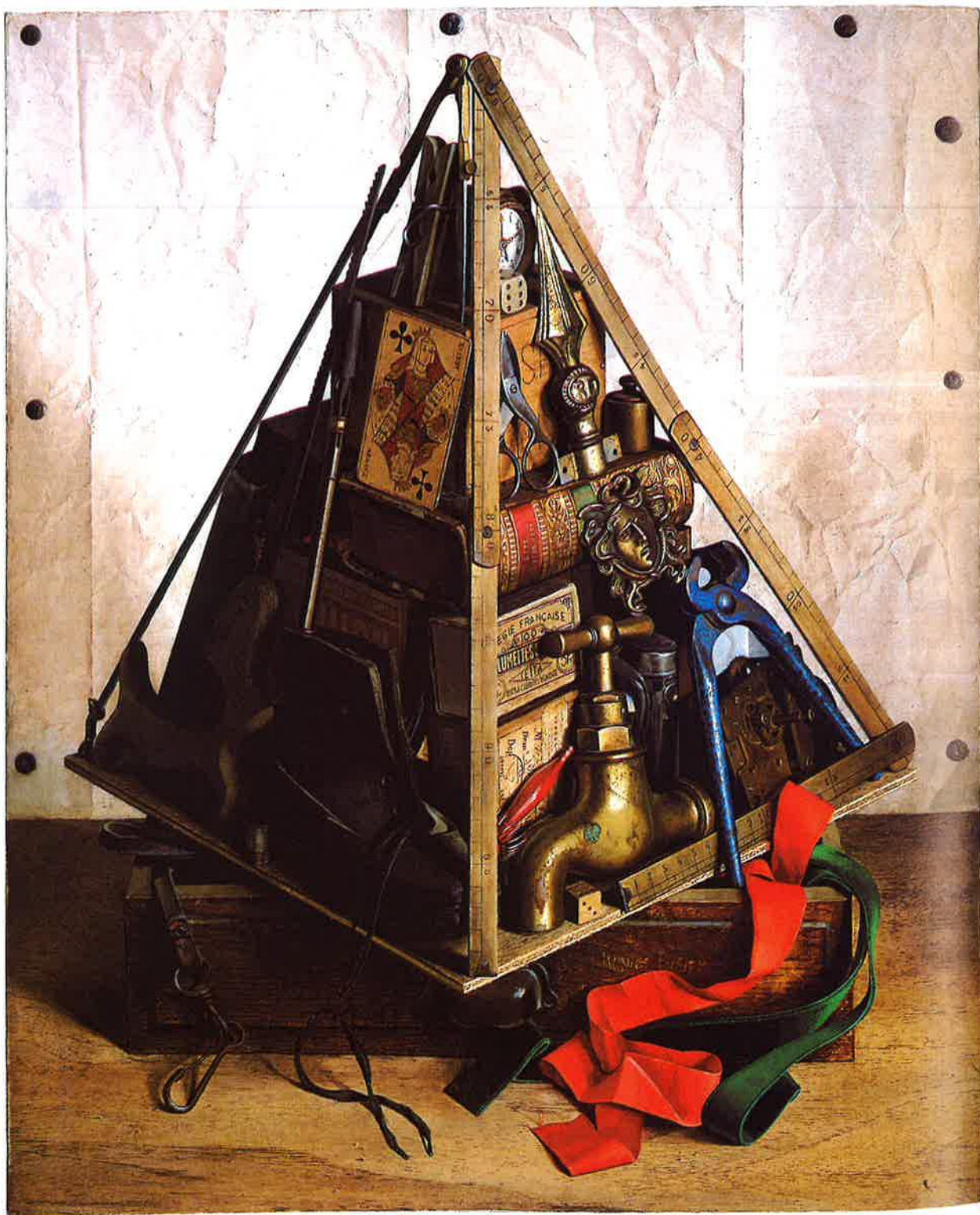
capables de mobiliser et de faire travailler ensemble ces experts de nature et de formation si différentes, partout où leur intervention se révèle nécessaire. Dans ce domaine aussi il faut aller vite. Seuls les groupes de conseil et de services qui savent anticiper les besoins du marché, réagir rapidement, tirer profit de leur expérience et mutualiser leurs savoir-faire peuvent satisfaire de telles exigences. Bien évidemment, ceci a pour effet d'accélérer le processus de mondialisation et de concentration dans cette industrie et de privilégier les acteurs – peu nombreux – susceptibles d'intervenir avec autorité dans chacun de ces domaines et aptes à combiner, quand cela est nécessaire, l'ensemble de leurs compétences pour apporter une réponse globale et unique. Pour ces groupes, le défi consiste à tirer, partout dans le monde, le meilleur parti d'une étroite combinaison entre l'art du consultant et l'expertise de l'informaticien, à utiliser la technologie pour surmonter toutes les barrières, qu'elles soient géographiques, culturelles ou organisationnelles.

*
* *

Convaincu que la "raison d'être" d'une entreprise c'est de satisfaire les besoins de ses clients, le **Groupe Cap Gemini** s'est depuis longtemps déjà mis en marche dans cette direction. En témoignent les progrès réalisés au cours de l'année 1996 et dont les pages suivantes se font l'écho.



Jacques Poirier – Ader (1990)



Jacques Poirier – Pyramide n°5 (1994)

L'année 1996

ANVIER

Pays-Bas : Cap Gemini met la main au porte-monnaie électronique

Les banques néerlandaises ont lancé l'an dernier un porte-monnaie électronique, le Chipknip. Il sert de mode de paiement, peut être utilisé comme titre de transport et permet l'identification de la clientèle. Produite à raison d'un million d'unités par mois, la carte est destinée aux 12 millions de particuliers possédant un compte en banque aux Pays-Bas. Grâce à ses multiples fonctions, ce porte-monnaie peut être utilisé dans de nombreux secteurs d'activité.

Cap Gemini Nederland a été chargée par les banques de la conception des applications fonctionnelles, techniques et juridiques de cette carte à puce.

À la demande du consortium bancaire, Cap Gemini Nederland gère la société Easychip qui a été créée d'une part pour assurer la maintenance et le contrôle des différents standards utilisés, d'autre part pour délivrer les autorisations requises.

Labobank, ABN Amro, VSB Bank, SNS Bank, Generale Bank, Friesland Bank, F. van Lanschot Bankiers, Saal Bankiers, MeesPierson, Bank Nederlandse Gemeenten et GWK Bank.



OPENVIA, la banque directe sur Internet

En juin 1995, Open Bank, filiale du groupe financier espagnol Santander, l'un des principaux groupes financiers d'Espagne, a ouvert de nouveaux services pour offrir les produits les plus rentables et un service de haute qualité, rapide et accessible 24 heures sur 24. Sa caractéristique : c'est une banque sans succursale, consultable par téléphone et par Internet.

Cap Gemini España a participé au développement de ces deux services de banque directe sur Internet : celui, public et gratuit, intitulé "The world in your hands" et l'autre, privé et réservé aux clients, nommé OPENVIA. Sur leurs écrans, ces derniers peuvent désormais effectuer des opérations aussi diverses que retraits ou dépôts d'argent, paiements, consultations de compte, investissements, prêts, crédits...

La sécurité, pour les clients comme pour la banque, est évidemment le point clé d'un tel service. Il est donc protégé contre les intrusions par un système d'identification et contrôlé automatiquement pour fonctionner 24 heures/24.

En plus d'une réduction du coût de fonctionnement, Open Bank bénéficie d'une nouvelle image, ses services à distance étant désormais reconnus dans toute l'Espagne.

Modernisation dans l'assurance finlandaise

Sampo, première compagnie d'assurances finlandaise, va investir 300 millions de marks finlandais au cours des cinq prochaines années pour moderniser son infrastructure et ses logiciels informatiques. Cap Gemini a été choisi pour mener à bien ce projet, connu sous le nom de Sampo 2000 et faire évoluer le système informatique d'une architecture centralisée (mainframe) vers une architecture décentralisée (PC), qui permettra à l'assureur d'apporter de nouveaux produits et services à ses clients.



FÉVRIER

Infogérance : contrat record avec British Steel

British Steel, l'une des toutes premières entreprises sidérurgiques mondiales a confié à Cap Gemini l'externalisation de son informatique dans le cadre d'un contrat quinquennal de 80 millions de livres. Selon British Steel, Cap Gemini a été choisi pour ses compétences reconnues dans le domaine de l'infogérance grâce notamment à son savoir-faire dans la maîtrise des technologies et la gestion des hommes.

La dimension internationale a constitué un atout supplémentaire pour servir les différents sites de production que British Steel compte en Europe et en Amérique du Nord.



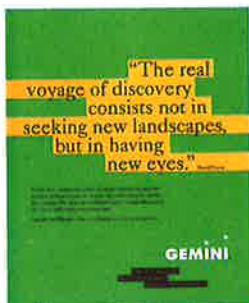


Gestion de clientèle pour Aerial Communications

Pour Aerial Communications (ex-American Portable Telecom), une filiale de "Telephone and Data Systems", société spécialisée dans la téléphonie grand public, Cap Gemini a conçu un programme de gestion des clients et de facturation LHS. Le lancement de ce service ayant été effectué début 1997, le Groupe travaille actuellement à la mise en œuvre d'un système de contrôle et de suivi opérationnel.

Grâce à ce logiciel, Aerial peut offrir à ses clients un service de téléphonie très complet : mise en route immédiate, transmission numérique de haute qualité, messagerie intégrée et technologie "carte à puce" permettant à un abonné de se déplacer sur les réseaux GSM du monde entier.

MARS

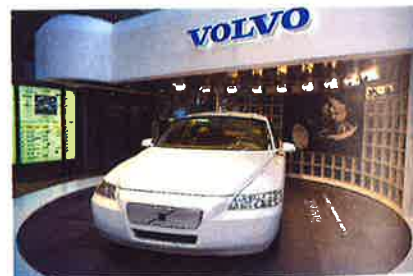


Une publicité de Gemini dans Fortune attire le plus grand nombre de lecteurs

Selon une étude sur les annonces publicitaires parues dans le magazine américain *Fortune*, Gemini Consulting a obtenu le taux de lecture le plus élevé dans la catégorie des publicités d'une page quadrichromique. Avec ses 860 000 abonnés, *Fortune* est l'un des magazines économiques internationaux les plus lus par les cadres supérieurs. Gemini occupe la première place de ce classement. Le taux de lecture de sa page de publicité s'élève à 37 %, alors que le taux moyen est de 24 %. Le pourcentage de lecteurs de *Fortune* reconnaissant le nom de Gemini est ainsi passé à 48 % contre 11 % avant la campagne.

Un nouveau système informatique pour les concessionnaires de Volvo

Volvo a demandé à Cap Gemini de développer un nouveau système informatique pour son réseau de concessionnaires en Suède. L'ancien système datait des années 70. Cap Gemini Sverige, filiale suédoise du Groupe, a fait travailler plus de cinquante personnes sur le projet. Le fruit de leur travail, baptisé Tacdis (Truck and Car Dealer Information System) est opérationnel depuis septembre dernier. Il fallait concevoir un système informatique suffisamment flexible pour répondre aux besoins particuliers des concessionnaires qu'ils emploient une quinzaine ou plusieurs centaines de personnes. Cap Gemini Sverige a eu recours à une technique itérative de développement, méthode aujourd'hui largement utilisée par le Groupe pour réaliser des prototypes et modéliser des systèmes dans des délais très courts.



