

# 97

R A P P O R T A N N U E L



# Sommaire

## LETTER DU PRÉSIDENT

2/3

## I. POINTS DE VUE 5/27

• Euro et An 2000 : défis et perspectives	5/7
• Cap Gemini et l'évolution du marché	8/11
• La gestion des risques dans les entreprises	12/16
• NTIC : une nouvelle donne pour les entreprises	17/20
• Le moteur de l'Innovation	21/22
• Le facteur humain, clé de la compétitivité	23/27

## II. ÉVÉNEMENTS DE L'ANNÉE 1997 29/37

## III. PRÉSENTATION DU GROUPE 39/51

• Les métiers du Groupe	39/40
• Une organisation mondiale	41/42
• L'équipe de Direction	43/43
• Quelques offres de service	45/51

## IV. ADRESSES 53/56

## V. RAPPORT FINANCIER CAHIER SOUS RABAT



Ceux qui se souviennent du schéma compliqué qui représentait la répartition du capital du Groupe il y a seulement deux ans ne manqueront pas d'apprécier la grande simplicité du schéma d'aujourd'hui : une société holding et une seule – CAP GEMINI – et trois actionnaires, la CGIP pour 30 %, le public pour 54 % et moi-même pour le solde<sup>(\*)</sup>.

Pour en arriver là, deux grands mouvements ont été nécessaires :

- le premier est la restructuration juridique et financière opérée en mai 1996 : fusion de toutes les sociétés holdings au sein de CAP GEMINI S.A., adoption du mode d'administration à Directoire et Conseil de Surveillance, etc.
- le deuxième est le retrait de Daimler-Benz InterServices (debis) du capital de la société en juillet 1997 avec pour corollaire la montée en puissance de CGIP qui a aussitôt porté sa participation de 20 à 30 %.

Rares sont ceux qui auraient parié il y a deux ans – et même jusqu'en juin dernier – sur une telle issue ! L'équipe des managers du Groupe, elle,

avait fait ce pari : elle ne voulait pas de la prise de contrôle qui se dessinait alors et l'avait fait savoir. Elle a gagné son pari et peut s'en réjouir. Comme s'il bouillait sous son couvercle, le Groupe semble s'être littéralement envolé depuis qu'il a recouvré son autonomie : au lieu des 18 milliards de chiffre d'affaires qu'il devait faire en 97, il en a fait 20, et décalé d'autant les objectifs qu'il s'était donnés pour les années suivantes. Ses effectifs se sont accrus de 3 000 personnes en quelques mois et devraient encore augmenter de plusieurs milliers en 1998. Ses résultats de 1997 – encore modestes en pourcentage du chiffre d'affaires – ont doublé par rapport à ceux de 1996. Sa capitalisation boursière a été multipliée par 2 en six mois.

Bien sûr, tout n'est pas dû à cette libération des énergies du Groupe qui s'est produite en juillet dernier. La conjoncture y est pour beaucoup qui voit le marché des services informatiques retrouver des taux de croissance oubliés depuis la fin des années 80 et incorporer quelques moteurs auxiliaires (la conversion à l'Euro, l'an 2000,...) qui stimulent encore cette croissance. La concurrence – qui se porte bien elle aussi – y contribue à sa façon en entretenant un climat de compétition bien fait pour éviter la somnolence et l'autosatisfaction : tous les cavaliers savent en effet que la meilleure façon de ne pas avaler la poussière des autres, c'est encore de faire la course en tête. Enfin le Groupe continue à recueillir les fruits de la stratégie "Convergence" qu'il a engagée au début de 1995 et qui marie sans les dissoudre deux familles pas spontanément portées à coopérer, celle des informaticiens et celle des consultants.

Autant les éléments s'étaient ligués contre nous en 92/93 – crise économique révélée par la crise du Golfe, crise spécifique de l'industrie informatique, crise de croissance du Groupe – autant ils semblent aujourd'hui réunis pour nous faciliter les choses (et diminuer nos mérites). Mais en vérité, ces "choses" ne sont pas aussi faciles qu'il y paraît :

- il n'est pas facile de trouver sur un marché de pénurie les milliers de personnes que le Groupe veut embaucher en 1998, la moitié pour assurer la croissance, l'autre pour compenser les départs. Les a-t-on trouvées qu'il faut les intégrer, les former, les motiver, et l'on imagine sans peine ce que cela représente quand il s'agit de populations à personnalité aussi forte et aussi fortement courtisées, .

<sup>(\*)</sup> une partie de ces 16 % a fait l'objet d'options d'achat à prix préférentiel consenties en 1996 à environ 200 managers du Groupe

# Lettre du Président

- il n'est pas facile de trier dans les innovations technologiques générées par l'industrie ou la recherche celles dont la durée de vie dépassera le semestre et qui répondront durablement aux besoins des utilisateurs,
- il n'est pas facile de tenir la balance égale entre notre devoir de conseil –qui est d'inviter les entreprises et les administrations à "peigner" leurs programmes et leurs systèmes anciens afin de passer sans encombre l'échéance du 31 décembre 1999 – et notre souci de ne pas entretenir une nouvelle Grande Peur de l'An Mil ni donner du crédit à cette Apocalypse informatique annoncée par certains et dont les Gog et Magog seraient l'Euro et le passage à l'an 2000,
- il n'est pas facile non plus de jouer des coudes en permanence pour éviter que des intrus ne viennent récolter à votre place le fruit de vos efforts de 20 ou 30 ans. Ah ! qu'il était doux le temps où les constructeurs construisaient, les auditeurs auditait, les organisateurs organisaient, les opérateurs de télécoms posaient des lignes souterraines à grande distance et les fabricants de progiciels suçaient leur premier biberon. Aucun d'eux ne s'aventurait alors sur le pré carré des sociétés de services car, en fait de pré, c'était encore un champ de labours. Aujourd'hui, chacun s'y précipite, en quête qui de reconversion, qui de marges plus fortes, qui de clients à encager dans une gamme complète de prestations associées à des produits. Je rappelais ici même, l'an dernier, les fantastiques changements que l'informatique a connus depuis trois décennies mais à l'époque, j'étais loin d'imaginer par exemple qu'un éditeur de progiciels lancerait une OPA de 10 milliards de dollars sur la doyenne des sociétés de services informatiques, et encore moins qu'une telle OPA serait hostile. On sait aujourd'hui que la détermination des managers de Computer Sciences Corp. a fait échouer cette tentative de prise de contrôle non souhaitée mais le seul fait qu'elle ait été engagée prouve que dans nos métiers, les frontières n'existent plus et que tout est désormais possible : à moins d'occuper des niches inexpugnables ou de profiter de protections particulières, on s'expose à être mangé si l'on ne grossit pas rapidement et si l'on ne court pas vite.

C'est pourquoi le Groupe CAP GEMINI a fait le choix de forcer la cadence et de se faire du muscle (c'est-à-dire engranger des résultats) afin de garder sa place dans le peloton des meilleurs, et au besoin aider à des regroupements. Ce qui nous importe, c'est de pouvoir soutenir sur plusieurs années un rythme de croissance comparable à celui sur lequel nous avons entamé l'exercice 1998, nous rapprocher au plus vite de ce taux de rentabilité de 5 % qui constitue l'objectif prioritaire de l'actuel Plan à 3 ans et préparer les nouvelles offres (gestion intégrée de la chaîne logistique, commerce électronique, gestion des relations de l'entreprise avec ses clients, adaptation et intégration de grands logiciels, infogérance évolutive, optimisation de réseaux,...) que le Groupe mettra au service de ses clients après qu'ils en auront fini avec leurs problèmes actuels.

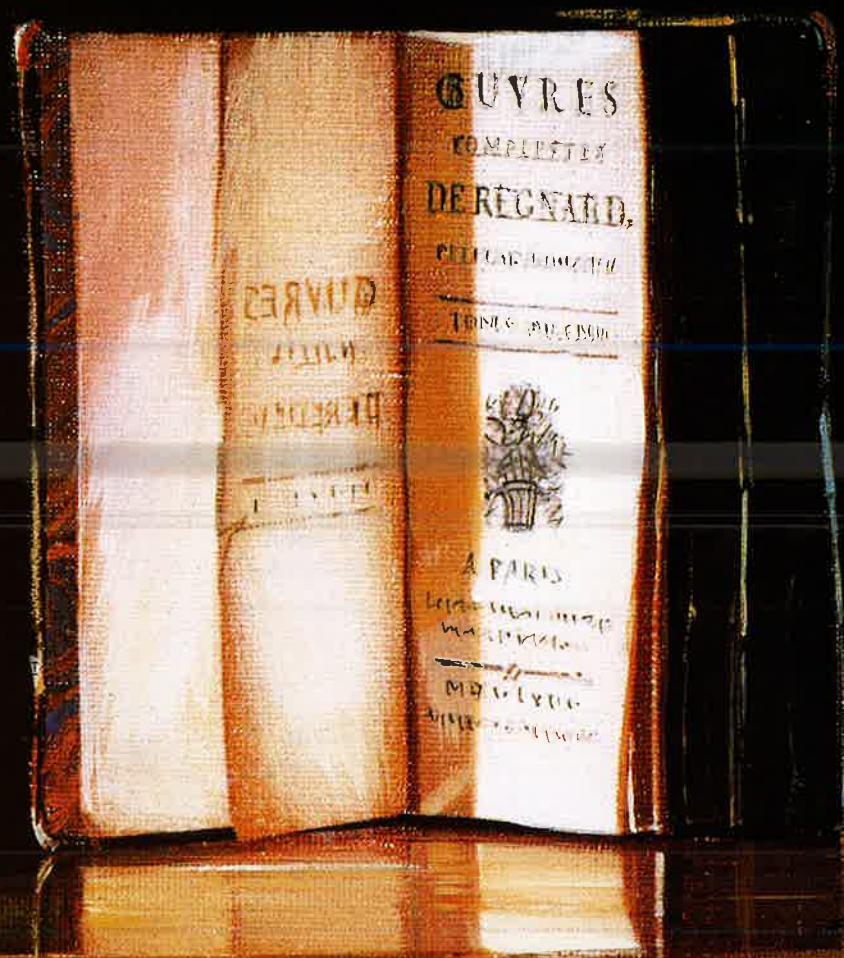
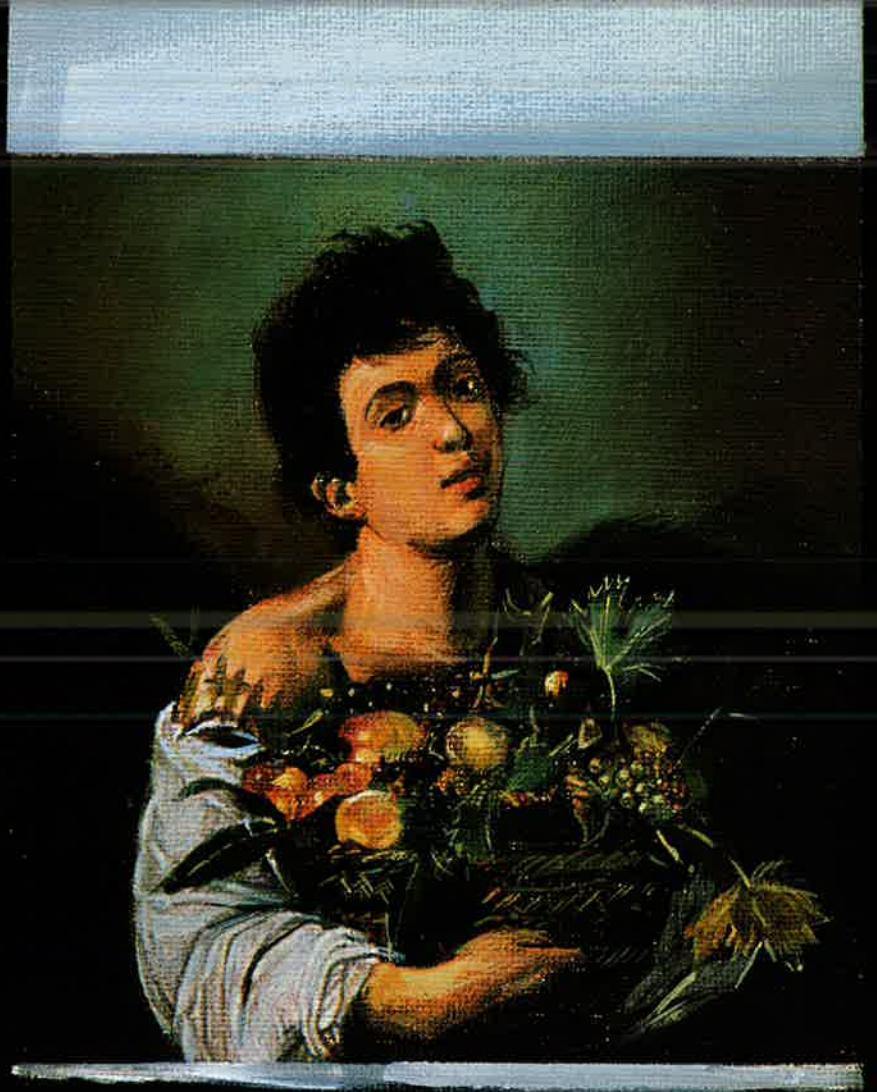
Est-ce là trop ou pas assez d'ambition ?

- pas assez peut-être, car nous pourrions aussi essayer de rattraper le temps perdu sur certains de nos concurrents pendant notre "traversée du désert" et pour cela procéder ici ou là, dans les mois et les années qui viennent, à quelques acquisitions, nouer des alliances territoriales, constituer des joint ventures, élargir un peu –à ses deux extrémités– la gamme de nos services, etc.
- pas trop en tout cas, parce que l'expérience a prouvé que dans ce Groupe, c'est en se fixant des objectifs ambitieux qu'on les dépasse et qu'au contraire, décider de modérer le pas ne nous a jamais rien valu de bon.

A nous donc de savoir quelle allure il convient d'adopter afin de répondre à la fois aux attentes de nos clients et de nos collaborateurs et à celles de nos actionnaires, et cela tout en continuant à préserver nos valeurs traditionnelles, à sauvegarder le plus longtemps possible notre indépendance et à savourer chaque jour le plaisir sans cesse renouvelé du travail bien fait.

Grenoble, le 22 mars 1998

Serge KAMPF



# Points de vue

## Euro et An 2000 : défis et perspectives

**Le secteur du conseil en management et des services informatiques est le témoin de profondes tensions liées à l'introduction de la monnaie unique européenne et à l'imminence de l'An 2000...**

Si les répercussions globales de ces deux phénomènes s'affinent pratiquement chaque jour, certaines tendances sont d'ores et déjà claires. Ils sont de nature très différente. Le premier, l'arrivée de l'euro, a une portée considérable et va marquer l'avenir de l'économie européenne, alors que le second est tout à fait ponctuel. L'introduction de la monnaie unique européenne peut se découper en trois phases distinctes :

- La phase politico-économique d'abord, sur laquelle les médias se concentrent actuellement, laquelle traite principalement des critères de convergence économique et de la liste des pays qui les respecteront ou non.
- La phase suivante est technique. Elle porte sur la définition de l'impact de l'euro sur tous les processus financiers et monétaires, ainsi que sur les systèmes informatiques correspondants. La mise en place des modifications nécessaires doit prendre en compte les nombreuses répercussions (stratégiques, commerciales, structurelles, ...) de la nouvelle monnaie sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. L'ampleur de cette mission peut être considérable, voire engendrer, dans certains secteurs comme la Finance, des coûts supérieurs à ceux nécessaires pour assurer le passage à l'An 2000.
- La phase finale est le véritable

cœur de l'introduction de l'euro : elle concerne son impact commercial, c'est-à-dire la possibilité de développer les échanges en Europe pour le plus grand bénéfice des consommateurs. Il en résultera de profondes modifications du paysage économique. J'espère que vous me pardonnerez cette parenthèse promotionnelle, mais nous sommes convaincus que le Groupe est très bien positionné pour aider ses clients à réussir le passage à l'euro. Nous disposons d'atouts uniques : la connaissance des enjeux industriels et commerciaux (notamment grâce à notre filiale de conseil en management), la maîtrise des aspects techniques (grâce à l'expertise de nos informaticiens) et notre sensibilité à la dimension multiculturelle de ce chantier (grâce à nos racines européennes). Et je dois dire que nous avons déjà effectué plus de travail pour nos clients sur l'impact de l'euro que toute autre organisation.

Nous devons aussi nous préoccuper d'un autre événement, aussi prenant mais complètement différent, tant en portée qu'en nature. Il s'agit du "passage à l'An 2000" dont le profil et l'ampleur des tâches à accomplir ont été identifiés depuis quelque temps déjà. D'emblée, la prise de conscience fut plus forte aux Etats-Unis qu'en Europe.

Globalement, le marché américain est en avance de neuf mois sur le marché français dans son approche. Détail amusant : c'est le temps qu'il faut, en général, à une nouvelle technologie pour traverser l'Atlantique et s'implanter en Europe. Pourtant, dans le cas présent, l'échéance est la même pour tous ! A l'origine, on a constaté un certain scepticisme et des désaccords quant à l'ampleur véritable des travaux à réaliser (ou même à sa réalité) et certaines personnes au sein d'institutions ou d'administrations publiques n'en sont toujours pas convaincues aujourd'hui !

Cependant, au fur et à mesure que des instances de plus en plus nombreuses se penchent vraiment sur ce cas, elles découvrent que ce qu'on appelle à tort le "bug" de l'An 2000 – il s'agit en effet de conduire un véritable projet – couvre un champ bien plus large que les premières estimations ne le laissaient penser. En effet, il ne se limite pas aux systèmes informatiques mais concerne également les puces, ces circuits intégrés qui contrôlent toutes sortes d'équipements : ascenseurs, appareils médicaux, satellites, contrôle de processus ... la liste est interminable. Cette nouvelle perception s'accompagne d'une augmentation importante des coûts et des ressources nécessaires au passage à l'An 2000.

Dans un premier temps, certains utilisateurs ont soupçonné les prestataires informatiques d'en profiter pour mener une campagne de promotion, mais deux faits viennent leur donner tort. Tout d'abord, effectuer les travaux informatiques liés au passage à l'An 2000 reste

globalement une tâche laborieuse et moins stimulante intellectuellement que les projets régulièrement menés par ces sociétés. Bref, les candidats ne se pressent pas pour faire le travail, même s'il faudra bien en passer par là... Ensuite, à l'heure actuelle, les sociétés de services informatiques fonctionnent pratiquement à plein régime. Certaines estimations relèvent que la demande est supérieure à l'offre actuellement disponible. Par conséquent, toute campagne de promotion semble bien superflue ! Par ailleurs, nonobstant le fait que les travaux relatifs à l'An 2000 ne génèrent aucun avantage économique, il faudra investir massivement pour permettre aux secteurs public et privé de poursuivre leurs activités de fourniture de biens et de services.

Cette interdépendance considérable des économies fait que, même si la question ne se pose pas dans sa propre organisation, chacun peut en être affecté par l'intermédiaire de ses clients ou fournisseurs, ou encore par l'interruption éventuelle de services essentiels pour son activité. En Grande-Bretagne, selon les prévisions actuelles, une organisation sur six, soit un peu plus du tiers du PIB, sera affectée par le passage à l'An 2000. Par analogie, c'est en fait comme si l'on se retrouvait sur une autoroute avec une voiture ayant de bons freins, de bons phares, etc., alors que 40 % des autres véhicules sont en mauvais état. Qui accepterait de conduire dans de telles conditions ? Enfin, si la demande augmente régulièrement, l'offre, elle, reste limitée : certains évoquent donc la possibilité de recourir à des

ressources étrangères, par exemple celles de l'Inde, mais la capacité totale de l'industrie informatique indienne ne pourrait traiter que par exemple 10 % des travaux "An 2000" à réaliser aux Etats-Unis. Cet appui, bien qu'utile, ne peut donc en aucun cas être décisif.

Le troisième facteur est bien sûr le temps. Même si les ressources étaient illimitées, ce qui n'est pas le cas, il serait matériellement impossible pour certaines organisations de faire le nécessaire dans le temps impari. Conséquence logique : nous devons désormais entrer dans une phase de définition des priorités, en acceptant les faits : il est à présent impossible que tous les systèmes soient parfaitement prêts à temps.

Au sein du Groupe, nous adoptons une attitude déterminée et responsable. D'une part, nous croyons qu'il est de notre devoir, en tant qu'acteur de premier plan dans notre secteur en Europe, d'informer les décideurs sur l'ampleur des tâches à accomplir. C'est ce que nous avons entrepris de faire. Et cet effort va se poursuivre dans les mois à venir. D'autre part, nous rappelons aux utilisateurs qu'ils doivent gérer le projet dans sa globalité. Certes, nous devons les aider lorsque cela est possible et que cela rentre dans notre champ d'activité. Mais, nous devons tous rester lucides. Chaque situation est différente (ce qui explique pourquoi une solution miracle est impossible !) et il est indispensable de ne rien oublier, que ce soit une "routine" ou une puce cachée quelque part dans les profondeurs des systèmes de l'organisation. Tous les efforts doivent donc être déployés pour



Les illusions perdues (1998)

prévoir, identifier et corriger toutes les zones concernées. C'est bien un projet complexe qu'il s'agit de mener jusqu'au bout avec la plus grande rigueur. C'est un moment-clé qui risque de mettre à l'épreuve les choix informatiques des organisations.

Ces deux projets, l'euro et l'An 2000, occupent actuellement une grande place dans nos préoccupations. Ils sont tous deux d'une ampleur considérable et, chacun à leur manière, ils ont le pouvoir de modifier certains secteurs industriels. C'est pour cette raison que Cap Gemini a fortement investi dans la formation d'équipes prêtes à traiter ces questions et dans la mise au point d'outils et de techniques visant à faciliter leur tâche et à augmenter la productivité de ressources que l'on sait en nombre insuffisant.

Cependant, quelle que soit la manière d'aborder la situation, nous pensons que l'impact, sur les organisations mais aussi sur l'économie des pays concernés, est potentiellement critique si les actions nécessaires ne sont pas entreprises avec rapidité et efficacité.

Voilà pourquoi nous avons été parmi les premiers à inciter les entreprises à agir et nous sommes maintenant prêts pour notre part à leur apporter notre aide.