FIRST, la robotique mobile au service de l'homme

FIRST est un système de robotique mobile autonome adapté au transport, en secteur hospitalier, de chariots lourds contenant linge, plateaux repas, médicaments, déchets, etc. Il comprend une flotte de robots mobiles gérés par un poste de commande centralisé et ses terminaux, les postes de commande décentralisés, lesquels sont situés dans les différents services de l'hôpital. Evoluant de service en service, parmi le personnel, les patients ou les visiteurs, les robots circulent de manière autonome et en toute sécurité.

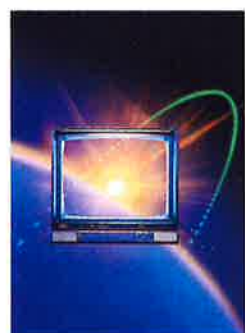


Cette autonomie recouvre le guidage sans fil, la planification des itinéraires en fonction du contexte et la réaction rapide aux événements inattendus. FIRST possède l'avantage d'utiliser les structures existantes, d'être modulable au gré des besoins et de posséder une remarquable flexibilité opérationnelle. En offrant une meilleure maîtrise de la répartition des tâches et en les allégeant, il permet aux personnels de se concentrer sur les soins aux patients et d'en améliorer la qualité.

Réalisé dans le cadre du projet EUREKA EU474, avec le soutien du Ministère de l'Industrie et la collaboration du LIRMM (Laboratoire d'Informatique de Robotique et de Micro-électronique de Montpellier), ce système est le fruit de la collaboration entre l'Assistance Publique et les Hôpitaux de Paris (Hôpital Antoine Béchère). Itmi Aptor, filiale de Cap Gemini France a été l'intégrateur du système et en a été le maître d'œuvre.

debis Systemhaus : contrat d'infogérance avec Schöller

Le groupe agro-alimentaire allemand Schöller Lebensmittel, basé à Nuremberg, a signé le 1er avril 1996 un accord de cinq ans avec debis Systemhaus - le partenaire allemand du Groupe - pour la reprise de son centre informatique. Avec environ 170 Mips (Millions d'instructions par seconde) et une capacité de 500 gigabytes, c'est l'un des plus grands centres informatiques de Bavière. Outre la fourniture de puissance informatique, debis Systemhaus assurera la gestion des réseaux locaux.



Télévision : Aravis 2 passe les péages

TPS (Télévision Par Satellite), opérateur de télévision numérique à péage, a ouvert son service en janvier 1997. Dès les premiers mois, Aravis 2, son système de gestion d'abonnés a dû gérer plus de 100 000 clients. Plusieurs millions devraient rapidement s'y ajouter. Une nouvelle preuve de succès d'Aravis 2 puisqu'il est déjà utilisé par Lyonnaise Câble et France Télécom pour plus de 600 000 abonnés au câble.

Depuis trois ans Cap Gemini, éditeur délégué d'Aravis 2, contribue à l'évolution des câblo-opérateurs à travers de nombreux projets. Dans le cas de TPS, il a fallu six mois à une équipe pluridisciplinaire spécialisée pour réaliser la version satellite d'Aravis 2. Fort de ce savoir-faire et des qualités de son système, Cap Gemini vise aujourd'hui le marché international de la télévision à péage.

Dématérialisation des échanges interbancaires

Neuf grands établissements financiers (la banque Barclays, le Crédit Agricole, le Crédit Commercial de France, le Crédit Lyonnais, le Crédit du Nord et la Caisse des Dépôts et Consignations) ont conclu une alliance avec Cap Gemini pour développer un logiciel destiné à assurer la dématérialisation des échanges interbancaires en Europe à l'horizon 1997 et permettre le suivi en temps réel de leur compte de trésorerie auprès de la Banque de France. Ces échanges interbancaires représentent aujourd'hui 200 milliards de francs par jour. Une nouvelle structure financière, la Centrale des règlements interbancaires (CRI), doit les automatiser et les sécuriser.

Baptisé "CRIPS" et conçu selon une architecture client/serveur, l'outil informatique permettra l'accès des banques à la CRI et à ses deux réseaux de compensation monétaire. Les premiers exemplaires ont été installés dès juin 1996 et commercialisés en septembre. Trois versions seront proposées, adaptées aux différentes catégories d'établissements bancaires, soit un marché potentiel d'environ 400 sites, l'objectif du Groupe étant d'en équiper 50.



Cap sur l'Asie

Cap Gemini ouvre en Asie une nouvelle SBA (Strategic Business Area). La SBA8 a son siège à Singapour, un bureau à Hong-Kong et un au Japon. Gemini Consulting est aussi installé au siège de Singapour.

Première filiale opérationnelle de la nouvelle SBA, Cap Gemini Singapour a été créée en partenariat avec une société locale, Advanced Quality Solutions (AQS).



Faciliter le passage à l'euro

Pour gérer le passage du Mark à l'euro, la monnaie unique européenne qui doit être mise en place à partir du 1er janvier 1999, debis Systemhaus, le partenaire allemand de Cap Gemini, a mis au point en collaboration avec d'autres sociétés du Groupe un modèle de procédé détaillé baptisé Eurolab.

L'approche est fondée sur l'identification des modes de fonctionnement et des activités qui seront affectés par le passage à l'euro et par la nécessité d'avoir une comptabilité dans les deux monnaies. Elle inclut également toutes les ramifications informatiques. Des ateliers organisés conjointement avec les représentants

de différentes entreprises, ont permis d'identifier les mesures qui doivent être prises en matière d'organisation, de formation et d'adaptation des systèmes informatiques.

AOÛT



® Un contrat SAP record avec Steelcase

Aux Etats-Unis, une équipe de Cap Gemini PBS (Package Based Solutions) installe un système SAP (Standard Application Products) chez Steelcase, grand fabricant de mobilier de bureau. Ce projet d'une valeur de 27 millions de dollars se prolongera jusqu'en 1998. C'est le contrat le plus important jamais remporté dans ce domaine par Cap Gemini America : il porte sur la mise en place des modules SAP dans les treize sites nord-américains de Steelcase et sur l'assistance et la formation des utilisateurs.

La division PBS, basée à Houston, a été choisie comme principal partenaire pour les solutions SAP en raison de son professionnalisme et de la qualité de ses prestations.

SEPTEMBRE

Une attraction de plus au parc d'Efteling

Le parc d'Efteling, situé à Kaatsheuvel, est l'un des parcs d'attractions les plus anciens et les plus connus aux Pays-Bas. Il attire chaque année trois millions d'enfants et leurs parents.

C'est en août 1995 que Cap Gemini Nederland a commencé la mise en place d'une solution informatique sur la base du progiciel SAP R/3. En raison du nombre de modules concernés, le projet est baptisé Hydra, du nom de l'animal mythologique à plusieurs têtes. Le système comprend des applications de gestion financière, de logistique, de maintenance et des nouveaux projets. En 1997 doivent s'y ajouter la gestion des ressources humaines, la gestion des effectifs et le planning de maintenance de composants.

L'hôtel, le parcours de golf et tous les événements du parc sont également gérés grâce au SAP R/3. Les 1 500 employés du parc ont désormais tous accès aux informations à leur poste de travail, dont les ordinateurs sont reliés par le réseau 3Com.



Gemini acquiert Svennerstål & Partners

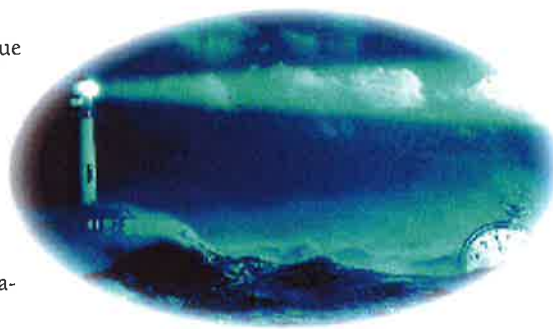
Début septembre, la société suédoise de conseil en management Svennerstål & Partners a accepté de devenir membre de la famille Gemini Consulting. Les consultants de S&P possèdent des compétences complémentaires dans deux domaines clés : stratégie, organisation et développement du leadership. Cette acquisition avait pour but de renforcer les compétences de Gemini sur ce marché très important et de consolider la présence de Gemini en Suède.

Transmillennium™ Services récompensé

Conçu pour aider les entreprises à résoudre le casse-tête informatique du passage à l'an 2000, Transmillennium™ Services a été doublement distingué aux Etats-Unis l'an dernier.

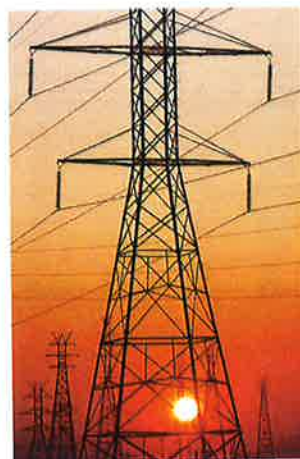
Le Gartner Group lui a attribué la note la plus élevée, récompensant à la fois les solutions techniques développées par Cap Gemini et l'adaptation de ces solutions aux environnements multinationaux. Transmillennium™ Services a également reçu la certification ITAA*2000 de "l'Information Technology Association of America". Cap Gemini est la première société informatique internationale à recevoir cette certification.

Pour les entreprises qui souhaitent gérer en interne ces opérations, le Groupe a lancé un programme international de licence. Il se propose ainsi de mettre à leur disposition un savoir-faire reconnu et les moyens nécessaires.

**Contrat d'infogérance avec Western Digital**

En partenariat avec I-Net, Cap Gemini a signé un contrat d'infogérance de plusieurs années avec Western Digital, l'un des premiers producteurs de lecteurs de disques durs aux Etats-Unis.

Cap Gemini assure la gestion des programmes ainsi que le développement d'applications, la maintenance et l'assistance. De son côté, I-Net est chargé de gérer le centre informatique de Western Digital, les services en réseaux et les postes de travail.

**Alliance stratégique avec Stockholm Energi**

Avec 1 900 employés, un chiffre d'affaires de 7,5 milliards de couronnes et des activités à travers tout le pays, Stockholm Energi est l'un des premiers fournisseurs du marché suédois. La dérégulation ayant excité les appétits de la concurrence, le groupe suédois a choisi aujourd'hui de développer ses activités informatiques dans plusieurs directions : communication électronique avec ses clients, utilisation accrue d'Internet, développement plus rapide de nouveaux produits. Grâce à ses compétences reconnues dans ce secteur, Cap Gemini s'est vu confier par Stockholm Energi le soin de l'aider dans la mise en œuvre de ces solutions à forte dimension technologique.

**Une nouvelle activité de debis Systemhaus : le commerce électronique sur Internet**

debis Systemhaus a créé une nouvelle filiale, debis Systemhaus Internet Business Solutions GmbH, afin d'offrir à ses clients des solutions complètes en matière de commerce électronique. Cette offre de services clé en mains couvre les différents maillons de la chaîne du commerce en ligne : la fourniture du service Internet, l'intégration de données ainsi que les applications. Dans un premier temps, la nouvelle filiale se concentrera sur certains secteurs : les services financiers, le tourisme, l'édition, les médias, et les grossistes de la distribution. Cette activité a été présentée en novembre dernier à l'Internet World Show qui s'est tenu à Dusseldorf.

Prêt pour la déréglementation du gaz britannique

Fixée au 1^{er} avril 1998, la déréglementation complète du marché du gaz en Grande-Bretagne représente un défi majeur pour les sociétés du secteur comme pour des nouveaux entrants. Filiale du groupe américain Utilicorp, United Gas, l'un des principaux distributeurs de gaz du pays, plaide pour une véritable concurrence sur le marché britannique. C'est dans cette perspective qu'il a confié à Cap Gemini le soin de moderniser et d'améliorer les performances de son système d'information. Une tâche dont le groupe s'est acquitté avec succès bien avant la date fatidique d'avril 1998.