**Geoff Unwin**

# Cap Gemini et l'évolution du marché

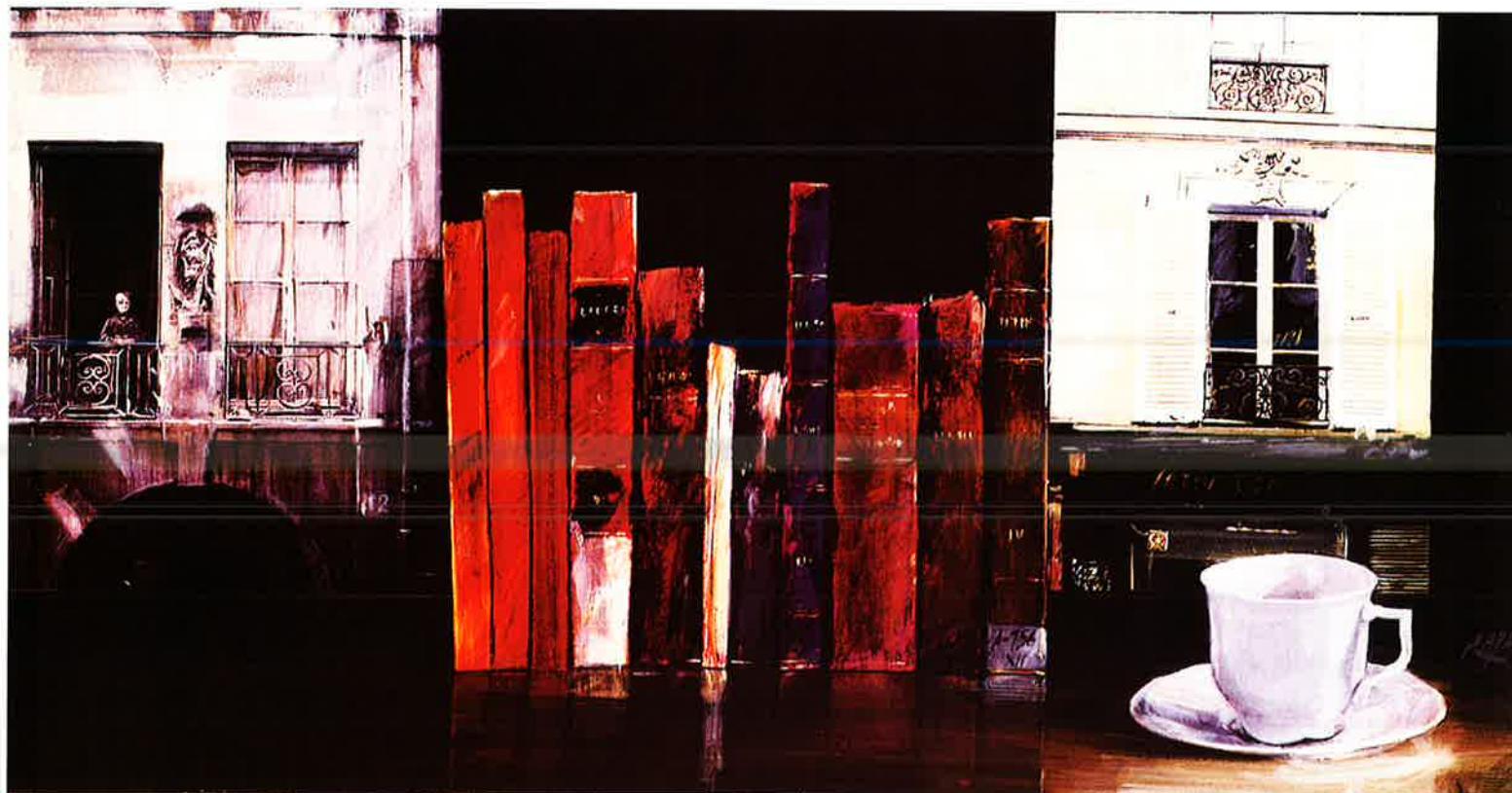
**Dans ces dernières années du deuxième millénaire, et forts de la bonne santé recouvrée par le Groupe, nous consacrons tous nos efforts à aider nos clients à s'adapter aux exigences d'un environnement chaque jour plus difficile.**

Si le rythme ne cesse de s'elever, nos marchés continuent à évoluer selon des lignes bien connues. L'An 2000, l'euro freinent ou accélèrent certains développements, ils ne changent pas les tendances majeures :

- les clients des consultants en management exigent que les études soient suivies de mise en œuvre, et que la mise en œuvre produise des résultats tangibles ;
- la technologie informatique est omniprésente au point qu'il devient illusoire de distinguer la stratégie de l'entreprise de sa stratégie informatique ;
- les logiciels intégrés qui gèrent les mécanismes fondamentaux de l'entreprise (connus sous le nom d'"Enterprise Resource Planning", et fournis par des compagnies telles que SAP ou

BAAN), conquièrent après l'industrie bien d'autres secteurs de l'économie ;

- la réutilisation systématique de composantes (un développement de la notion d'"objets") réduit radicalement le temps et les coûts du développement d'applications ; en association avec les ordinateurs personnels toujours plus puissants, toujours plus avantageux, et avec des capacités de communications qui s'envolent, cette évolution bouleverse les bases économiques des systèmes d'information : des réactions rapides, l'innovation sont enfin possibles ;
- l'informatique accède maintenant au domaine infini de la connaissance, et permet l'augmentation systématique du capital intellectuel.



Un après-midi rue Jacob (1997)

En réponse à ces développements du marché, le Groupe propose une grande variété de services intellectuels, allant du conseil en stratégie à l'infogérance de processus et de systèmes. Comme les savoir-faire requis résident dans le "génie" collectif de l'entreprise, l'attention portée aux ressources humaines et à la gestion des connaissances est au cœur de notre activité.

Vis-à-vis de nos clients, deux priorités figurent au premier rang : la clarté de nos objectifs et le plus haut degré de précision dans la connaissance de leurs besoins et dans notre réponse.

La clarté procède de la définition même du Groupe – le groupe de conseil en management et de services informatiques – de sa mission et de son ambition. La définition de notre mission est, espérons-le, suffisamment claire pour éviter toute ambiguïté : **"Nous concevons et mettons en œuvre des changements à caractère stratégique à travers les idées, les hommes et les technologies".**

Le "nous" reflète notre volonté d'établir un partenariat avec nos clients ; nous ne voulons pas être à leurs yeux une force extérieure, mais les membres de leur équipe. Par "concevoir et mettre en œuvre", nous insistons sur notre volonté de lier étroitement la pensée et l'action. En effet, les stratégies en chambre et les architectures théoriques sont loin de nous satisfaire. Notre mission s'achève quand la stratégie a été mise en œuvre, quand les résultats du client sont là pour démontrer la valeur de notre travail d'équipe. Le "changement à caractère stratégique" exprime notre intérêt pour ce qui est le

plus pertinent aux yeux de nos clients. Pour répondre à leurs attentes, nous comptons, en harmonie avec eux, sur les "idées" – les leurs associées aux nôtres –, sur les "hommes" – leur motivation, leur concentration sur l'objectif à atteindre, leurs compétences accrues, leur confiance renouvelée – et sur la "technologie" – à la fois le plus puissant moteur de changement et son instrument indispensable.

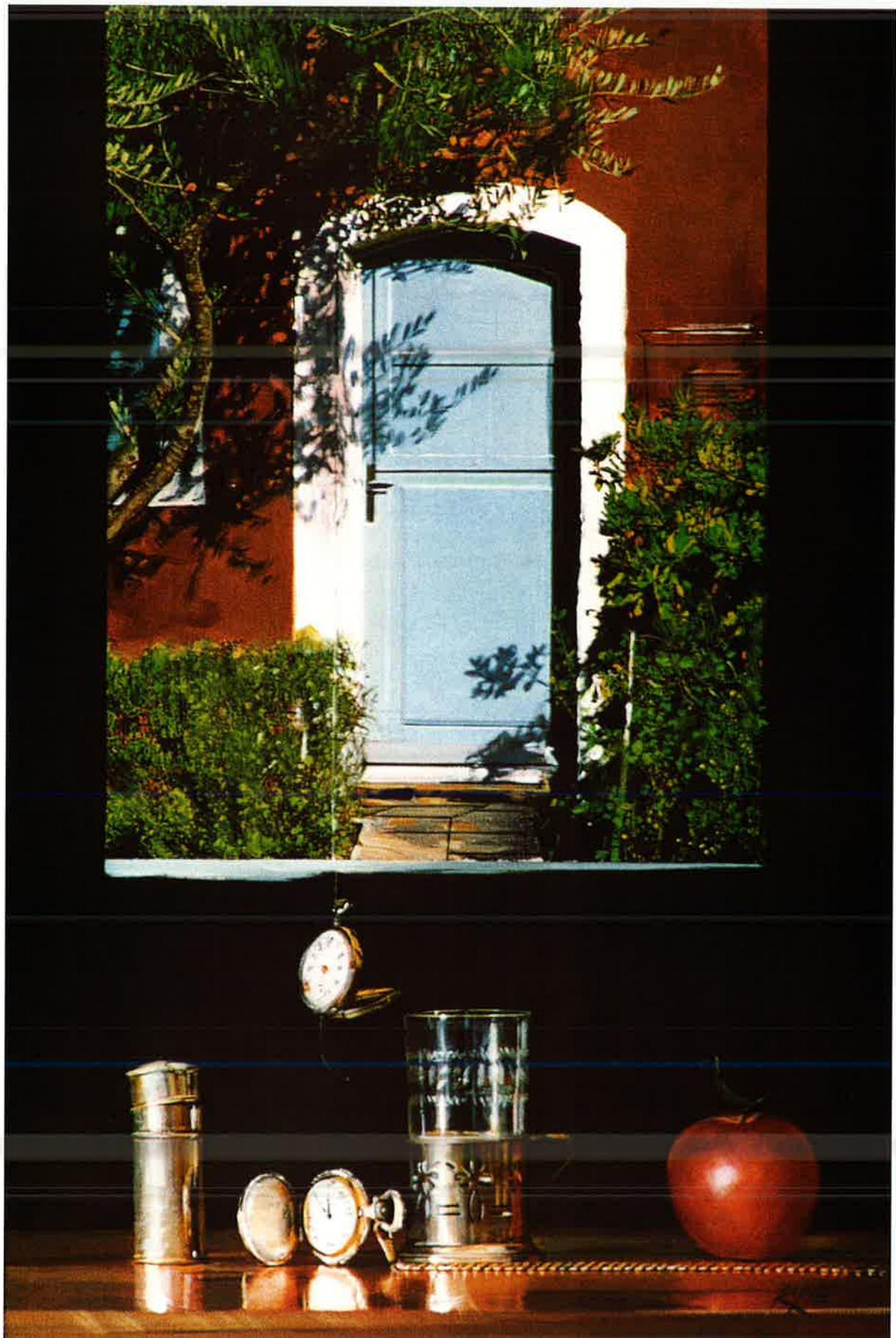
Notre ambition est tout aussi simple : nous visons à atteindre le meilleur taux mesuré de satisfaction client de nos secteurs d'activité. Il n'y a aucune originalité à cela ; mais le "retour à l'essentiel" devrait fournir un repère stable en ces temps agités, et la manière d'atteindre ce but nous est propre. Non seulement nous comptons sur des résultats clients évalués avec soin, mais nous croyons fermement que ces résultats ne seront durables que s'ils reflètent l'adhésion et l'enthousiasme des équipes de nos clients, à tous les niveaux : de la motivation renforcée de l'utilisateur dans son travail quotidien à la satisfaction des plus hauts responsables.

Notre mission et notre ambition, à elles seules, n'indiquent pas la manière dont le Groupe compte créer et gérer les **compétences** nécessaires pour répondre aux attentes de nos clients. Une ligne directrice claire est d'autant plus cruciale que la diversité des besoins est impressionnante : régler les problèmes de chaînes d'approvisionnement, mobiliser les collaborateurs après une acquisition, mettre sur pied un centre d'appel, construire un réseau Intranet, gérer et

développer l'information et les connaissances commerciales, optimiser un réseau d'ordinateurs personnels, rassembler l'équipe dirigeante autour d'un objectif commun, préparer la transition vers l'euro, etc. Comment répondre à toutes ces attentes ?

Notre approche se base sur la combinaison de deux logiques : la spécialisation et l'intégration.

Pour nous, la **spécialisation** est avant tout le résultat d'affiliations professionnelles solides. Au stade actuel de notre évolution, nous distinguons deux catégories de professions : le conseil en management – du concepteur d'une stratégie au chef de projet de transformation – et les technologies informatiques – du consultant spécialisé dans l'analyse de processus au programmeur de systèmes. Au lieu de confondre ces deux familles, nous avons choisi de les distinguer pour cultiver leurs atouts – par exemple, l'indépendance d'esprit du consultant, ou encore la précision d'ingénieur du concepteur de systèmes. Quelles que soient les forces des individus, les vraies compétences reflètent le plus souvent les capacités d'un groupe de personnes, partageant leurs connaissances, démultipliant leurs savoir-faire, rassemblant leurs expériences, mettant en commun leurs méthodes. Au-delà des structures officielles, le Groupe est un réseau de réseaux, régionaux ou multinationaux, du plus lâche (la mise en commun d'une idée nouvelle) au plus serré (coordonnant de manière étroite le travail de dizaines d'experts en gestion intégrée de la chaîne logistique).



*Les beaux jours* (1998)

La volonté de spécialisation nous évite de succomber à la tentation de nous satisfaire de connaissances générales, et donc superficielles. Mais c'est à travers le processus d'**intégration** de ces compétences que notre Groupe souhaite accomplir pleinement sa mission.

La forme d'intégration la plus répandue est bien sûr le projet : nous cultivons l'art, et développons la science, de la gestion de projet sous ses divers aspects, du plus simple au plus complexe.

Dans l'intégration de systèmes, les composantes techniques, matériel et logiciel, sont assemblées, sous la responsabilité de l'intégrateur, pour fournir un système ou une application en état de marche. L'évolution de la technologie, et notamment du logiciel, change les composantes, mais le processus et l'offre d'intégration de systèmes restent, pour le Groupe, un moyen privilégié d'ajouter de la valeur ajoutée.

Les programmes de changement des entreprises requièrent, eux aussi, un haut niveau d'intégration : c'est en faisant jouer tous les instruments de l'entreprise, réunis en orchestre, que des résultats forts peuvent être atteints. Nos conseillers en management ont fait de cette capacité de synthèse la pièce maîtresse de leur réflexion et de leur action.

Le prochain niveau d'intégration nous voit rassembler nos savoir-faire, selon les désirs de notre client, pour le servir. Les meilleurs

résultats sont atteints conjointement, dans le cadre de relations durables et bien gérées : les capacités du Groupe sont mobilisées systématiquement, et en parfait alignement avec les priorités du client.

Enfin, pour certains marchés, nous estimons que le Groupe doit présenter un seul visage et mettre à la disposition des clients une gamme de compétences complète. A l'heure actuelle, nous offrons ce degré d'intégration dans quelques branches, comme les sciences de la vie ou les télécommunications, qui par leur niveau de globalisation et d'exigence s'y prêtent plus que d'autres. Mais il ne fait aucun doute qu'une partie significative des nouveaux développements des entreprises nécessitera ce type d'intégration. Le commerce électronique en est un parfait exemple : les nouveaux mécanismes de distribution ne sont rien d'autre que des systèmes d'information et de communications.

En ce début de 1998, où que se porte notre regard, nous voyons s'ouvrir à nos clients des opportunités considérables. Les opportunités de nos clients sont des opportunités pour le Groupe. Avec une vision claire de notre mission, une ambition centrée sur le client, des compétences vivantes, c'est avec enthousiasme que nous nous préparons à vivre des années passionnantes.

**Pierre Hessler**

# *La gestion des risques dans les entreprises*

***As soon as there is life,  
there is danger.<sup>(\*)</sup>***

**Ralph Waldo Emerson**

Pour avoir gardé son expression américaine, le concept de "Risk Management" ne peut cacher son origine. Certes a-t-il traversé l'Atlantique depuis plusieurs dizaines d'années, mais son champ d'application est resté limité pendant longtemps : d'une part aux risques appelés "risques purs", dont les causes sont les actions de la nature, les conduites humaines déviantes réglementées par le droit et les aléas techniques (accidents divers) ; d'autre part, mais cette fois pour toutes les natures de risques, aux secteurs de l'assurance et de la finance, lesquels ont développé considérablement le concept et la fonction correspondante. Il existe même des progiciels spécialisés dans la mesure, l'analyse et la couverture des risques des opérations financières, que celles-ci soient effectuées dans une salle de marchés ou dans une agence bancaire avec un client. Elargi et adapté à d'autres domaines d'activité et à d'autres causes de risques, le concept de "Risk Management" est tout aussi

essentiel à la préservation de l'investissement des actionnaires d'une société. Il consiste globalement à identifier, anticiper, analyser et contenir les risques qui menacent le fonctionnement normal d'une entreprise. Souvent appliqué de façon implicite, il apparaît de plus en plus nécessaire aux dirigeants de mettre en place une gestion plus systématique et plus globale des risques : c'est ce qu'a entrepris de faire Cap Gemini.

L'idée directrice du management des risques est issue de l'un des grands principes de fonctionnement du Groupe, à savoir, le maintien de l'équilibre entre la décentralisation et le contrôle. Les unités opérationnelles gèrent leurs affaires de façon autonome, dans la mesure où chaque responsable accepte les contrôles et leurs conséquences éventuelles. Bien entendu, ceux-ci ne sont possibles que s'il existe des critères et des points de contrôle (des méthodes, des procédures, des processus). De plus, comme indiqué ci-après, le fonctionnement d'ensemble est optimisé d'un commun accord afin d'assurer la meilleure qualité de service et la plus grande compétitivité, afin d'éviter la duplication des coûts et de minimiser les risques opérationnels.

## ***Les risques opérationnels courants***

Dans l'exercice normal de ses activités, le Groupe court un certain nombre de risques qui peuvent être de nature technique ou de dépassement de délai ou de

coût. Mais l'intérêt de l'apport de Cap Gemini à ses clients réside justement, pour une grande partie, dans sa capacité à maîtriser mieux que quiconque ces risques professionnels.

La présentation simplifiée ci-après de la chaîne de valeur de l'activité de Cap Gemini permet d'illustrer les points suivants :

- la maîtrise des risques repose sur l'existence et la bonne mise en œuvre d'une panoplie de processus, de méthodes et d'outils,
- cette panoplie doit couvrir sans aucune interruption chacun des maillons de la chaîne de valeur ainsi que chaque offre spécifique,
- la mise à jour de chacun des éléments (processus, etc.) doit être effectuée rigoureusement afin de maintenir la cohérence de l'ensemble et d'éviter la génération spontanée d'éléments de remplacement de toutes sortes. La mise au point des méthodes et outils, leur maintenance, la définition des processus de vente, la conception et le lancement de nouvelles offres et, plus généralement, toutes les tâches concernant la panoplie mentionnée ci-dessus est effectuée par des équipes composées de représentants des unités opérationnelles et dirigées par des membres de l'équipe "TSD" (Transnational Sales and Delivery) de la Holding Cap Gemini. Naturellement, ce sont souvent des méthodes ou outils, parmi ceux en utilisation dans les unités et jugés comme les meilleurs ("best practices"), qui servent au départ à la mise au point des

(\*) Dès qu'il y a vie, il y a danger.

## Chaîne de valeur de l'activité professionnelle de Cap Gemini

Maillon de la chaîne	Obtention des Ressources	Ventes des "Offres du Groupe"	Conseil et conception	Réalisation	Exploitation Maintenance
<b>Processus, méthodes et outils</b>	d'embauche et de formation	de vente, de gestion des comptes TB/TS/TD - SCOPE	Système de qualité "Conseil"	Système Qualité PERFORM (Certifié ISO 9000) OTACE (*)	
<b>Relations contractuelles</b>	Contrats Collaborateurs	Contrats clients et autres documents à caractère juridique			

(\*) "On Time and Above Customer Expectation", outil de mesure du niveau de satisfaction du client,

méthodes et outils du Groupe. Quant aux méthodes d'embauche et de formation des collaborateurs professionnels, elles sont normalement du ressort des grandes unités opérationnelles, à l'exception de séries de programmes de formation qui sont conçus pour l'ensemble du Groupe et dispensés à l'Université Cap Gemini à Béhoust.

Les processus en place permettent notamment d'établir des points de mesure financière et de contrôle homogènes dans tout le Groupe. Le processus de gestion des projets par exemple, qui s'appuie sur le système qualité **PERFORM**, prévoit une réestimation périodique (un mois à trois mois) du "reste à faire". Celle-ci est effectuée d'une part au plan technique, sous la responsabilité du chef de projet et, d'autre part, au plan financier sous la responsabilité du directeur financier de l'unité concernée. Cette évaluation réalisée de deux points de vue permet, souvent après débat, de connaître l'évolution de l'état d'avancement du projet, d'en avoir une mesure financière fiable, d'en apprécier le niveau de risque et éventuellement de mettre sur pied un plan d'action.

Le schéma simplifié de la chaîne de valeur comporte une ligne intitulée "relations contractuelles".

Il existe bien entendu une expression juridique de la relation entre Cap Gemini et un collaborateur ou un client, lors de son établissement d'abord et ensuite tout au long de la vie de cette relation. Cette expression juridique, et notamment les contrats, sont mis au point et signés par les unités opérationnelles, mais ils comportent toujours une partie "standard" qui est rédigée au niveau du Groupe dans le cadre du "Risk Management", comme cela sera décrit ci-après. De même, les risques opérationnels non couverts sont gérés dans le cadre du "Risk Management".

### Le "Risk Management"

Les dispositifs décrits ci-dessus, tout en assurant une bonne connaissance et une bonne couverture des risques opérationnels courants, constituent un actif professionnel indispensable pour que chaque équipe, chaque unité, fournisse un service de qualité. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il contrôler que cela est le cas, quelles que soient la nature, la dimension et la complexité des travaux à effectuer. Encore faut-il que chaque manager sache ce qu'il peut ou non décider lui-même. Etc. Le rôle général de l'unité de "Risk Management" consiste à

minimiser l'ensemble des risques que le Groupe peut encourrir, quels qu'ils soient. Pour atteindre ce but, il met et fait mettre en place les procédures, contrôles et plans d'action qui sont nécessaires. On peut répartir de la façon suivante les fonctions du "Risk Management" et les moyens actuels de Cap Gemini, lesquels sont placés sous l'autorité directe du Président du Directoire :

1. Etablir les règles du jeu
2. Faire vivre les structures juridiques
3. Participer à la gestion des plus grands risques
4. Effectuer les contrôles systématiques.