Nordbanken coopère avec Cap Gemini

Afin de relever le double défi du passage informatique à l'an 2000 et de l'introduction de la monnaie unique européenne, la banque suédoise Nordbanken a fait appel à Cap Gemini. Une cinquantaine de consultants du Groupe ainsi que cinquante personnes appartenant à la banque travaillent à cette énorme tâche.

Il s'agit non seulement d'un investissement important pour Nordbanken mais aussi d'un projet stratégique qui devrait lui permettre de s'adapter au nouveau siècle et à la monnaie européenne plus rapidement que ses concurrents. "C'est une question de crédibilité", explique Bengt-Ake Eriksson, responsable de l'informatique chez Nordbanken. "Nos clients ont le droit d'exiger de nous une gestion en douceur de cette transition. Nous avons donc choisi comme partenaire l'un des leaders mondiaux dans ce domaine."

Internet : avenir de la vente par correspondance

Pour proposer ses produits à ses clients, la société de vente par correspondance Wehkamp, leader du marché hollandais, a choisi une méthode innovante : un CD-ROM connecté à son site Internet, Wehkamp On-line.

Le CD-ROM contient de nombreuses informations "fixes" telles que les photos couleurs des articles qui peuvent être commandées directement sur le site Internet. Activé de manière automatique par le site Internet, le CD-ROM fournit également une information à jour sur les produits, les prix et les délais de livraison.

En combinant les différents aspects de la technologie numérique, Wehkamp a amélioré sa présentation : le chargement des photos ou des films est rapide et, grâce à l'apport du CD-ROM, le graphisme est de meilleure qualité.

Il a fallu trois mois pour mettre au point Wehkamp On-line. Le projet a été réalisé par une joint-venture entre Wehkamp, Oracle et un spécialiste de la création de sites internet, Digital Peppers Partnership. Cap Gemini Nederland était responsable du développement du logiciel et de l'intégration du système complet.



Conseiller pour l'euro aux Pays-Bas

La filiale néerlandaise du Groupe, Cap Gemini Nederland, est de plus en plus sollicitée pour les problèmes posés par l'introduction de l'euro.

La Dutch Bank a fait appel à Cap Gemini Nederland pour identifier les conséquences pratiques de l'introduction prévue de la monnaie unique au 1^{er} janvier 1999 sur le fonctionnement de ses systèmes informatiques. Au vu des résultats, la Banque Centrale a chargé le Groupe de l'aider à conduire l'évolution nécessaire de son système d'information.

LE GROUPE



Pierre Ducordeau – La Belle Polonaise (1990)



Janine Gouzy – Musarderies (1986)

I. LE GROUPE

Le Groupe Cap Gemini est, après IBM, la première des sociétés de conseil en management et de services informatiques en Europe et figure parmi les 5 leaders mondiaux de cette profession. Le Groupe comptait, au 31 décembre 1996, près de 26 000 collaborateurs dont un très fort pourcentage d'ingénieurs, issus des grandes écoles et des universités européennes ou américaines. En 1996, il a réalisé un chiffre d'affaires de 14,8 milliards de francs.

Le Groupe Cap Gemini est présent dans deux activités :

- Le **conseil en management**, grâce à Gemini Consulting et au Groupe Bossard qui l'a rejoint au début de cette année. Avec 2 000 consultants dans le monde, le Groupe se place désormais comme l'un des premiers acteurs de ce marché, spécialisé dans la formulation de la stratégie de l'entreprise, l'adaptation des structures et des processus, la mobilisation des équipes, l'évolution des compétences et des produits.
- Les **services informatiques**, qui regroupent près de 24 000 collaborateurs dont 80 % répartis dans 15 des principaux pays européens. Cette position unique, renforcée par ses

implantations américaines et asiatiques, le place parmi les leaders mondiaux de son secteur capables d'offrir une gamme complète de prestations : conseil informatique, intégration de systèmes, développement de logiciels, infogérance et formation.

Depuis trente ans, le Groupe assiste les grandes entreprises et administrations en tant que conseil, maître d'œuvre, intégrateur ou opérateur des projets les plus complexes. Les services offerts par le Groupe ont pour vocation première de rendre ses clients plus compétitifs et de leur permettre de tirer le meilleur parti des technologies de l'information.

Les évolutions survenues dans le Groupe en 1996 témoignent de son esprit d'anticipation, intact et plus utile que jamais dans cette période de grande mutation. Pour améliorer, renouveler et, s'il le faut, transformer en profondeur l'exercice de leurs métiers, les entreprises doivent faire appel simultanément à de **multiples savoir-faire** : stratégiques, organisationnels, technologiques, managériaux. En faisant converger ses propres compétences, le Groupe Cap Gemini s'est donné les moyens de mieux répondre à de telles attentes. Cet effort de convergence est désormais l'axe prioritaire de sa stratégie.

II. UNE ORGANISATION TRANSNATIONALE

la transformation dans laquelle le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années pour mieux intégrer l'ensemble de ses activités au plan mondial assure à ses clients de pouvoir disposer :

- d'une forte spécialisation sectorielle qui leur garantit une connaissance approfondie de leurs métiers et des offres forte valeur ajoutée,
- d'une compétence maximale sans cesse renforcée dans plusieurs métiers spécifiques tels que le conseil en management, l'infogérance et les nouvelles technologies liées à Internet,
- d'une proximité géographique avec leurs centres de décision locaux, atout historique dont ne peuvent se prévaloir ses concurrents internationaux.

Implantation en Asie

En 1996, plusieurs actions ont été menées pour coordonner la présence du Groupe dans la région et notamment à Singapour, où il a créé sa première filiale. Née du partenariat avec la firme locale Advanced Quality Solutions, Cap Gemini Singapour

emploie aujourd'hui plus de 100 personnes. Certifiée ISO 9001, elle compte parmi ses clients des sociétés aussi prestigieuses que Hewlett Packard, General Electric, Abacus et le National Computer Board of Singapore.

Évolution des structures

Dans le cadre de la mondialisation et d'une meilleure intégration de ses activités, le Groupe a, en 1996, continué d'ajuster son organisation là où cela se révélait nécessaire. Rappelons que, depuis 1992, l'activité informatique de Cap Gemini est structurée en Strategic Business Areas (SBA), chaque SBA assumant une double responsabilité :

- au niveau **régional**, en exerçant l'ensemble des services du Groupe sur le territoire qui lui est imparti ;

- au niveau **sectoriel**, en animant le développement international de la part de marché mondial que détient le Groupe dans un secteur économique donné.

A cet égard, il convient de signaler la fusion de la SBA6 – chargée de l'Ile-de-France – et de la SBA7 – chargée des provinces françaises et de l'Europe du Sud – pour faire place à une seule entité : la SBA67 qui regroupe les activités informatiques du Groupe en France et en Europe du Sud (Autriche, Suisse, Espagne, Italie et Portugal). Confié à Paul Hermelin, membre du Directoire du Groupe Cap Gemini, l'ensemble ainsi constitué, qui opère dans l'hexagone sous un nom unique, Cap Gemini France, est mieux armé pour exploiter la diversité et la richesse de ses atouts au bénéfice du Groupe et de ses clients.

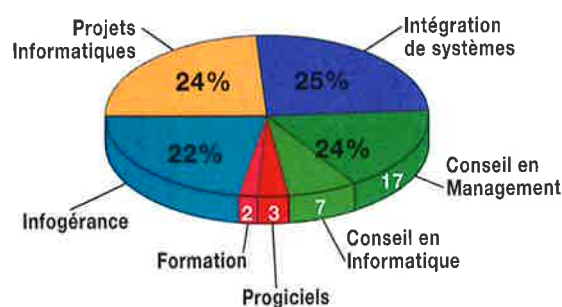


Janine Gouzy – Hommage à W. M. Harnett (1985)

Le découpage géographique et sectoriel de l'activité informatique se présente aujourd'hui comme suit :

	Rôle régional	Rôle sectoriel
SBA 1	Etats-Unis	Industries de process
SBA 2	Royaume-Uni et Irlande	Finance
SBA 3	Pays nordiques	Services d'utilité publique (utilities)
SBA 4	Benelux	Produits de consommation, distribution de gros et de détail
SBA 67	France et Europe du Sud	Industrie manufacturière (Automobile)
SBA 8	Asie	—

**Chiffre d'Affaires 1997
par ligne de Services**



Signalons aussi que, dans le cadre du rapprochement des activités de conseil et de services informatiques, l'alignement de leurs politiques sectorielles respectives a été mené à bien en vue d'assurer une meilleure articu-

lation des segments sur lesquels les spécialistes des deux familles sont amenés à travailler. Il en résulte un maillage plus fin des compétences et une plus grande efficacité de la couverture commerciale ainsi obtenue.

Une nouvelle étape : les "Global Market Units"

Le fait le plus marquant de l'année 1996 aura été l'aboutissement du processus de réflexion qui a conduit à la création de quatre nouvelles entités sectorielles transnationales, les GMU (Global Market Units).

Ces GMU, qui sont devenues opérationnelles au 1^{er} janvier 1997, représentent le fer de lance des nouvelles ambitions du Groupe. Elles concrétisent sa volonté de mieux servir ses clients internationaux et de mieux utiliser les savoir-faire des consultants et des informaticiens en les regroupant dans des unités transnationales dédiées à des segments de marché identifiés pour leur fort potentiel.

Elles sont aujourd'hui au nombre de quatre :

- La "GMU Telecom" s'adresse aux opérateurs télécoms. Sous l'effet de la dérégulation et des progrès techniques, les cinq prochaines années vont voir l'arrivée de 600 nouveaux opérateurs sur le marché mondial. Dans ce marché en pleine explosion, Cap Gemini est n°1 en Europe et a des bases solides aux Etats-Unis. Regroupant les diverses unités du Groupe dédiées aux télécommunications, cette GMU compte déjà plus de mille collaborateurs et a mis au point des offres de services intégrées de conseil et de services (Telco-in-a-box, Total Customer Management,...).

a "GMU Life Sciences" centre action sur les leaders mondiaux l'industrie pharmaceutique, tellement secouée par une vague fusions et d'acquisitions qui pousse à une forte concentration. Dans ce secteur, des changements nombreux dessinent qui reposent tous sur la meilleure utilisation des savoir-faire externes et des technologies. Grâce aux talents de ses consultants et de ses informaticiens, le Groupe occupe une position privilégiée qui a déjà permis de travailler avec des clients de premier ordre comme Astra Wellcome, Astra, Zeneca, et coll...

La "GMU Insurance" se concentre, elle, sur les compagnies d'assurances de taille moyenne dont la position concurrentielle est aujourd'hui remise en cause par la constitution de grands groupes mondiaux et qui dès lors doivent capitaliser sur leur capacité d'innovation, de réactivité et de personnalisation pour améliorer leurs parts de marché. L'information joue un rôle clé. D'où le succès qu'ont rencontré les équipes du Groupe grâce à deux offres particulièrement bien positionnées comme ICIS,

module destiné au support administratif des nouveaux produits d'assurance et DCM, outil de suivi de la clientèle.

- La "GMU Travel & Transport" s'est spécialisée dans une activité où les clients sont plus exposés que d'autres aux progrès technologiques et au caractère stratégique des systèmes d'information. Les aéroports, les compagnies aériennes ou ferroviaires sont en effet confrontés à un nouvel impératif : passer d'une gestion des actifs physiques à une gestion plus globale de l'information. Depuis deux ans, une équipe mixte consultants/informaticiens, était spécialisée sur ce créneau et son succès en a fait le précurseur des actuelles Global Market Units.