Voyons plus précisément chacun de ces quatre chapitres.

### 1. Etablir les règles du jeu

Idéalement, tout manager du Groupe devrait connaître avec précision le "territoire" dans lequel il peut décider librement. Par "territoire", on entend ici le domaine d'activités, les embauches, les structures opérationnelles et juridiques, les contrats avec les clients, la signature des chèques, les annonces publicitaires, etc. Toutes choses auxquelles est confronté chaque manager d'un certain niveau. Ainsi les contrôles portent-ils sur le respect de la

“règle du jeu” et, dans la mesure où celle-ci a été établie de manière à minimiser les risques, ceux courus par le Groupe dans l'exercice de ses activités sont minima.

Les règles du jeu se présentent sous la forme d'un manuel de “Principes et Procédures” établis au niveau du Groupe (actuellement en complète refonte) et complétés par des procédures détaillées au niveau de chaque grande unité opérationnelle. Les règles du Groupe sont claires, simples, exprimées et communiquées. D'une part, les contraintes qui en résultent sont peu nombreuses mais fortes. D'autre part, la décentralisation qui en résulte est forte aussi, mais dans un cadre bien défini.

Les “Principes et Procédures” s'appuient sur les “Valeurs du Groupe” ainsi que sur certains grands principes, fondements de la culture de Cap Gemini.

Dans les “règles du jeu” sont traités :

- les domaines réservés (à la décision et à l'action de la Holding) que sont les structures juridiques et opérationnelles, la nomination des principaux managers, l'audit, les acquisitions, la communication financière et l'image de marque,
- les structures décisionnelles (qui propose et qui décide quoi),
- les principes et les règles s'appliquant à la “chaîne de valeur”, y compris dans le domaine juridique,
- les principes et règles comptables et financiers.

Valeurs, principes, domaine réservé, règles du jeu, processus et méthodes d'exercice de l'activité : le dispositif théorique de contrôle des risques est installé.

## **2. Faire vivre les structures juridiques**

Pour que le dispositif de gestion des risques fonctionne, il faut détenir certains pouvoirs. Plus généralement, Cap Gemini n'est pas un groupe de sociétés franchisées, il est un groupe de sociétés contrôlées, dont les comptes sont consolidés.

L'ossature qui permet l'exercice de ce pouvoir est la structure juridique. Au sein des différentes sociétés, ce pouvoir est exercé par leurs gouvernements respectifs, conseils d'administration par exemple. Il est clair que la rupture de la chaîne de contrôle représenterait un risque considérable pour le Groupe. C'est pourquoi la vie des structures juridiques – créations de sociétés, composition des conseils, modifications du capital, etc. – est un domaine réservé à la Holding, les décisions étant préalablement soumises à l'approbation du Directoire.

Le Groupe possède actuellement environ 200 sociétés, dont la plupart ont été héritées à l'occasion d'acquisitions. Ainsi l'achat, en 1997, de 51 % de Bossard que Cap Gemini ne détenait pas a-t-il fait entrer une cinquantaine de sociétés.

Un travail lent et fastidieux de restructuration est donc nécessaire si l'on veut, d'abord, éviter que le réseau de sociétés ne devienne inextricable et, ensuite, si l'on veut – ce qui est le cas – aboutir à une structure simple, lisible, gérable au coût minimum, et donc pratiquement dénuée de risques. Les efforts de concentration, présentant des risques fiscaux, sont effectués avec la Direction Financière du Groupe. Bien sûr faut-il en même temps résister à la tentation de

créer de nouvelles entités, sauf lorsque ceci est absolument indispensable ... ce qui est rarement le cas !

## **3. Participer à la gestion des plus grands risques**

Certaines fonctions – la fonction juridique par exemple – sont des remparts contre les risques opérationnels. Certaines opérations, par leur dimension, leur complexité ou leur nature (acquisitions par exemple) présentent des risques inhabituels et souvent importants. Dans tous ces cas – dont les principaux seront brièvement décrits ci-après – le “Risk Management” participe très directement aux analyses, aux négociations et aux prises de décision.

### **\* AFFAIRES JURIDIQUES**

Chaque grande unité opérationnelle est dotée d'une équipe juridique dont elle a la responsabilité. L'ensemble de ces équipes constitue un réseau qui est animé et coordonné au niveau du Groupe. C'est ce réseau qui, entre autres tâches, doit établir les modèles contractuels types, et les décliner par offre si nécessaire. Ceux-ci seront adaptés ensuite en fonction de chaque législation et de chaque situation locales. Ces modèles précisent, d'une part, la description de l'offre et d'autre part les limites des engagements acceptables par le Groupe, lesquels devront être exprimés localement dans les termes juridiques les plus efficaces. Parmi ces limites, on peut citer à titre d'exemple le refus de tout dommage indirect quelle qu'en soit la cause. Une fois établis et acceptés, les contrats types sont mis en application et toute déviation est soumise au service juridique concerné.

*Le ciel bas et lourd (1997)*

#### \* CONTRATS SPÉCIAUX ET ACQUISITIONS (OU CESSIONS) DE SOCIÉTÉS

Il n'est pas rare que le Groupe soit sollicité (et intéressé...) d'entreprendre pour un client des travaux d'une ampleur ou d'une complexité inhabituelles. Ces cas sont soumis – dans des conditions précises faisant l'objet d'une procédure – au "Risk Management" pour analyse et appréciation contradictoire, tant du point de vue de la rentabilité espérée que des risques potentiels et des termes contractuels.

Les acquisitions et cessions de sociétés sont des opérations de nature tout à fait différente des affaires opérationnelles courantes. Elles font appel à des techniques très particulières d'évaluation, de négociation, de vérifications comptable et juridique, de travail avec des partenaires. Le Groupe a effectué dans le passé de nombreuses acquisitions et il a acquis par ces expériences la technicité nécessaire ... en cas de besoin. Réaliser des acquisitions

sans disposer de cette technicité exposerait Cap Gemini à des risques multiples, d'ordre financier, social, juridique et fiscal. Pour ces raisons, les opérations d'achat (et de vente) de sociétés sont un domaine réservé de la Holding, prises en charge par le "Risk Management", même si les unités opérationnelles concernées participent activement avant signature et, en cas d'achat, considérablement après signature. La tâche d'accueil et d'intégration éventuelle des nouveaux membres du Groupe est en effet aussi essentielle au succès que les conditions dans lesquelles s'est opérée l'acquisition.

#### \* PROJETS SPÉCIFIQUES

Il arrive que des situations exceptionnelles comportant des enjeux majeurs justifient une attention et un ensemble d'actions au niveau du Groupe pendant une période limitée. C'est actuellement le cas du passage à l'An 2000. Du point de vue du fonctionnement

interne de Cap Gemini d'abord. Tant les unités opérationnelles que la Holding ont recensé les systèmes et dispositifs de toute nature qui sont susceptibles de ne plus fonctionner correctement à l'occasion du changement de millénaire. Les fournisseurs ont été interrogés et des actions sont en cours ayant pour objectif d'être prêts fin 1998.

Toutes les entreprises et administrations doivent avoir le même souci avec une acuité extrêmement variable selon leur dimension, selon leur secteur d'activité, etc. Cap Gemini dispose des compétences requises pour accompagner ses clients dans les tâches relatives au passage à l'An 2000 de certains systèmes informatiques. Les travaux entrepris dans ce cadre doivent l'être dans des conditions qui ne laissent subsister aucune ambiguïté sur l'absolue nécessité pour chaque entreprise d'assumer elle-même la pleine responsabilité du passage à l'An 2000 de

l'ensemble de ses systèmes et dispositifs, et du maintien de leur capacité à dialoguer avec ceux de tous leurs partenaires (administration, clients, fournisseurs, ...). C'est au "Risk Management" qu'incombe la gestion du projet "An 2000" ainsi défini.

#### \* ASSURANCE

Certains risques peuvent être assurés, notamment dans trois domaines :

- la responsabilité civile liée aux risques professionnels – c'est-à-dire les dommages créés aux sociétés clientes – est assurée par une police pluriannuelle au niveau du Groupe Cap Gemini, complétée par des polices locales intégrées. Une procédure détermine les conditions d'utilisation des services qui font l'objet de la police,
- les "risques purs" sont couverts dans chaque pays par une assurance "dommages et perte d'exploitation",
- une couverture de prévoyance au bénéfice des collaborateurs est organisée aussi dans chaque pays, compte tenu du caractère éminemment local de ce domaine de l'assurance.

#### **4. Effectuer les contrôles systématiques**

Outre les audits "de qualité" effectués par les unités opérationnelles, la grande majorité des contrôles systématiques sont conduits par l'audit interne de Cap Gemini. Celui-ci procède à des revues périodiques des situations des différentes unités du Groupe, de façon rigoureusement indépendante de leur hiérarchie. Ces revues portent sur la fiabilité des comptes financiers et sur le respect des

procédures dans les domaines de la gestion des collaborateurs, de la gestion administrative et de la gestion technique et commerciale. Le but des revues est de détecter les dysfonctionnements éventuels et leurs causes, d'en discuter avec les responsables des unités auditées, de mettre sur pied un plan d'actions correctrices et d'alerter la Direction du Groupe sur tous les risques ainsi pris. L'audit interne effectue également toutes revues systématiques nécessaires, notamment dans le cas de situations qui pourraient apparaître risquées pour quelque cause que ce soit (projet en phase critique, par exemple). En fait, le domaine d'intervention de l'audit interne est en cours d'élargissement, afin que sa technicité et son indépendance puissent être mises au service de la détection de tous les risques, de leurs causes et de la connaissance des résultats des actions entreprises pour les contenir. L'audit devra non seulement apprécier si les procédures ont été respectées, mais aussi si elles sont adaptées dans un contexte en évolution rapide. Il devra également devenir aussi efficace dans certains domaines commerciaux et techniques qu'il l'est dans les domaines traditionnels comptable et financier.