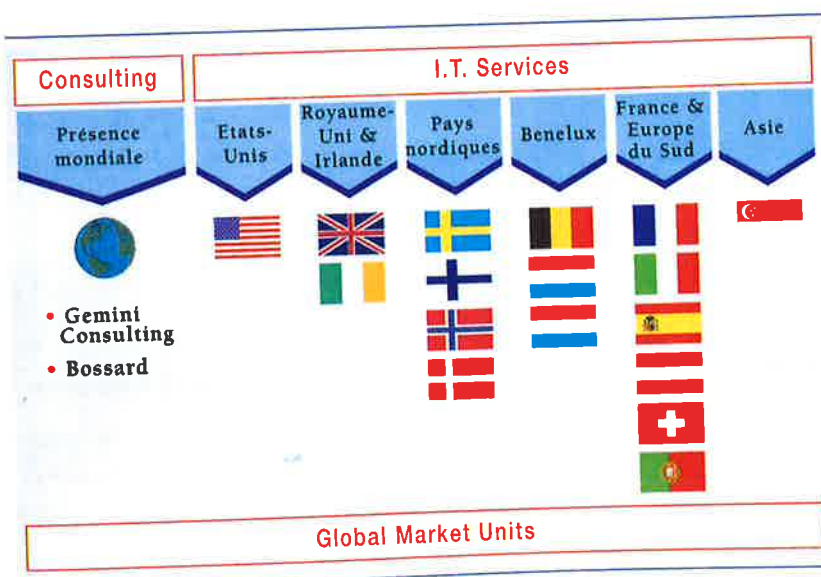
*
* *

Ainsi, à l'aube de 1997, le Groupe a grandement simplifié son organigramme juridique et financier. Il s'est doté d'un nom et d'une image unifiés. Il est en meilleure position que jamais pour intervenir efficacement sur un marché porteur.



Un nouveau logo pour une ère nouvelle

C'est le 24 mai 1996 que le nouveau nom du Groupe a été officiellement annoncé, lors de l'Assemblée Générale des Actionnaires. Cap Gemini était né. Le lancement du nouveau logo Groupe a eu lieu le 5 septembre 1996 à Paris, date à laquelle il a commencé à être utilisé un peu partout. Pour la première fois dans son histoire, Cap Gemini est présent dans le monde entier sous un seul nom, avec un logo unique. Conformément à la tradition de Cap Gemini, ce nouveau nom constitue une évolution, non une révolution. Le logo combine les couleurs de Cap Gemini Sogeti et de Gemini Consulting tout en gardant l'as de pique de Cap Gemini Sogeti, symbole du Groupe depuis sa naissance, il y a tout juste trente ans.



L'ÉQUIPE DE DIRECTION

MEMBRES DU DIRECTOIRE

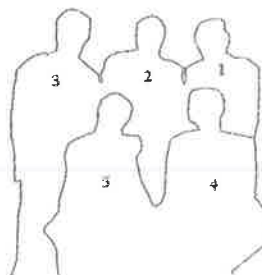
Serge Kampf, Président (1)

Pierre Hessler (2)

Paul Hermelin (3)

Rudolf Molzahn (4)

Geoff Unwin (5)



OPÉRATIONS

Services Informatiques

Mike Meyer	SBA1 (Etats-Unis)
Tony Robinson	SBA2 (Royaume-Uni - Irlande)
Anders Skarin	SBA3 (Pays nordiques)
Chris van Breugel (*) et Berend Brix	SBA4 (Benelux)
Paul Hermelin	SBA67 (France - Europe du Sud)
Jean-Louis Michelet	SBA8 (Asie)

Conseil en Management

Michael Davidson	Gemini Consulting USA
Jean-Pierre Durant des Aulnois	Chief Financial Officer
Patrick Elder	Gemini Consulting Europe
Jean-Pierre Auzimour	Bossard

Global Market Units

Alun Evans	Travel & Transport
Alexandre Haeffner	Telecom
Ian Jackson	Insurance
Mike Standing	Life Sciences

FONCTIONS GROUPE

Jacques Collin	Image, Communication & University
Jean-Paul Figer	Innovation
Pascal Giraud	Chief Financial Officer
Michel Jalabert (*)	Risk Management
Eric Lutaud	Transnational Sales & Delivery
Nicolas du Peloux	Business Control

(*) membre du Conseil de Surveillance de Cap Gemini S.A.



Le management du Groupe lors du Kick-Off à Béhoust – (Janvier 1997)



Janine Delaporte – Les automates (1986)



Daniel Solnon – Rembrandt d'occasion (1988)

LE CONSEIL EN MANAGEMENT

GEMINI CONSULTING

Un métier bien spécifique

La position reconnue de Gemini Consulting dans le marché du conseil en management représente un atout considérable pour le Groupe Cap Gemini. Ce qui justifie le statut particulier qui lui est conféré. Société de conseil à part entière, Gemini Consulting exerce son métier en pleine autonomie et en pleine indépendance intellectuelle tout en bénéficiant dans toutes les situations où une telle approche se révèle opportune, d'une collaboration organisée avec les sociétés de services informatiques du Groupe Cap Gemini.

L'objectif le plus fréquent de l'intervention de Gemini Consulting auprès de ses clients est de les aider à faire

croître leurs parts de marché et à améliorer leur rentabilité. Conseillère des plus grandes firmes, Gemini Consulting met à leur service des compétences reconnues dans la définition de stratégies pertinentes et dans la mise en œuvre d'organisations efficaces. Sa contribution s'exprime en termes de "Business Transformation" : pour se développer, l'entreprise doit apprendre à se transformer en exploitant avec efficacité l'ensemble de ses ressources. Gemini Consulting recrute, forme et motive ses collaborateurs dans cette perspective. Leur engagement auprès du client doit toujours déboucher sur des résultats tangibles, mesurables et durables.

Née en 1990 de la fusion d'entre-

prises complémentaires, Gemini Consulting propose à ses clients une chaîne complète de compétences : conseil en stratégie, optimisation des processus, marketing et ventes, technologies de l'information.

Outre ces compétences, Gemini Consulting attache une attention toute particulière aux aspects humains. Le redéploiement des activités, l'exigence de rapidité requièrent l'implication complète de tous ceux qui sont concernés. Si l'on souhaite traiter en profondeur la cause des dysfonctionnements observés, le changement doit venir de l'intérieur. Le client est donc toujours étroitement associé à la définition et à la conduite des projets de transformation.



Claude Yvel – Jour de pluie (1983)

Les secteurs d'intervention de Gemini Consulting

Au niveau mondial, les activités de Gemini Consulting sont organisées par grands secteurs économiques :

- Chimie et Environnement
- Energie
- Communication, Informatique, Electronique
- Santé
- Produit de Grande Consommation et Distribution
- Services Financiers
- Autres Industries et Services.

Gemini Consulting exerce son activité principalement aux Etats-Unis et en Europe

Sur le continent américain, l'effort de redressement se poursuit et les résultats de cet assainissement économique commencent à apparaître.

La filiale américaine de Gemini Consulting dispose des éléments nécessaires à la reprise de la croissance et de la rentabilité : une organisation adaptée à ses performances, une force commerciale renouvelée et motivée par les perspectives de développement, une pyramide de compétences plus opérationnelle, une structure de commandement resserrée qui privilégie la rapidité et la décentralisation des décisions. A cela s'ajoute l'accueil très positif fait par le marché aux nouvelles offres qui ont été développées dans trois domaines : la gestion des flux logistiques "Supply Chain Integration", la formulation stratégique "Vision Engineering" et la gestion des connaissances "Applied Knowledge Management". Destinées à traiter des problèmes que l'on rencontre dans tous les secteurs économiques, ces nouvelles approches devraient progressivement se généraliser à toutes les unités de Gemini Consulting, puis par la suite à tout le Groupe.

Les bons résultats enregistrés en 1996 par l'entité opérationnelle Europe, Afrique du Sud et Asie (Eastern Area) ont confirmé ceux de 1995. Partout, la croissance s'est poursuivie sans nuire à la rentabilité. Des performances spectaculaires ont

même été enregistrées dans plusieurs d'entre eux. Ainsi, la France a vu son chiffre d'affaires croître de 45 % et son carnet de commandes progresser de 95 %. Les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Afrique du Sud ont, eux aussi, connu des progressions exceptionnelles. 1996 a également été marquée par la reconquête du marché britannique et par l'assainissement de l'activité japonaise, encore déficitaire l'année précédente.

L'élargissement du portefeuille d'activités constitue une autre avancée significative. Deux tendances se sont confirmées en 1996 : d'une part l'engagement dans des projets d'une envergure inhabituelle jusqu'alors, d'autre part une grande variété des situations dans lesquelles la conduite de projet de "Business Transformation" s'est révélée être la réponse adéquate aux problèmes rencontrés par les clients.



Claude Yvel – Si vous saviez (1982)

BOSSARD

Bossard rejoint Cap Gemini

Bossard est une entreprise cinquantenaire : née en septembre 1946, elle opère en France depuis cette date, sur le marché du conseil en stratégie et en organisation. Depuis 1976, Cap Gemini détenait 49 % de son capital, achetés aux frères Yves et Jean Bossard.

Durant la décennie 80, Bossard a principalement opéré sur le territoire français avant de se lancer, au début des années 90, dans le déploiement international de ses activités dans plusieurs pays dont l'Allemagne, la Grande-Bretagne, l'Italie, l'Espagne et l'Europe de l'Est. En Scandinavie, Bossard Consultants s'est rapproché de la firme locale SIAR.

Le Groupe Bossard compte aujourd'hui 930 employés dont 750 consultants. Il réalise un chiffre d'affaires annuel de l'ordre de 850 MFF, principalement dans trois domaines : les études stratégiques, les missions d'organisation, les ressources humaines.

En rachetant le Groupe Bossard, avec l'accord et le soutien de la quasi-totalité de ses partenaires-actionnaires, le Groupe Cap Gemini a suivi une logique industrielle : la globalisation des métiers de conseil en management force à la concentration de ce secteur et à la constitution de quelques groupes mondiaux et pluridisciplinaires capables d'intervenir

dans la gestion du changement et l'utilisation des technologies de l'information.

L'intégration de Bossard au sein du Groupe permet donc de constituer un pôle de conseil en management de tout premier plan sur le marché français, de tirer parti d'une remarquable complémentarité de leurs offres sectorielles et techniques et d'offrir aux clients du Groupe Bossard la possibilité d'accéder au réseau international et au savoir-faire de Gemini Consulting et de Cap Gemini dans les domaines du conseil en management et des technologies de l'information.



Jacques Poirier – Histoire d'H... (1991)

LES SERVICES INFORMATIQUES

L'externalisation se généralise dans tous les domaines liés aux technologies de l'information. Les mutations actuelles mettent en évidence le rôle clé joué par les systèmes d'information. Dès lors, les utilisateurs prennent conscience que l'informatique n'est pas vraiment leur métier. Tous les observateurs s'accordent donc sur un point : la demande de services informatiques continuera à croître fortement dans les années à venir.

Une offre claire pour un marché porteur

Le Groupe ne peut que se féliciter de l'efficacité du dispositif mis en place en 1993 pour lui permettre de développer et de déployer très rapidement, partout où il est présent, les offres de services correspondant aux nouvelles attentes du marché. De ce point de vue, 1996 a confirmé les prévisions : quand les processus définis sont appliqués, le succès est

assuré. Plus de 30 % du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe en 1996 proviennent de lignes de services qui n'existaient pas il y a quatre ans. Structurée autour de trois grands axes, l'offre de services informatiques du Groupe permet de répondre de manière évolutive à tous les besoins des entreprises, à toutes les étapes de la vie des systèmes d'information.