Le caractère pédagogique de

l'action de l'audit interne, ainsi

que son effet de sensibilisation,

marqueront d'autant plus les

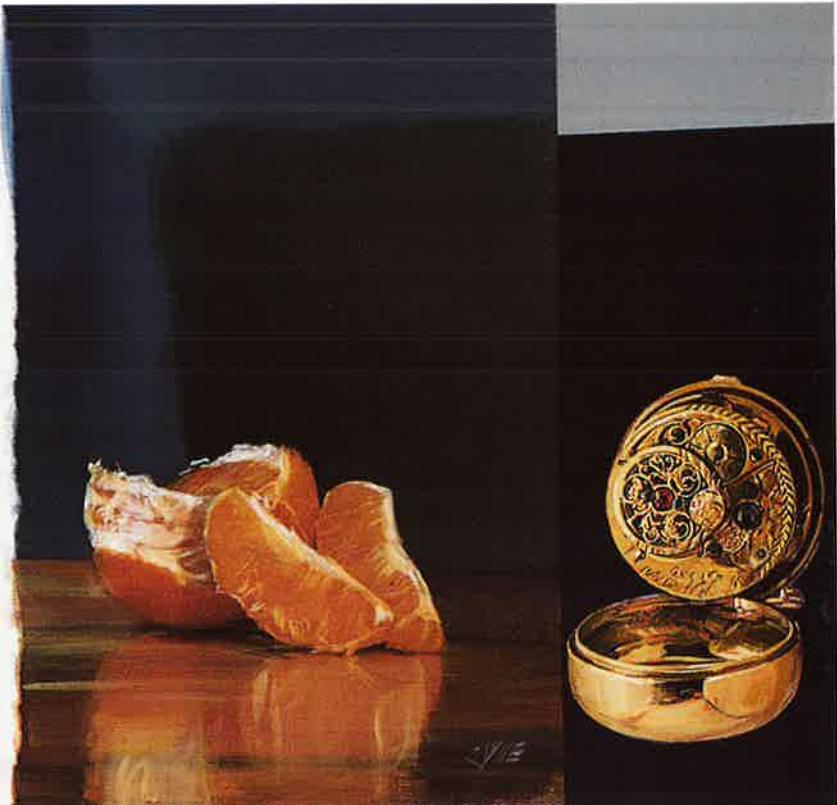
managers de Cap Gemini que le

champ de son action sera étendu.

munie de ressources, de méthodes et de savoir-faire que comme état d'esprit. Beaucoup de facteurs concourent à cette nécessité : la dimension de Cap Gemini, celle de certains de ses contrats ainsi que leur complexité, la globalisation des clients, l'évolution des relations avec une partie d'entre eux (partenariats, travaux effectués par plusieurs unités du Groupe, élargissement des missions confiées), un certain goût pour la procédure qui existe dans quelques pays, etc. Les multiples canaux de communication qui existent dans le Groupe – que ce soit au sein des unités ou des projets, par les réunions techniques ou de management ou encore par l'enseignement dispensé à l'Université Cap Gemini – sont utilisés pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe à la réalité de plus en plus aiguë des risques et au devoir impérieux de les contenir. C'est la tâche du "Risk Management" certes, mais c'est aussi celle de chacun, tant dans son attention que dans son comportement.

**Michel Jalabert**

Le "Risk Management" devient de plus en plus nécessaire, tant comme discipline à part entière



Les mécanismes (1997)

## Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication : une nouvelle donne pour les entreprises

**L'âge de l'Information gagne toutes les activités industrielles et sociales et accélère la globalisation des économies, des marchés et des sociétés.**

Les millions de terminaux multiformes reliés à Internet révolutionnent les échanges et l'accès à l'information. La numérisation des sons et des images provoque la convergence entre informatique, communication et médias. La mise en place de réseaux de satellites en orbite basse favorisera la mobilité. Ce sont les conséquences visibles d'une progression stimulée par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Quatre technologies de base engendrent ces développements rapides :

- l'amélioration de la puissance

des microprocesseurs qui réduit le coût des opérations de calcul,

- l'Internet qui casse le coût des télécommunications,
- les techniques de compression des données qui permettent le tout numérique du téléphone à la télévision,
- la réutilisation et l'assemblage des composants logiciels qui accélèrent la réalisation et le déploiement des applications informatiques.

**L'ordinateur pas cher partout**  
En quinze ans, la puissance du microprocesseur a été multipliée par 1 000, à coût constant grâce à la miniaturisation et à l'accroissement des volumes



*Chez Paul* (1998)

produits. L'élimination du mini-ordinateur dès la fin des années 80 sera inéluctablement suivie par celle de tous les autres types d'ordinateurs, car la puissance du microprocesseur progressera encore d'un facteur 1 000 dans les 15 ans qui viennent avant d'atteindre les limites de la technologie. Grand vainqueur de cette compétition darwinienne, le PC et son architecture Intel représente déjà plus de 90 % des ventes d'ordinateurs dans le monde. Associé au logiciel DOS puis à Windows de Microsoft, son succès est dû à la stricte compatibilité ascendante des programmes exécutables. Cette caractéristique, exigée par les clients, assure que n'importe quelle machine récente fera tourner le logiciel acquis par

ailleurs. Cette notion a complètement bouleversé l'industrie du logiciel qui vend maintenant des produits "prêts à installer". Ceux-ci n'existent plus qu'en une seule version diffusée en un très grand nombre d'exemplaires. De cette manière, le prix d'un logiciel d'application a pu être divisé par 100 par rapport aux logiciels comparables fonctionnant sous Unix ou par 1 000 pour les systèmes propriétaires. La stricte compatibilité ascendante a permis de découpler complètement les achats de matériel et de logiciel qui ne se font plus nécessairement chez le même fournisseur et au même instant. Tous les fabricants qui n'ont pas respecté cette compatibilité l'ont ressenti durement. La large diffusion des

produits fait baisser les prix, augmentant d'autant le nombre d'utilisateurs, ce qui permet à nouveau de baisser les prix, etc. Ce cercle vertueux est la base de la stratégie gagnante de Bill Gates.

### ***Le raz de marée de l'Internet***

L'Internet est le moyen de communication qui s'est répandu le plus rapidement dans l'histoire du monde. Pour atteindre 50 millions d'utilisateurs, il a fallu 38 ans à la Radio, 13 ans à la télévision, 10 ans pour le câble, seulement 5 ans pour l'Internet. D'un point de vue technique, l'Internet est un réseau mondial qui relie des réseaux d'ordinateurs de tous types entre eux. C'est en quelque sorte le réseau de tous les réseaux. Les principales raisons du succès

de l'Internet sont bien connues : le protocole TCP/IP qui permet à tout ordinateur, quel que soit son type, de communiquer avec l'ensemble des autres ordinateurs de la planète, l'adresse unique <http://www.capgemini.com>, des services de base universels comme le courrier électronique ou le World Wide Web et surtout des coûts de communication très faibles, indépendants de la durée et de la distance. Tout cela se traduit pour les utilisateurs par une infrastructure unique qui permet de communiquer aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, avec les clients, les partenaires, les fournisseurs et le grand public. Un logiciel unique, disponible partout, le browser ou navigateur Internet, permet de déployer simplement et rapidement des applications, donc de répondre facilement à l'évolution de la demande ou des besoins.

L'utilisation naturelle des techniques hypertextes – chaque mot d'un texte, chaque élément d'un document peut référencer une page d'information sur n'importe lequel des millions d'ordinateurs du réseau Internet – et l'intégration réussie des données multimédias – son, images, vidéo – autorisent tous les types d'applications avec un grand confort d'utilisation.

### **La nécessaire compression des données**

La numérisation des données permet la transmission et le stockage de tous les contenus sur le même support. Une minute de son de qualité CD représente 10 millions de caractères, soit l'équivalent d'une bible. Une minute de télévision numérique de qualité standard nécessite 100 fois plus. Sans la progression

spectaculaire des techniques de compression qui permettent de conserver les avantages du numérique tout en réduisant le volume des données par des facteurs variant de 1 à 500, les technologies numériques seraient restées dans les laboratoires. La télévision numérique dans le grand public et le téléphone ou la visioconférence sur Internet sont des exemples d'applications qui exigent des systèmes de compression très efficaces. Ainsi, l'ensemble des infrastructures existantes pourront être utilisées pour déployer ces nouvelles applications.

### **Vers l'assemblage de composants**

Le logiciel est le combustible invisible de l'informatique. Sans lui, ni les ordinateurs, ni les matériels de communication ne fonctionneraient. Au début, les coûts de développement du logiciel, la productivité des programmeurs et le temps de développement des programmes n'étaient pas considérés comme critiques. Après tout, si une machine coûtait 10 millions de francs, quelle importance si le logiciel coûtait 1 million ? De même si la durée de vie du matériel était de 10 ans, quelle importance si le développement du logiciel demandait 2 à 5 ans ? Mais le déferlement des PC a tout changé. La réduction considérable des coûts des matériels a placé le coût et la durée des développements logiciels en première ligne. L'amélioration de la productivité des développements logiciels a été d'environ 80 % tous les 5 ans depuis 50 ans. La technologie qui s'impose aujourd'hui – l'approche orientée-objet – n'apporte pas

directement des gains de productivité. Cependant, cette approche joue un rôle de catalyseur dans les méthodes de développement du logiciel car elle facilite la réutilisation de composants. Les composants sont des modules qui regroupent des fonctions et des données. Créer une nouvelle application consiste alors à sélectionner une structure existante et à en modifier le comportement par l'assemblage de composants. Pour que cette technologie s'impose, il faut un marché des composants. En effet, personne n'utilisera des composants s'ils sont difficiles à trouver, s'ils sont chers et peu fiables. Ces composants sont aujourd'hui connus sous le nom d'ActiveX, d'Applets ou de Plugins. Ils sont écrits en Visual Basic, C++ ou Java par des petites équipes spécialisées. La distribution électronique des composants permet le développement de ces techniques au fur et à mesure de la montée en puissance d'Internet comme outil de commerce électronique. Ces composants deviennent disponibles pour une infime fraction du coût de développement. Il faut signaler aussi que les interfaces graphiques et les générateurs de programmes contribuent à améliorer la productivité de développement dans un rapport qui peut aller de 1 à 5. L'outillage de base du programmeur du futur s'appuiera donc sur des outils visuels, des techniques objets et l'accès à des bibliothèques de composants.

### **“La musique joue toujours plus vite”**

L'évolution rapide des nouvelles technologies de l'information et de

la communication se poursuit sans découverte majeure. Cette continuité dans l'amélioration des technologies de base masque une double révolution. De même qu'entre un film passé à deux images par seconde et à 20 images par seconde, il y a plus qu'une amélioration d'un facteur 10, il y a la perception du mouvement, de même la disponibilité, pour moins de 1 000 \$, de PC ultra puissants reliés à l'Internet, révolutionne à la fois les types d'usage de l'informatique et le développement, des futurs systèmes.

### **Le poids de l'existant**

Les opportunités offertes par ce nouveau contexte placent les décideurs au cœur d'un ensemble de préoccupations qu'il s'agit de concilier : comment intégrer rapidement l'Internet et le nouveau monde des PC connectés dans une vision globale d'évolution des systèmes d'information existants pour développer la qualité de service, réduire les coûts de fonctionnement tout en renouvelant les compétences des équipes informatiques ? L'adaptation directe des applications existantes est une solution illusoire car cela suppose une harmonisation préalable des architectures des données et des traitements, et une évolution rapide des compétences des informaticiens en place. Cette approche engendre souvent des travaux complexes, des investissements lourds, des risques de blocage ou de conflits.

La mise en place en amont d'une plate-forme de services connectée au système d'information présente de nombreux avantages : les systèmes existants ne sont pas modifiés car la plate-forme leur

livre l'information selon le format habituel attendu. La plate-forme est un lieu de mise en cohérence des applications de l'entreprise : les clients ne s'identifient qu'une fois, les saisies multiples sont évitées. La mise en place de nouveaux services peut être progressive. Cette solution permet une amélioration rapide de la qualité de service avec des investissements limités. En parallèle, les applications existantes peuvent évoluer sur un rythme plus long, lié à la complexité des systèmes, ce qui réduit les risques et donne le temps d'adapter les compétences des informaticiens.

### **De l'intégration de systèmes à la fourniture de téléservices**

Une plate-forme de services peut se mettre en place dans le contexte des développements informatiques traditionnels : conception puis réalisation du système et mise en exploitation. Chacune de ces phases ou la totalité peut être sous-traitée. La maîtrise de ces nouvelles technologies offre aussi de nouvelles possibilités. Le Groupe Cap Gemini a l'expérience suffisante pour s'engager au côté des entreprises sur une prestation globale de conception, réalisation et exploitation d'une plate-forme de services sur la base d'une tarification à la transaction ou au service rendu. Les avantages de cette offre sont multiples. Il n'y a pas d'investissement initial. La compréhension commune du résultat à obtenir et les techniques de réutilisation de composants accélèrent la mise en place. Le coût est fonction de l'usage donc proportionnel à la montée en charge du dispositif. Les conditions économiques sont claires pour tous les acteurs.