Cette offre intégrée, baptisée "Systems Transformation", se structure autour de trois catégories d'activités, résumées en trois mots clés : **Plan** (le conseil informatique), **Build** (projets informatiques, développement de logiciels, mise en œuvre de solutions à partir de logiciels standards, intégration de systèmes) et **Run** (gestion des systèmes d'information, ou infogérance).

DES DOMAINES EN PLEINE EFFERVESCENCE

La monnaie européenne

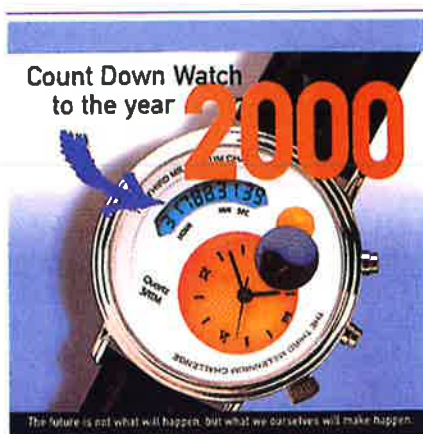
Le passage à la monnaie unique européenne tient une place de choix parmi les grands chantiers de cette fin de siècle. Il s'agit d'un enjeu dont la portée pour Cap Gemini se prolongera pendant de nombreuses années, tant son impact va bouleverser les métiers et les manières de faire des entreprises et des institutions financières. La première échéance est prévue pour 1999, date de lancement du nouveau système monétaire. Trois années plus tard, son usage sera généralisé, pour toutes les transactions, à travers toute l'Europe. Même si les incertitudes politiques qui subsistent ne facilitent pas la prise de conscience de l'ampleur des problèmes posés, on sait déjà que les secteurs de la banque et de l'assurance sont les premiers touchés par

cette révolution. Mais toutes les entreprises sont aussi concernées : dans leur gestion financière comme dans leurs systèmes de distribution. Il est d'ailleurs significatif que le secteur du commerce ait été l'un des tout premiers à se mobiliser sur ce sujet. L'introduction de l'euro implique des révisions stratégiques. Sous peine de graves dysfonctionnements, les entreprises devront revoir l'ensemble de leurs systèmes informatiques et de leurs procédures comptables, réécrire leurs contrats, rectifier leurs tarifications, reprogrammer leurs caisses enregistreuses, réimprimer les tarifs, former leur personnel. La première phase, qui prévoit la coexistence de deux systèmes monétaires sera la plus complexe à maîtriser. Elle risque de mettre en mauvaise posture les systèmes

informatiques qui n'y auront pas été préparés.

Cap Gemini a développé *euroSCAN™*, outil méthodologique permettant d'apporter des réponses précises à trois questions critiques : quel est l'impact de l'union monétaire sur les activités de l'entreprise ? que faut-il faire, quand et avec qui ? quel sera le coût de l'opération ? *euroSCAN™* a été développé à partir d'une étude détaillée conduite par le Groupe pour le compte d'un consortium de banques allemandes.

En proposant à ses clients des services d'audit adaptés à leur environnement stratégique, technologique et organisationnel, Cap Gemini leur permet de se préparer efficacement à maîtriser les conséquences de cet événement.



Réalisations TransMillennium™

Chubb & Son, compagnie d'assurances d'envergure mondiale (chiffre d'affaires de 4 B\$ en 1995) est également un précurseur dans son secteur d'activité. Dès 1994, la Direction de Chubb avait pris conscience de l'importance du problème posé par le passage à l'an 2000, sans toutefois en imaginer l'ampleur. Les 130 systèmes en place sont en effet constitués de 36 000 programmes, regroupant eux-mêmes un total de 47 millions de lignes de code. La première phase d'analyse conduite par Cap Gemini a permis de déterminer que 77 % de ces programmes étaient affectés par le basculement des dates, 45 % nécessitant de complexes interventions. Depuis la mi-96, 120 de ces systèmes sont en cours de révision, par des équipes mixtes Cap Gemini/Chubb, selon un calendrier strict; un centre de test a été mis en place.

TransMillennium™ et l'an 2000

Le changement de millénaire représente aussi un marché à fort potentiel pour le Groupe. Son effet est évidemment de plus courte durée, l'essentiel des investissements des entreprises devant être réalisés d'ici à l'an 2000, avant que les incidents tant redoutés ne paralysent leurs systèmes d'information et donc leurs activités.

Dans le courant des années 1970 à 1985 qui ont marqué le déploiement des systèmes d'information modernes, l'année a été codée sur deux positions (97) et non sur quatre (1997) par réel souci de gain de place. Ces habitudes ont persisté et, à l'approche de l'an 2000, toutes les entreprises se trouvent confrontées à la gestion d'un patrimoine informatique dont la fiabilité est remise en cause : l'année 00 succèdera à 99 entraînant erreurs de calcul et blocages des systèmes d'information. Aujourd'hui, les entreprises, dont peu ont entamé une action correctrice dès 1994/1995, ont à résoudre ce problème qui s'annonce complexe et coûteux (de l'ordre de 600 milliards de dollars selon les experts). Le problème du passage des systèmes d'information à l'an 2000 doit être traité comme un projet d'entreprise : il est incontournable et ne peut être décalé.

Depuis plus de deux ans, Cap Gemini remplit son rôle de conseil en alertant

ses clients sur l'urgence de décisions trop longtemps différées. Plutôt que de rénover les systèmes en place, il peut être tentant de profiter de cette échéance pour procéder à leur remplacement pur et simple. Basculement ou rénovation ? Cap Gemini s'est doté des moyens et des méthodes nécessaires pour aider des clients à choisir la voie la mieux adaptée à chaque contexte.

Créée en 1994 par Cap Gemini America, l'offre de services TransMillennium™ dispose de méthodes et d'outils de conversion parfaitement rodés comme ARCdriveSM, adaptés au problème particulier posé par la fin du siècle et notamment à la quantité parfois considérable de modifications à apporter. La solution TransMillennium™ a été classée par le Gartner Group au premier rang des offres mondiales. Cap Gemini a ouvert, aux Etats-Unis et en Europe, treize centres de rénovation des applications.

Lancée au début de 1996, TransMillennium™ a déjà engrangé 400 MFF de prises de commandes. Des organisations aussi prestigieuses que British Telecom, la Royal Dutch Navy, Polygram, le Crédit Commercial de France, Nordbanken (Suède) ou la Royal London Insurance ont fait confiance à Cap Gemini pour maîtriser un changement dont l'enjeu prioritaire est le maintien en bon état de marche de tous leurs systèmes d'information.

Les solutions Internet :

Inforoute / CapWeb

Le décollage mondial d'Internet est l'occasion pour Cap Gemini d'exploiter ses percées antérieures dans le domaine des télécommunications et du multimédia. Acteur majeur des développements réalisés autour des grands réseaux publics d'ordinateurs et, en France, autour de Teletel, Cap Gemini est mieux placé que quiconque pour jouer un rôle déterminant dans l'évolution en cours.

Sous le label "CapWeb", Cap Gemini commercialise une ligne de services qui aide les entreprises à saisir les nouvelles opportunités offertes par les autoroutes de l'information. La plate-forme "CapWeb" a reçu le label "Expérimentation d'intérêt public" du Ministère Français de la Poste, des Télécommunications et de l'Espace. Accessible depuis Internet, elle offre à ses abonnés des services d'annuaire, de messagerie, de monnaie électronique ainsi que l'accès au Web et à Teletel. Les entreprises y trouvent tous les services utiles pour informer, facturer et gérer leurs clients, en toute sécurité. Déjà maîtrisés sur Teletel, ces services sont dorénavant disponibles dans l'univers étendu des nouvelles autoroutes de l'information.

CapWeb réalise la symbiose entre l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel. Structure d'intermédiation destinée au développement du commerce électronique, CapWeb est une solution

complète : espace virtuel de commercialisation, catalogues multimédia, serveur intelligent adaptable à toutes les utilisations... De surcroît, CapWeb peut héberger le serveur Web de l'entreprise et libérer celle-ci de tout souci d'intendance.

Les techniques issues d'Internet s'imposent aujourd'hui, par leur ouverture et par leur coût réduit, comme la solution idéale à tous les problèmes de la communication d'entreprise. Parfois rebaptisées Intranet, elles s'appliquent aussi bien à des systèmes de type "client-serveur" qu'aux échanges coopératifs entre individus et entre groupes, au sein de l'entreprise étendue. Pour dialoguer avec leurs propres clients, assurer le suivi des commandes ou contrôler le bon déroulement de leurs diverses opérations, Cap Gemini propose WebFlow à ses clients. Coordonnant les processus associés aux échanges d'information, ce service opère aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans la gestion des relations avec les partenaires extérieurs, à l'échelle de toute la planète.

Cap Gemini a développé un système qui facilite la consultation et la mise à jour des connaissances au sein de l'entreprise. A cette fin, le Groupe exploite Nova à son propre usage. Sur ce serveur, baptisé Galaxy, plus de 100 000 messages sont échangés quotidiennement. L'expérience ainsi accumulée est désormais accessible à tous les membres du Groupe.



Galaxy

Galaxy, le réseau Intranet de Cap Gemini, est destiné à rassembler les 100 années/hommes de savoir que génèrent quotidiennement les collaborateurs du Groupe dans le monde entier. Ce "réseau du savoir" donne un accès rapide à un grand nombre d'informations récentes sur les offres de services, les références, le système de qualité **PERFORM**, les partenaires du Groupe, les différentes études de marché. Il permet aussi de suivre l'actualité grâce aux revues de presse, au "Market Watch Bulletin", de s'informer sur les événements du Groupe grâce aux supports internes Cogitas et News in Review, de consulter le catalogue de Cap Gemini Université et d'échanger des informations et des idées dans les "forums" de discussions. Ce n'est là qu'un aperçu de tout ce que contiennent les serveurs de connaissances de Cap Gemini.

L'offre d'infogérance du Groupe se décompose en trois grandes "familles" :

- l'**Applications Management (AM)** qui concerne l'ensemble des services proposés pour la gestion des applications, activité pour laquelle le Groupe est leader européen sinon mondial,
- l'**offre Distributed Computing Services (DCS)** qui regroupe les services destinés à la gestion des systèmes distribués,
- l'**offre Central Computing Services (CCS)** qui couvre la prise en charge et l'optimisation des systèmes centralisés.



Le grand jeu

L'importance du contrat signé avec British Steel témoigne de la détermination avec laquelle de très grandes firmes n'hésitent plus à déporter sur des spécialistes le soin de gérer une informatique devenue très complexe. A la signature de ce contrat de 80 M£, établi pour une durée de 5 ans, les deux partenaires ont exprimé leur espoir mutuel de le voir reconduit très au-delà de cette durée initiale.

Infogérance

En Europe, l'externalisation des services informatiques s'est heurtée dans le passé à de multiples réticences, davantage motivées par des réflexes culturels que par une analyse objective des enjeux réels. L'infogérance n'est pas encore activement pratiquée dans tous les pays où opère le Groupe. Elle connaît en revanche un immense succès en Grande-Bretagne, comme en témoigne l'envergure des nombreux contrats qui ont été signés en 1996.

L'évolution des mentalités est également perceptible dans la façon dont les sociétés abordent la question. Les entreprises et les administrations ne se limitent plus à la recherche d'une simple réduction des coûts de fonctionnement et de maintenance de leurs applications. Elles veulent surtout en profiter pour se repositionner et améliorer le service rendu à leurs propres utilisateurs et clients. De plus en plus souvent, l'externalisation informatique s'accompagne donc d'une opération de ré-ingénierie des processus de gestion. Dans ce cas, et principalement dans ce cas, l'infogérance prend tout son sens pour le Groupe, qui y voit une oppor-

tunité privilégiée de mettre à profit tous ses savoir-faire en matière de transformation des entreprises et des systèmes d'information. Les contrats d'infogérance s'inscrivent alors dans une enveloppe contractuelle trans-fonctionnelle dont ils ne sont que l'une des composantes.

L'infogérance entraîne souvent l'insertion des équipes du client dans les effectifs de Cap Gemini. L'entreprise réduit ainsi ses frais fixes et tire profit des économies d'échelle apportées par le Groupe. Mais bien souvent, le transfert des personnels au sein d'une entreprise multinationale et multidisciplinaire comme Cap Gemini relance leur motivation et leur parcours professionnel. Ils y sont accueillis comme de nouveaux talents et se voient proposer des plans de carrière et des opportunités dont ils ne bénéficiaient pas toujours dans leur situation antérieure. Les exemples ne manquent pas où l'infogérance a ainsi permis à des personnes dont la compétence était jusque-là méconnue, de trouver au sein du Groupe l'occasion de prendre un nouveau départ.



Maurice Laroche – La pochette (1992)



Jean Malice – Le téléphone (1970)

CONVERGENCE

DEUX GRANDS MÉTIERS DE SERVICE, EXERCÉS À PART ENTIÈRE

En reprenant 100 % du capital de Gemini Consulting, alors que jusque-là il n'y participait qu'à hauteur de 34 %, le Groupe Cap Gemini a voulu se donner les moyens d'apporter des réponses plus globales et adaptées aux besoins toujours plus complexes de ses clients.

Désormais, le Groupe dispose de deux pôles cultivant leur excellence dans leurs deux métiers respectifs : le **conseil en management** et les **services informatiques**. L'adjonction de Bossard, en 1997, renforce ce nouveau positionnement sur le marché.

Convergence ne signifie pas fusion. En effet, la convergence entre Gemini Consulting et les sociétés de service informatique appauvrirait le Groupe si elle devait se traduire par la perte d'identité et de culture de l'une ou l'autre des deux familles intellectuelles qui en font la richesse actuelle. Le respect de l'identité et de la culture de ces deux familles, désormais logées sous le même toit, est le gage du bon fonctionnement de la maison commune. Et, fidèle à son histoire, le Groupe veille à sauvegarder l'essentiel pour que chacun se reconnaisse dans la nouvelle page qu'il écrit.

L'addition et la combinaison des qualités, des disciplines et des expériences des deux grandes composantes du Groupe renforcent l'excellence de leurs interventions respectives. Le programme Convergence ne se limite pas à un simple effort logistique de synergie entre des activités naturellement connexes. Il vise **une troisième forme d'excellence** : celle à laquelle le Groupe aspire dans l'exercice conjoint de ces deux métiers. L'expérience a en effet montré que de nombreux clients souhaitent appuyer leurs décisions stratégiques et opérationnelles sur des conseils inspirés de solutions éprou-



Concurrent Transformation

Concurrent Transformation est une méthode propre au Groupe Cap Gemini qui lui permet de mener en parallèle – et non plus de manière séquentielle – la gestion du changement et la restructuration des systèmes d'information. Souvent, les systèmes informatiques ont beaucoup de difficultés à évoluer aussi vite que les réalités professionnelles ne l'exigeraient. Concurrent Transformation permet une action simultanée et au moindre coût sur les processus opératoires et le système d'information de l'entreprise. Cette démarche s'appuie le plus souvent sur un progiciel intégré d'entreprise.

vées, tirant le meilleur parti des technologies grâce notamment à une refonte complète des modes de fonctionnement en vigueur. Désorientées par les mutations en cours, les entreprises savent que la voie du progrès passe par la combinaison intelligente des organisations, des hommes et des technologies.

Dans son déploiement, ce programme est évidemment transnational. Son ambition est en effet d'aider les unités locales de chacun des deux métiers à gagner des projets auxquels elles n'auraient pas accès.

Les actions engagées dans le cadre du programme convergence visent à :

- améliorer l'efficacité de la couverture géographique et sectorielle qu'exerce le Groupe sur son marché,
- développer des offres de service susceptibles de faire gagner du temps à ses clients et donc de le différencier de ses concurrents,
- mieux exploiter la combinaison unique de talents, compétences, et d'expériences dont il dispose,

"Applied Knowledge Management"

Pour l'entreprise, on l'a vu, la principale richesse réside dans ses savoir-faire individuels et collectifs. Ils constituent aussi la source principale de son avantage concurrentiel. Lancé au cours du second semestre de 1996, le développement de l'offre de services "Applied Knowledge Management" (AKM) vise à apporter une solution intégrée à ce

- faciliter la mobilisation de ses ressources pour les affecter là où elles sont nécessaires plutôt que là où elles sont cantonnées.

Au cours de l'année 1996, plusieurs initiatives ont été prises dans ce sens parmi lesquelles on retiendra notamment :

- la constitution de quatre nouvelles entités transnationales, "les GMU", dont la présentation a été faite en p. 24 du présent rapport, marquant la forme la plus aboutie de coopération et de fertilisation croisée des compétences entre les deux familles,
- la mise en place d'une approche commerciale conjointe et systématique en vue d'accélérer le développement des relations du Groupe avec plusieurs dizaines de grands clients afin de mieux les servir,
- la création d'une fonction chargée de gérer au plan mondial l'affectation des ressources humaines indispensables à la conduite des projets communs,
- la mise en commun des savoir-faire quand cela peut se révéler utile et faciliter une bonne compréhension mutuelle des deux familles.

problème qui conditionne aujourd'hui la réactivité des entreprises.

Au-delà d'une simple gestion passive des informations, AKM contribue à l'accroissement et à la diffusion de toutes les connaissances disponibles au sein de l'entreprise. Cette offre se compose d'un ensemble de prestations de conseil, de méthodes et d'outils informatiques destinés à aider une organisation à extraire,

transférer et redéployer ses "meilleures pratiques" autant qu'à exploiter les données enfouies dans ses systèmes d'information.

La réalisation d'un système de gestion des connaissances implique la maîtrise de multiples paramètres touchant à l'identification des informations stratégiques, à la formalisation des processus de circulation desdites informations, à l'architecture des systèmes d'information et de gestion des connaissances, enfin à l'organisation et à la mobilisation des hommes.

Progiciels intégrés d'entreprise : une approche nouvelle des marchés

L'année 1996 a été marquée par la montée en puissance de l'activité de services liés à l'implantation de progiciels, celle-ci prenant le pas un peu partout sur le développement de logiciels spécifiques. Des alliances avec Oracle et SSA (Systems Software Associates) sont venues compléter les excellentes collaborations que le Groupe a su développer depuis plusieurs années avec la société hollandaise Baan et la firme allemande SAP, et dont le rapport annuel 1995 du Groupe s'était largement fait l'écho. Elles permettent à Cap Gemini de consolider sa position vis-à-vis des grands acteurs de ce marché et d'en faire profiter ses clients.

Ouverte aux produits partenaires, la plate-forme progicielle **Oracle** couvre de nombreux besoins de l'industrie et des services. Le 15 avril 1996, le

Par-dessus tout, elle passe par la redéfinition d'un certain nombre de rôles et de processus, rendant nécessaire une bonne collaboration entre les métiers du conseil en management et de l'informatique.

Le programme AKM met en œuvre des équipes mixtes et requiert l'ensemble des compétences du Groupe, qu'elles proviennent de Gemini Consulting et Bossard (stratégie, organisation et mobilisation), ou de Cap Gemini (systèmes d'information).

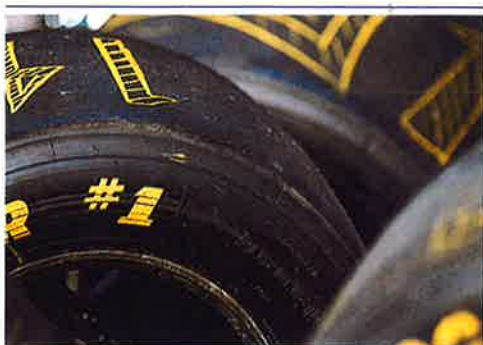
Groupe est devenu un "Oracle Applications Partner". La collaboration entretenue avec Oracle depuis 1995 a contribué à la réussite de projets tels que Ralcorp (Etats-Unis), MoDo (Suède), Lafarge et Locatel (France). Le Groupe a aussi entrepris la formation de 300 de ses collaborateurs à Oracle Applications.

Le produit BPCS de **SSA** est le progiciel le plus utilisé dans l'industrie pharmaceutique. Il est également très implanté dans l'automobile. Le 12 avril 1996, un accord de coopération a consacré l'alliance avec SSA, dont le nouveau système client-serveur gère le passage à l'an 2000. Le Groupe développera avec SSA une méthodologie commune appuyée sur **PERFORM**. La formation d'une centaine de consultants à BPCS a été entreprise.

PeopleSoft est leader sur le marché des progiciels intégrés d'entreprise dédiés à la gestion des ressources



Marilyn Levine – Le blouson de Bob (1990)



Bridgestone / Firestone

Cap Gemini et Gemini Consulting sont intervenues conjointement chez Bridgestone/Firestone, dans le cadre d'une mission d'amélioration de la rentabilité et du cash-flow. L'objectif de ce programme pluriannuel est de "créer un avantage concurrentiel décisif en rapprochant Bridgestone de ses distributeurs, grâce à une meilleure gestion de leurs approvisionnements". A l'issue du projet, Bridgestone pourra garantir la livraison des bons produits au bon endroit, juste à temps et au moindre coût.

Le déploiement du programme touchera 6 centres de services, 7 usines et 12 centres de distribution. Les processus de livraison sont redéfinis dans le contexte d'une gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement. L'analyse de l'activité a englobé toutes les étapes à franchir, depuis la provenance des matières premières jusqu'à la remise du produit dans les mains du client final, en passant par tous les intervenants intermédiaires. Une rénovation totale des processus, des rôles et des systèmes d'information modifiera profondément les pratiques en vigueur. Le progiciel SAP a été retenu pour la gestion intégrée de l'entreprise. L'optimisation des flux logistiques sera assurée par le logiciel MIMI de Chesapeake. La rénovation des systèmes informatiques prendra en compte les exigences de l'an 2000. Le réseau de distribution physique sera réaménagé et diverses initiatives ont été prises pour faire jouer aux fournisseurs un véritable rôle de partenaire.

humaines. Le partenariat établi entre Cap Gemini Nederland et Peoplesoft augure de la possibilité de voir signer d'autres contrats d'une qualité égale à ceux noués avec Dutch Telecom, Radio France, l'Université de Groningen, OM Scott ou Compuserve. La formation d'une centaine de personnes est également en cours au sein du Groupe.

Signe des temps, de nouveaux concurrents ont investi le marché des services associés à l'installation et à la mise en œuvre de progiciels : les grandes

firmes de conseil. L'activité dite "Progiciels Intégrés d'Entreprise" repose en effet sur des prestations d'une toute autre nature que celles requises par le développement de logiciels spécifiques. La mise en œuvre de ces outils passe le plus souvent par une phase préalable d'analyse, d'études et de conseils. Cette constatation renforce l'intérêt d'une meilleure coordination entre le conseil en management et les services informatiques. Elle justifie ainsi, à posteriori, l'importance stratégique accordée par le Groupe au programme convergence.

Les retombées positives de Convergence

Les initiatives lancées dans le cadre du programme convergence ont déjà porté leurs fruits. Des commandes à hauteur de plus d'un milliard de FF ont été enregistrées en 1996, parmi lesquelles on peut citer celles passées par Glaxo Wellcome, Elf Atochem, ABN Amro, le Crédit Lyonnais et BellSouth. Mais la coopération s'est également développée de façon plus informelle sur le terrain.