### **Les défis**

Dans les dix prochaines années, les nouvelles technologies de l'information et de la communication vont converger vers des services mondiaux intégrant la voix, les données, les images et la télévision. Depuis son bureau, son domicile ou même pendant ses déplacements, chacun pourra accéder à une quantité innombrable d'informations multimédias grâce au maillage très fin et à la puissance élevée des réseaux. Comme la performance des PC et les capacités des réseaux seront multipliées par un facteur de 1000 au cours de cette période, les conséquences sont difficilement prévisibles. Le micro-processeur s'intègrera naturellement dans la plupart des objets, l'ordinateur aura disparu derrière des interfaces qui s'adapteront aux utilisateurs par la reconnaissance de la parole, les mouvements des yeux ou l'expression du visage. Les opportunités pour les entreprises et les citoyens seront sans limites. La vraie question n'est donc pas tant de savoir si la technologie sera à l'heure au rendez-vous, mais si les comportements changeront suffisamment vite pour tirer profit des possibilités offertes. Or, le temps qui est nécessaire aux individus et aux entreprises pour assimiler la technologie et se l'approprier comme une chose familière ne se réduit que très lentement. C'est ce qui donne la véritable mesure des enjeux de cette révolution, enjeux qui sont autant de défis pour les acteurs économiques.

**Jean-Paul Figer**



Correspondances (1997)

## Le moteur de l'Innovation

**Cette fin de siècle a vu émerger un renouveau de la pensée stratégique.**

En effet, en caricaturant et en simplifiant outrageusement, on peut considérer que deux modèles s'étaient imposés au cours des dernières décennies :

- un modèle “**confrontal**”, issu des années “marketing” et “concurrentiel”, dans lequel l’entreprise se bat contre ses concurrents et recherche des avantages compétitifs pour prendre des parts de marché,
- un modèle “**réductionniste**”, issu des années “re-engineering” et “restructuration” dans lequel il s’agit de réduire au maximum les coûts de fonctionnement pour devenir le producteur le moins cher.

Aujourd’hui, à l’instar de l’Air Liquide, 3M, Chrysler, SAP, ... les grands groupes performants ont su sortir de ces deux modèles.

Loin de se contenter de réduire leurs coûts et de marquer leurs concurrents, ils sont obsédés par leur capacité à **créer de la valeur** chez leurs clients en innovant sans cesse. Forts de ces constats, d’éminents professeurs de management, comme Michael Porter (Harvard), C.K. Prahalad (Michigan University) et Chan Kim (Insead) ont chacun publié un article dans Harvard Business Review dans lequel ils remettent en cause les modèles passés. Le premier prône la fin de l’incrémentalisme : faire un peu mieux que son concurrent n’est plus suffisant. Pour gagner, Renault est sorti de l’impasse concurrentielle dans laquelle il se trouvait, en créant de nouveaux marchés avec des véhicules innovants comme

l'Espace ou la Scénic. Le second nous rappelle à juste titre que le premier levier de croissance de l'entreprise reste ses compétences et sa capacité à les redéployer dans différents marchés. C'est ainsi que Sony a su entrer plus vite que les autres dans le marché des consoles de jeux en capitalisant sur ses compétences en matière de logiciel, de graphisme et d'interactivité.

Le troisième nous propose une nouvelle définition de l'innovation qui, loin de se restreindre à l'innovation technologique, permet de créer une valeur nouvelle reconnue par les clients. Ainsi Pizza Hut, Ikea, Bouygues Telecom ont su innover

en recomposant des offres de services nouveaux dont les clients ont su reconnaître la valeur unique.

Au sein du Groupe Cap Gemini, nous croyons à ces approches nouvelles qui permettent à nos clients de retrouver le chemin d'une croissance profitable (ce que nous appelons le "lean growth") au cœur de laquelle se trouve l'**innovation de valeur**. En effet, en cette période économique favorable, l'enjeu n'est pas seulement de croître, mais bien de continuer également à réduire les coûts et à améliorer les processus, ce qui peut s'avérer parfois antagoniste : comment justifier, alors que l'on est en

pleine restructuration d'un site de production, que l'on investisse dans le lancement d'une nouvelle offre ou dans la mise en place d'un Intranet pour faciliter les échanges entre les bureaux d'études et le service des achats ? Mais nous ne nous contentons pas de croire à l'innovation. Tous les jours, nous engageons des partenariats innovants avec nos clients pour les aider à réduire leurs temps de cycles, améliorer leur productivité ou renouveler leurs démarches commerciales. Ils peuvent s'appuyer sur les compétences uniques que nous avons regroupées au sein de nos deux métiers principaux : "les Systèmes d'Information" d'une part, et le "Conseil en Management", d'autre part. De notre point de vue, seule la pratique de ces deux métiers d'une façon de plus en plus indissociable et convergente nous permettra d'aider nos clients à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de croissance basées sur l'innovation.

**Richard Seurat**



Café de Flore (1998)

# Le facteur humain, clé de la compétitivité

**Un peu partout, dans les articles de journaux, les cercles universitaires ou les instances professionnelles, des voix s'élèvent pour rappeler que l'homme est l'un des rouages essentiels de la compétitivité économique. Comme si après toutes ces années où l'accent a été mis sur l'automatisation et les restructurations, l'on se rendait, enfin, à l'évidence que le facteur humain, loin d'être une contrainte, voire "un mal nécessaire", est avant tout un formidable atout pour l'entreprise.**

## Les vertus de "l'homo economicus"

Les nouveaux "chantres" des vertus humaines se plaisent à invoquer, à l'appui de leur thèse, une ou plusieurs raisons :

- la mondialisation de l'économie qui pousse si loin l'exigence de qualité qu'aucune entreprise ne peut prendre part à la compétition sans un personnel qualifié et très motivé ;
- la vitesse d'adaptation, principal atout concurrentiel dans une période de croissance, qui naît de l'imagination, de l'envie de progresser et de la faculté de remise en cause, toutes qualités qui font la force des individus sur les systèmes et les machines ;
- la volonté d'améliorer toujours la satisfaction des clients qui incite à placer l'homme en première ligne ;
- l'obligation d'innover qui pénètre toutes les strates de l'entreprise et résulte autant de la créativité des chercheurs, des ingénieurs, des spécialistes de tous bords que de la capacité de tous à bénéficier du savoir-faire accumulé par l'ensemble de l'organisation ;
- l'amélioration de la productivité qui, après une longue période de réduction des coûts, de refonte des processus, de renouvellement des équipements procède dorénavant, pour une grande part, de l'utilisation optimale des compétences individuelles et collectives ;
- sans oublier bien sûr, les technologies de l'information qui facilitent l'émergence de services

répondant aux demandes de plus en plus personnalisées des consommateurs.

## L'individu, moteur de la nouvelle économie

Pourtant, la reconnaissance de l'élément humain comme facteur-clé de succès tient beaucoup au fait que les organisations elles-mêmes changent en profondeur. Du courrier électronique aux vidéo-conférences, nombreuses sont les applications de la technologie qui viennent modifier les flux d'information des organisations, les délivrant de toutes les contraintes spatio-temporelles. L'entreprise n'est plus vraiment un lieu, elle devient un réseau auquel il est fondamental de rester connecté. Avec le développement du commerce électronique, cette tendance à la réticulation s'avère inéluctable.

Pour gagner en vitesse, l'entreprise veut bénéficier du meilleur des deux modes de fonctionnement : la rapidité des petites équipes d'un côté, la taille et le pouvoir exponentiel des grands réseaux, de l'autre. Les structures verticales s'effacent pour faciliter le travail d'équipes de projet multi-fonctionnelles, transnationales et tendues vers un objectif commun.

Si cette liberté accroît la flexibilité des entreprises, elle illustre surtout une **nouvelle donne** : dans une économie de réseau, d'information et d'intelligence, l'individu détient la clé de la performance. Grâce aux nouvelles

technologies, et particulièrement aux outils Intranet, les travailleurs du savoir ont au bout des doigts un monde de connaissances et d'expériences dans lequel ils puisent pour développer de nouvelles solutions et en faire bénéficier le reste de l'organisation. La **mobilisation des énergies** représente un effort de taille : dans son livre "Le Job Choc", Harry Dent soutient que "la plupart des sociétés vivent sur un rapport de 70/30, c'est-à-dire que 70 % du personnel ne créent pas de valeur, alors que seulement 30 % en créent". Sans aller jusque là, nombreux sont les dirigeants qui comme Jack Welch dans le rapport annuel 1996 de General Electric, affichent cette conviction que les individus sont la première source de création de valeur ajoutée et qu'une part encore trop importante de leurs compétences reste inutilisée. Pour eux comme pour tant d'autres, l'enjeu consiste donc tout bonnement à mobiliser l'entreprise toute entière.

### **Un moment mal choisi**

On le voit, la qualité des compétences, le style de management, la force de la culture interne s'affirment comme les vrais vecteurs de différenciation dans la bataille économique. Il semble bien, en effet, que l'efficacité des entreprises n'ait jamais dépendu, à ce point, des hommes, de leur imagination, de leur esprit d'initiative et surtout de leur adhésion collective. Pourtant, force est de le constater, le moment choisi pour s'en préoccuper n'est peut-être pas le plus favorable : car la loyauté des employés à l'égard des entreprises – comme de manière plus générale, celle des citoyens vis-à-vis des institutions – n'a jamais été aussi fragilisée,

traduisant un sentiment de méfiance qui peut remettre en cause le fondement même de la relation professionnelle.

### **La perte de confiance des salariés**

Depuis plusieurs années, la rapidité et la course à la productivité imposées par la concurrence se sont faites au détriment de l'emploi. Du coup, le contrat moral qui liait employés et employeurs en a été profondément altéré : la confiance dont jouissaient les dirigeants s'est érodée pour faire grossir chez les salariés le sentiment que les discours sur la mobilisation ne sont que des incantations, juste bons pour conclure les rapports d'activité des entreprises, une fois l'an. Cette remise en cause tombe d'autant plus mal que les employeurs doivent aussi compter avec les **nouvelles attentes** des générations montantes : une volonté d'indépendance, l'envie d'adhérer à un projet plus qu'à une organisation, un fort souci d'équité, un goût prononcé pour le travail en équipes, la recherche d'un meilleur équilibre entre temps de travail et vie privée... Il faut ajouter à cela que leur grande familiarité avec les outils informatiques, leur agilité à prendre l'information là où elle se trouve, tout cela les rend peu disposés à s'épanouir dans des structures hiérarchiques traditionnelles ou trop compartimentées. Autant dire que les jeunes recrues abordent les relations professionnelles avec un autre regard, voire avec un certain cynisme, considérant leur engagement comme une transaction : à leurs yeux, le travail ne vaut que par ce qu'il leur rapporte. Au demeurant, on peut

y lire la prévalence d'une vision subjective du travail – celle qui met en avant les effets de celui-ci sur l'individu – par rapport à la vision objective qui, elle, limite le travail à une source de moyens financiers.