Les échanges croisés de compétences ont toujours été bénéfiques : dans les relations avec les clients actuels du Groupe comme dans le dialogue qui s'est noué avec les prospects. Un nombre important de commandes a pu être obtenu grâce à la conjonction des efforts de Cap Gemini et de Gemini Consulting, dans des situations où, isolément, aucune des deux firmes n'aurait pu espérer être retenue.



Pierre Gilou – La citrouille (1973)

LA CULTURE DU SAVOIR-FAIRE

A une époque où l'information et la connaissance sont à la portée de tous, la valeur ajoutée d'une entreprise réside dans le niveau de compétence des hommes et des femmes qu'elle emploie ; dans la spécialisation acquise par chacun d'eux, mais aussi dans son aptitude à en tirer une expertise collective et à la partager avec d'autres sociétés. Pour faire fructifier cet actif, une société de conseil et de services comme Cap Gemini doit plus encore qu'une autre mettre l'accent sur la qualité des personnes qu'elle recrute, entretenir une culture favorable à l'échange d'expériences et accorder une part importante à la formation.

Attirer des hommes et des femmes de talent

En 1996, année de forte croissance, Cap Gemini a dû redoubler de moyens pour s'attacher les compétences de nouveaux collaborateurs de talent. La tâche n'est pas aussi aisée qu'il y paraît. Sur le seul marché français, Cap Gemini figure en tête de toutes les entreprises classées par le nombre d'ingénieurs informaticiens recrutés au cours de l'année 1996. Elle se place au deuxième rang lorsque le décompte des nouvelles embauches est étendu à toutes les catégories d'ingénieurs. En France, par exemple, c'est plus de 900 ingénieurs qui ont été recrutés, dont 450 débutants.

Sur les principaux marchés européens, le Groupe s'est aussi distingué par sa vitalité et par l'importance de ses programmes de recrutement. Partout, sa dimension multinationale, sa diversité, l'ampleur des projets qui lui sont confiés, le caractère innovant de ses interventions sont autant d'atouts pour attirer des collaborateurs exigeants et ambitieux.

Le partage de l'expérience acquise

De nombreuses compétences ont été mobilisées dans le cadre du programme convergence. Ainsi, plusieurs ateliers se sont tenus à Béhoust, siège de l'Université du Groupe, pour étudier et diffuser rapidement les enseignements tirés des projets internationaux menés en commun. En provenance des deux grandes familles du Groupe, les participants ont pu y découvrir les différents aspects de ce programme et mieux mesurer l'apport de cette démarche sur la conduite de leurs activités respectives. Ces rencontres donnent à chacun l'occasion de découvrir les points communs qui le rapprochent de ses collègues. De plus, les participants mesurent les possibilités considérables d'amélioration qui existent : analyse de la chaîne de valeur, benchmarking systématique, application de méthodes éprouvées, remise en cause permanente des routines... Cette diffusion des "meilleures pratiques" renforce la qualité du service et accroît la contribution de chacun car elle stimule l'imagination et l'innovation.

Disponibles sur Galaxy, le système de gestion des connaissances du Groupe, les guides "Joint Project Delivery Best Practice (JPDBP)" participent à la transmission des savoir-faire acquis lors des premiers projets convergence. Ils facilitent la constitution d'équipes de projets unies et capables de prendre en compte les aspirations de tous. Ils apprennent à réconcilier des approches de management de projet souvent très différentes et à coordonner les interventions respectives des consultants et des ingénieurs auprès de leurs clients.

Par ailleurs, une planète consacrée à la gestion des ressources humaines a été créée sur le serveur Galaxy du Groupe. Les forums ouverts sur "People" donnent les profils recherchés dans le cadre des projets transnationaux. Ainsi peut-on porter à la connaissance de tous, les opportunités qui s'ouvrent et peuvent se révéler source d'enrichissement professionnel, culturel, voire humain. Cette nouvelle initiative a facilité l'accélération de la mobilité ainsi que la bonne adéquation des profils aux postes disponibles.



Béhoust

Située dans le village de Béhoust, à l'ouest de Paris (50 km), l'Université du Groupe remplit, depuis son ouverture en 1991, une double mission.

En tant que "Maison du Groupe", Béhoust accueille plusieurs centaines de réunions qui donnent aux managers et aux collaborateurs de tous les pays l'occasion de s'informer, d'échanger des idées et de partager leurs savoir-faire. En 1996, plus des deux tiers de ces séminaires ont eu une audience multinationale.

Mais l'Université joue surtout un rôle pédagogique : en complément des formations techniques, commerciales et managériales organisées par les unités opérationnelles, l'Université du Groupe se charge de développer des programmes à vocation internationale. Son catalogue, actualisé chaque année, couvre différents domaines : la présentation du Groupe et des nouvelles offres de service ; le développement des compétences en matière de gestion des hommes, de gestion des ventes ou de conduite de grands projets ; l'entraînement des cadres à fort potentiel...

La croissance de l'activité – passée de 8 000 j/h en 1995 à 12 000 j/h en 1996 – s'explique par le rôle précieux et unique que joue l'Université dans la mise en contact et la fertilisation de compétences venues d'horizons pourtant différents.

Formation et diversité culturelle

Cap Gemini a poursuivi, tout au long de 1996, un effort important de formation de ses collaborateurs. La rapidité des mutations survenues sur les marchés conduit à mettre en place – au niveau local et mondial – de nombreux programmes d'information et d'éducation pour donner aux collaborateurs le moyen de se tenir à leur meilleur niveau technique.

Pour attirer et retenir les talents, il faut aussi leur donner les moyens d'échanger avec d'autres experts et leur garantir un apprentissage continu, tout au long de leur vie professionnelle. Les ingénieurs et les consultants de Cap Gemini sont conscients de l'investissement qu'ils doivent faire à titre personnel et des moyens que le Groupe met à leur disposition à travers ses pôles de compétences (techniques, sectoriels, lignes de service...).

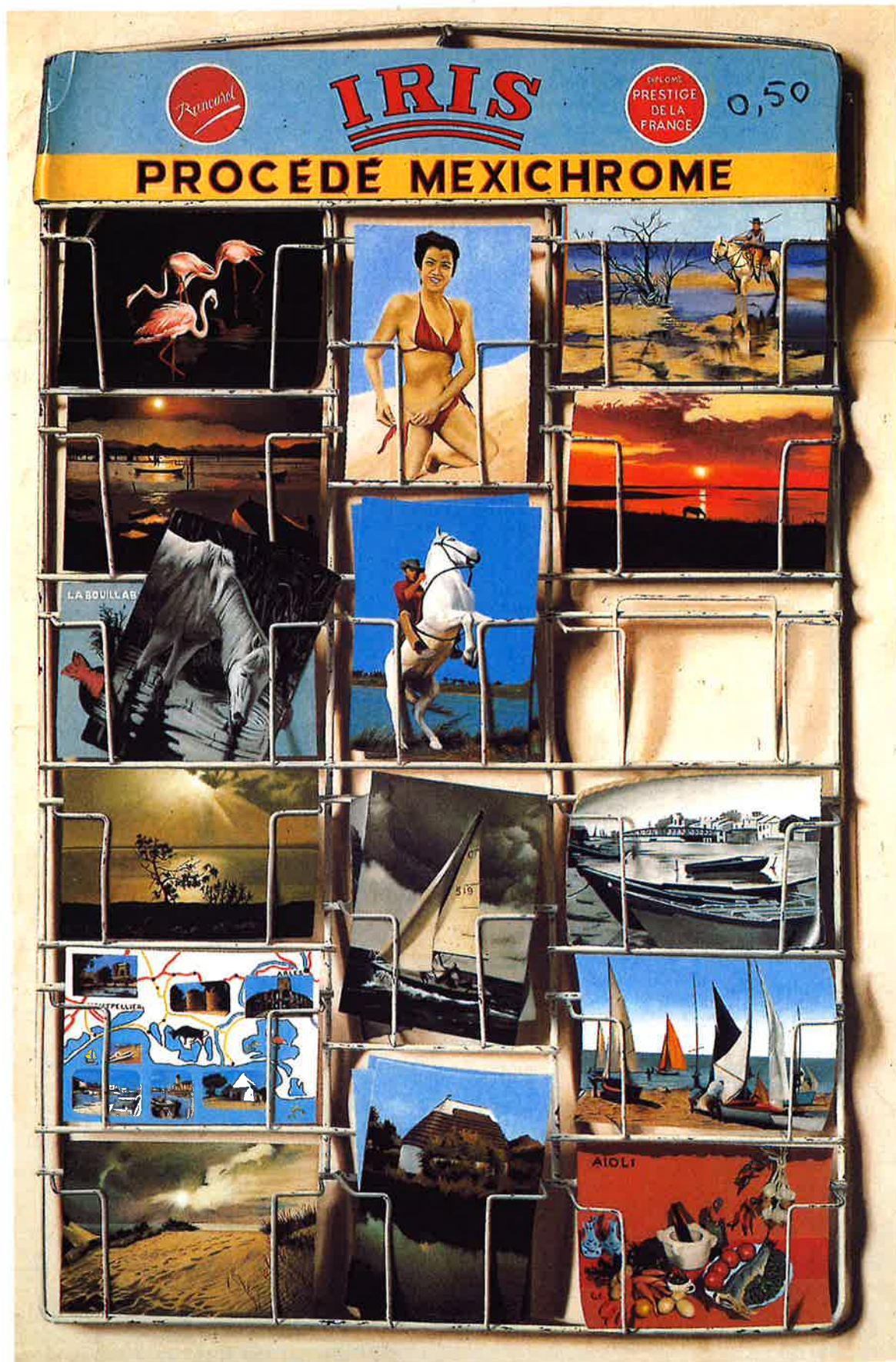


Jean-Marcel Barnay – Timbres rares français (1981)

Dans une société de services, la formation va bien au-delà de la mise à niveau des compétences individuelles : elle vise à garantir une bonne transmission du savoir-faire et notamment des compétences clés entre les individus. Ce travail d'apprentissage repose sur les discussions entre collègues, les réunions, les forums électroniques, les conférences téléphoniques, les projets menés en commun ainsi que sur l'analyse et la publica-

tion des meilleures initiatives. L'élargissement de la gamme de services, la mutualisation des savoir-faire, le déploiement rapide des nouvelles offres, tout contribue donc à faire de la formation un enjeu majeur pour le développement du Groupe. Depuis longtemps, le Groupe sait que globalisation ne veut pas dire uniformité. Son parcours unique en Europe lui a appris très tôt le pouvoir de la diversité. Et s'il est une chose admise en son

sein, c'est bien cette conviction que chaque fois qu'un défi se présente, la solution générée par différentes cultures travaillant ensemble est toujours plus puissante que celle issue d'une seule culture. Ainsi se construit jour après jour, cette capacité à créer des équipes multinationales, à travailler et à penser multiculturelles, à tirer partout dans le monde le meilleur parti d'une étroite combinaison entre l'art du consultant et l'expertise de l'informaticien.



André Rancurel – Le présentoir de cartes postales (1962)

Groupe Cap Gemini

Siège Social

Place de l'Etoile - 11, rue de Tilsitt - 75017 Paris - France

Téléphone : 33 (0)1 47 54 50 00

Internet : www.capgemini.com

Centre de Formation

Cap Gemini Université 33 (0)1 30 88 38 38

Recherche & Développement

Cap Gemini Innovation
Paris 33 (0)1 47 54 52 00
Grenoble 33 (0)4 76 76 47 47

Global Market Units

Cap Gemini Insurance
Londres 44 (171) 434 21 71
Cap Gemini Telecom
Paris 33 (0)1 47 54 52 00
Cap Gemini Travel & Transport
Londres 44 (171) 340 30 00
Cap Gemini Life Sciences
Londres 44 (171) 434 21 71

FRANCE (33)

FRANCE			Cap Gemini France		
Paris (0)1			Siège Social	47 54 50 00	
			Division Exploitation	40 24 10 10	
			Division Finance	47 54 52 00	
			Division Industrie	49 01 70 00	
			Division Informatique Hospitalière	49 01 70 00	
			Division Institut	44 74 24 10	
			Division ISM	41 26 51 00	
			Division Itmi Aptor	49 10 53 00	
			Division Publics Services	49 01 70 00	
			Division Tertiaire	49 01 70 00	
			Division Telecom	49 63 50 50	
Bayonne (0)5			Division Itmi Aptor	59 50 31 00	
Bordeaux (0)5			Division Exploitation	57 26 15 15	
			Division Informatique Hospitalière	57 89 03 00	
			Division Sud	56 46 70 00	
Brest (0)2			Division Ouest	98 41 45 44	
Caen (0)2			Division Ouest	31 94 51 20	
Clermont-Ferrand (0)4			Division Rhône-Alpes	73 28 23 81	
Dijon (0)3			Division Rhône-Alpes	80 78 90 10	
Grenoble (0)4			Division Itmi Aptor	76 41 40 00	
			Division Rhône-Alpes	76 04 23 30	
Lille (0)3			Division Exploitation	20 45 99 18	
			Division Nord Est	20 19 37 37	
	Lyon (0)4		Division Exploitation	72 74 03 26	
			Division Informatique Hospitalière	72 43 51 60	
			Division Rhône-Alpes	72 75 48 60	
	Marseille (0)4		Division Sud	91 16 57 00	
	Montpellier (0)4		Division Sud	67 20 92 92	
			Division Exa	67 20 64 90	
	Nancy (0)3		Division Nord Est	83 95 85 85	
	Nantes (0)2		Division Exploitation	51 84 95 02	
			Division Ouest	51 88 15 15	
	Nice (0)4		Division Sud	93 72 43 72	
	Orléans (0)2		Division Ouest	38 24 01 01	
	Pau (0)5		Division Sud	59 84 12 23	
	Poitiers (0)5		Division Informatique Hospitalière	49 38 14 00	
	Rennes (0)2		Division Ouest	99 83 85 85	
	Rouen (0)2		Division Ouest	35 12 20 20	
	Strasbourg (0)3		Division Nord Est	88 56 86 10	
	Toulouse (0)5		Division Exploitation	61 30 48 30	
			Division Sud	61 31 52 00	
	Tours (0)2		Division ouest	47 60 67 60	

EUROPE

ALLEMAGNE	debis Systemhaus GmbH		LUXEMBOURG	Cap Gemini Luxembourg	
(49)	Leinfelden-Echterdingen	(711) 972-0	(352)	Luxembourg	48 42 43
AUTRICHE	Cap Gemini Austria		NORVEGE	Cap Gemini Norge	
(43)	Vienne	(1) 523 501 77	(47)	Bergen	(55) 31 11 17
BELGIQUE	Cap Gemini Belgium			Fredrikstad	(69) 31 41 30
(32)	Diegem	(2) 716 12 11		Oslo	(22) 05 22 05
DANEMARK	Cap Gemini Danmark			Skien	(35) 52 75 45
(45)	Glostrup	(44) 94 44 44		Stavanger	(51) 89 46 40
	Viby, Jylland	(86) 28 70 77		Trondheim	(73) 82 72 00
ESPAGNE	Cap Gemini España		PAYS-BAS	Cap Gemini Nederland	
(34)	Barcelone	(3) 228 39 00	(31)	Utrecht	(30) 252 65 26
	Madrid	(1) 432 81 00	PORTUGAL	Cap Gemini Portugal	
FINLANDE	Cap Gemini Oy		(351)	Lisbonne	(1) 416 97 00
(358)	Espoo	(9) 452 651	SUEDE	Cap Gemini Sverige	
	Helsinki	(9) 733 55	(46)	Borlänge	(243) 694 00
	Tampere	(31) 214 64 44		Bromma	(8) 704 50 00
	Turku	(22) 512 666		Eskilstuna	(16) 172 340
GRANDE-BRETAGNE	Cap Gemini UK			Fagersta	(223) 458 00
(44)	Bedford	(1234) 328 111		Gävle	(26) 15 91 60
	Birmingham	(121) 333 3536		Göteborg	(31) 35 46 00
		(121) 328 8200		Helsingborg	(42) 17 60 00
	Bournemouth	(1202) 299 399		Hudiksvall	(650) 357 00
	Bristol	(1454) 626 626		Jönköping	(36) 30 57 00
	Devizes	(138) 0724 921		Kalmar	(480) 178 85
	Edinburgh	(131) 551 6656		Karlshamn	(454) 343 00
	Forres	(130) 967 5566		Karlskrona	(455) 446 60
	Glasgow	(141) 331 0414		Karlstad	(54) 14 63 00
	Greenford	(181) 578 5571		Linköping	(13) 24 81 00
	London Headquarters	(171) 434 2171		Luleå	(920) 23 75 30
	London/South Bank	(171) 735 0800		Malmö	(40) 772 10
	London/Stag Place	(171) 828 7878		Örebro	(19) 17 32 00
	Peterlee	(191) 518 0078		Oxelösund	(155) 550 00
	Rotherham	(1709) 710 071		Skövde	(500) 42 79 60
	Sale	(161) 969 3611		Stockholm	(8) 704 50 00
	Woking	(1483) 764 764		Sundsvall	(60) 59 47 00
IRLANDE	Cap Gemini Ireland			Umeå	(90) 71 20 00
(353)	Dublin	(1) 661 3266		Uppsala	(18) 18 52 30
ITALIE	Cap Gemini Italia		SUISSE	Cap Gemini Schweiz	
(39)	Bologne	(51) 541 259	(41)	Bâle	(61) 313 30 20
	Genova	(10) 642 3041		Berne	(31) 958 36 76
	La Spezia	(187) 513 542		Genève	(22) 839 18 18
	Milan	(2) 599 241		Zurich	(1) 298 94 94
	Naples	(81) 562 5208			(1) 298 93 93
	Rome	(6) 231 901			
	Syracuse	(931) 463 565			
	Turin	(11) 654 81			

ETATS-UNIS (1)

ETATS-UNIS

Cap Gemini America

Siège Social (New York)	(212) 944 6464
Corporate Departments (Holmdel)	(908) 946 8900

Akron	(330) 996 7300	Iselin	(908) 906 0400
Appleton	(414) 730 3856	Jacksonville	(904) 296 0441
Atlanta	(770) 677 3520	Kansas City	(913) 451 9600
Baltimore	(410) 581 5022	Madison	(608) 244 4880
Cambridge	(617) 491 5200	Milwaukee	(414) 273 3321
Chicago	(708) 531 1300	Minneapolis	(612) 830 6969
Cincinnati	(513) 563 6622	New York	(212) 944 6464
Cleveland	(216) 464 8616	Omaha	(402) 492 8877
Columbus	(614) 898 3044	Orlando	(407) 660 8833
Dallas	(972) 776 5600	Pittsburgh	(412) 394 6460
Dayton	(513) 890 1271	Portland	(503) 295 1909
Delaware Valley	(610) 668 4626	St. Louis	(314) 632 5000
Denver	(303) 220 1700	Richmond	(804) 782 0120
Des Moines	(515) 282 4802	Seattle	(206) 624 4600
Detroit	(810) 350 8088	Tampa	(813) 273 0059
Ft. Lauderdale	(954) 776 5144	Washington D.C.	(703) 734 1511
Grand Rapids	(616) 975 1500	Wausau	(715) 675 4882
Houston	(713) 307-7800	Wilmington	(302) 478 5125
Irvine, California	(714) 932 6108		

ASIE

SINGAPOUR

(65) 484 31 88

JAPON

(813) 5545 0900

HONG-KONG

(852) 2529 3666

TAIWAN

(8862) 546 6387

GEMINI CONSULTING

Barcelone	34 (3) 405 1133	Morristown	1 (201) 285 9000
Boston	1 (617) 491 5200	Munich	49 (89) 28 6220
Bruxelles	(32) 2 716 12 61	New York	1 (212) 768 20 66
Chicago	1 (708) 531 8815	Oslo	47 (22) 01 8500
Francfort	49 (6172) 4850	Paris	33 (0)1 44 40 19 00
Houston	1 (713) 209 28 00	San Francisco	1 (415) 982 39 00
Johannesbourg	27 (11) 880 1121	São Paulo	55 (11) 820 4377
Lisbonne	351 (1) 353 7688	Stockholm	46 (8) 402 3600
Londres	44 (171) 340 3000	Tokyo	81 (3) 5545 7001
Madrid	34 (1) 432 8400	Utrecht	31 (30) 252 7150
Milan	39 (2) 7600 0863	Zürich	41 (71) 272 0097

BOSSARD CONSULTANTS

Barcelone	34 (3) 217 10 59	Moscou	7 (095) 229 72 48
Berlin	49 (30) 885 94 20	Munich	49 (89) 38 15 98 0
Bruxelles	32 (2) 285 00 28	Paris	33 (0) 1 41 08 40 00
Bucarest	40 (1) 223 47 65	Riga	371 (7) 320 722
Cologne	49 (221) 91 26 44 0	Rome	39 (6) 884 45 01
Espoo	358 (9) 427 500	Saint-Pétersbourg	7 (812) 326 1805
Francfort	49 (69) 91 30 290	Stockholm	46 (8) 458 60 00
Kiev	380 (44) 229 92 86	Tallin	372 (6) 311 386
Londres	44 (171) 833 1002	Varsovie	48 (22) 622 47 28
Lyon	33 (0) 4 78 63 60 50	Vilnius	370 (2) 628 433
Madrid	34 (1) 575 09 36	Zürich	41 (1) 944 54 04
Milan	39 (2) 72 00 20 79		



Jacques Poirier – *Andromède* (1992)

Une publication de Cap Gemini : Direction des Communications

Rédaction : Direction des Communications avec la collaboration de Bernard Sauter.

Illustration de couverture : Jacques Poirier - "Saturne" (1995) - Photos : The Image Bank - Pix - J. Wallace.

Conception : Direction des Communications - Réalisation : Productions 32

Tous droits de traduction, reproduction et adaptation réservés pour tous pays. © Paris 1997. Cap Gemini

"Trompe-l'œil" ou "Peinture de la Réalité", la copie de la nature ne peut créer une œuvre d'art que si son auteur est un artiste-né. Celui-ci choisit ses modèles et les dispose en vue d'un effet, l'œil et la main font le reste. Ici s'arrête la part du conscient.

Si le trompe-l'œil a toujours existé, l'engouement qu'il suscite réapparaît dans la seconde moitié du XX^e siècle en Europe, au Japon et aux États-Unis.

Les œuvres qui illustrent le présent Rapport Annuel sont signées de quinze grands peintres contemporains :

Jean-Marcel	BARNAY
Janine	DELAPORTE
Pierre	DUCORDEAU
Pierre	GILLOU
Janine	GOUZY
Paolo	INTINI
Maurice	LAROCHE
Marilyn	LEVINE
Jean	MALICE
Charles	PERRON
Jacques	POIRIER
André	RANCUREL
Daniel	SOLNON
Jacqueline	VACHER
Claude	YVEL

Les reproductions de leurs œuvres ont été gracieusement mises à notre disposition par la Galerie Michelle Boulet, 14 rue La Boétie 75008 Paris.