La montée de ce sentiment de méfiance, voire de scepticisme à l'égard des employeurs, constitue une donnée nouvelle et un handicap majeur : car si l'intelligence s'affirme bien comme la nouvelle source de richesse, elle n'en a pas moins un caractère inaliénable dont la levée dépend du seul bon vouloir des individus eux-mêmes. En l'absence de cette volonté, les effets négatifs sont connus : résistance au changement et réticence à partager ces connaissances, notamment les connaissances tacites qui représentent une partie essentielle du savoir-faire distinctif que les organisations cherchent à capturer.

### **Un monde du travail en pleine mutation**

Dans le même temps, le monde du travail est soumis à de nombreuses secousses. A commencer par cette **virtualisation des organisations** qui ne reflète pas seulement leur dispersion géographique et structurelle, mais surtout le fait qu'une part croissante de leurs activités est assurée par des salariés physiquement éloignés, des prestataires de services ou des collaborateurs qu'elles n'emploient que de manière ponctuelle. Ainsi, le télé-travail représenterait-il déjà plus de 15 % des emplois aux Etats-Unis, en Finlande et en Suède où la neige des longs hivers bloquent les allées et venues. Et cette

évolution devrait continuer de s'accélérer : une étude récemment publiée par le magazine Fortune estime qu'en l'An 2000, 50 % des actifs travailleront de manière indépendante. Dans son livre "Le Temps des Paradoxes", Charles Handy avait déjà souligné que "bientôt la moitié de la population active ne travaillerait plus dans des organisations mais pour des organisations".

La relation de l'individu avec le monde du travail se présente donc sous d'autres auspices : réduction progressive du nombre de titulaires de contrats à durée indéterminée, révision des missions et des fonctions, mutation du salariat, émergence de nouvelles formes de travail indépendant favorisées par l'essaimage, le consultanat, les offres de services, ... voire l'éclosion de réseaux de co-employeurs. Ainsi faut-il se préparer à alterner des périodes de travail, de formation, de congés, de non-activité ou d'occupations de nature associative par exemple.

Le développement d'une carrière suivra un tout autre tracé : à la progression linéaire réalisée au sein d'un métier, voire dans la même entreprise, se substituera un processus d'enrichissement de compétences, fondé sur la multiplication et la diversité des expériences, les envies, les opportunités, la curiosité, la capacité de rebond de chacun.

### **Maîtriser sa destinée**

Considérant toutes ces mutations, les salariés prennent conscience d'une nouvelle obligation : l'**employabilité** est le meilleur gage de sécurité dans un marché de l'emploi très fragilisé.

Soucieux d'être à la hauteur des opportunités, internes ou externes, qui peuvent se présenter et certains désormais d'avoir à assumer seuls la maîtrise de leur destinée, les salariés ont la charge d'affûter leur capacité à mobiliser en permanence de nouveaux savoirs : en combinant leurs ressources propres – connaissances, compétences techniques, qualités personnelles, – avec celles qu'ils pourront obtenir auprès des réseaux qu'ils auront su établir au sein même de leur entreprise, avec d'autres spécialistes de leur environnement (fournisseurs, prestataires...), avec les organisations professionnelles, avec les associations d'anciens élèves,...

Les bases **d'un nouveau contrat social** se dessinent : à l'entreprise de fournir les projets susceptibles d'élargir les compétences de ses collaborateurs et de leur donner accès aux outils de communication et aux formations nécessaires, tandis qu'il appartient aux salariés de s'engager sur des objectifs et des résultats et de contribuer à l'apprentissage collectif tout en se développant eux-mêmes, grâce au partage d'expériences.

### **De nouvelles priorités de management**

Face à ces bouleversements, le management des entreprises cherche à placer l'individu au centre de l'organisation en adoptant des structures simples et légères qui assurent une grande proximité entre les clients et les équipes et augmentent la motivation, la responsabilité et l'empathie de tous. En prévision de ce nouveau modèle d'entreprise, que Sumantra Goshal et Christopher Bartlett

décrivent comme "**l'entreprise individualisée**", les méthodes de management devront évoluer. On peut en esquisser ici quelques directions.

### **Vision et culture**

Afin de concilier besoin d'autonomie individuelle et nécessité de cohésion collective, les directions générales doivent d'abord se préoccuper de bien définir la vision stratégique et de veiller à l'émergence du ciment culturel. Car si dans le passé, la culture était structurée par l'organisation, désormais c'est l'inverse : l'efficacité d'une entreprise dépend plus que jamais de la direction et de la cohésion qui sous-tendent ses activités. D'où le rôle primordial que joue la culture interne : elle diffuse une "vision partagée" et une compréhension commune des finalités de l'entreprise. Plus les structures en réseau remplacent les structures pyramidales, plus la **quête de sens** augmente, plus les notions d'éthique et d'équité sont importantes. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité.

L'éthique sert aussi à canaliser les comportements sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Cet effort d'expression des valeurs doit s'inspirer de la volonté de guider chacun des membres de l'organisation, dans l'exercice de son métier, et de leur apporter des repères quand ils ont une décision délicate à prendre. Il faut aussi s'assurer que les comportements individuels

réflètent la doctrine culturelle de l'entreprise : à titre d'exemple, la sélection des hauts potentiels et la promotion interne doivent être l'occasion de mettre en avant ceux qui incarnent le mieux les valeurs fondamentales de l'entreprise.

### **Le renouveau des politiques de ressources humaines**

Par ailleurs, les objectifs de la fonction "ressources humaines" doivent être alignés sur ceux de l'entreprise. De fait, un nouveau modèle s'impose : dans les années à venir, il s'agira moins d'administrer le personnel que de veiller à la mobilisation maximale des hommes, de développer les compétences, de préparer les professionnels aux métiers de demain mais aussi d'accroître la qualité du management. En témoignent les initiatives nombreuses prises par les directions des ressources humaines des grands groupes dans l'intention d'attirer et de fidéliser les collaborateurs : bilans de compétences, plans de mobilité internationale, référentiels métiers, passerelles de formation, évolution des profils, liste des postes disponibles, plans de succession...

### **Les compétences-clés**

L'autre grand chantier concerne la détection et la valorisation de compétences distinctives, c'est-à-dire porteuses d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Elles résultent le plus souvent de l'application de méthodes d'embauche personnalisées, d'importants efforts de formation interne, de systèmes de rémunération et de modes

d'organisation du travail spécialement conçus pour stimuler les aptitudes au développement d'un savoir-faire caractéristique. Comme le montrent James C. Collins et Jerry I. Porras dans le livre<sup>(\*)</sup> qu'ils ont consacré aux firmes américaines (3M, Wal-Mart, Walt-Disney, Hewlett Packard...) qui ont mené durablement la course en tête, celles-ci ont poussé plus loin que les autres le souci du capital humain grâce à la pollinisation systématique des idées, à l'échange des meilleures pratiques, au culte de l'esprit d'équipe et à d'importants programmes de valorisation des initiatives internes. Pour s'en inspirer, une approche systémique est nécessaire qui passe par : la mise en route d'un **processus entrepreneurial** destiné à favoriser la prise d'initiatives, à encourager le rôle des individus, à développer leur sentiment d'appropriation, à faciliter la circulation de l'information ; la formalisation d'un **processus d'acquisition** de compétences qui vise à faire prendre conscience à chacun que toute l'entreprise doit être gérée comme un faisceau de compétences-clés ; l'établissement d'un **processus de renouvellement** qui, grâce à un tri régulier, met à jour le portefeuille de compétences en fonction des besoins. Evidemment, la mise en œuvre de ces différents processus s'appuie sur les technologies de l'information, notamment pour le développement de systèmes de communication et de partage de connaissances (cf p.51), de même qu'elle suppose le recours à des consultants en management dans les phases d'analyse, de diagnostic et de mobilisation.

### **La dimension humaine au cœur de la démarche d'externalisation**

Enfin la "dimension humaine" est aussi le point crucial de toute démarche d'externalisation : elle en est à la fois la source et la mesure de satisfaction. Dans un monde de complexité, qui a pour corollaire l'extrême spécialisation des compétences requises, il est normal que l'excellence de certains métiers ou de certaines disciplines s'exprime mieux au sein de sociétés spécialisées, plus propices par nature à l'épanouissement des talents des praticiens considérés. C'est notamment le cas dans le domaine du Conseil en Management et des Services Informatiques : tiré par le foisonnement de nouveaux concepts de management et des innovations techniques, ce secteur exige une forte spécialisation des compétences, facteur qui a d'ailleurs largement favorisé la concentration très rapide de cette profession autour de **quelques grands groupes à dimension mondiale et multidisciplinaire**.

Un autre aspect est tout aussi important : dorénavant, qu'il s'agisse de réviser une stratégie, de refondre des processus, de mettre en place un progiciel de gestion intégrée d'entreprise ou d'externaliser tout ou partie d'un service informatique, les clients considèrent le facteur humain comme l'un des critères déterminants dans le choix final du prestataire. Ils sont en particulier très attentifs à la communication qui s'établit entre

(\*) "Built to last"

les équipes d'une part, et à la qualité de la gestion des ressources humaines, d'autre part.

Dans les métiers de conseil et de service, on ne dira jamais assez l'importance du rôle joué par la nécessité d'investir dans le capital humain : plus les domaines d'intervention se diversifient, plus les projets sont stratégiques pour les clients, plus les prestations s'accompagnent d'engagements de résultats, plus l'exigence professionnelle augmente.

La qualité du travail s'exprime en termes de relations interpersonnelles, de compétences, de savoir-faire, d'expériences, de méthodes, d'outils d'analyse et de techniques de communication employés par les équipes. Dans ce domaine, comme dans d'autres, l'excellence procède de la mutualisation et de la réutilisation des meilleures expertises. Seules les grandes firmes de conseils et de services qui y consacrent chaque année des investissements financiers et humains importants peuvent en faire bénéficier leurs clients.

Au sein du **Groupe Cap Gemini**, le développement du capital humain s'appuie sur différents instruments dont la mise en œuvre tient toujours compte des cultures locales : forte responsabilisation des individus, sélectivité des recrutements, mondialisation des réseaux de compétences, enrichissement permanent des savoir-faire, harmonisation des méthodes de travail, développement des systèmes de communication et de gestion des connaissances pour faciliter le partage d'expérience,

programmes d'intégration et de formation des professionnels dans le cadre de l'Université du Groupe, gestion de la mobilité transnationale, évaluation régulière des modes de management et adoption des pratiques les plus innovantes, développement des hauts potentiels, priorité accordée à la promotion interne, ...

Pourtant, cette politique n'est pas qu'une préoccupation du moment, elle révèle **une philosophie qui inspire tout :**

- la nature même de l'entreprise, dans laquelle le mode d'organisation a, dès l'origine, été érigé autour du principe de subsidiarité justement dans l'intention de reconnaître l'extrême besoin d'autonomie des collaborateurs ;
- la culture si fortement ancrée sur la confiance en l'individu – initiative, honnêteté, sens de l'équipe, simplicité – qu'elle transcende les barrières nationales, pour donner au Groupe une capacité de guidage et de mobilisation qui lui a permis de traverser les bonnes comme les mauvaises années ;
- le management qui veille à concilier l'exigence de résultats et les aspirations individuelles avec les opportunités professionnelles qui se présentent ;
- la qualité de la collaboration avec les clients, tant et si bien que les études d'image comme les enquêtes de satisfaction auxquelles il est procédé régulièrement dans le cadre de la politique qualité du Groupe,

relèvent comme l'un des traits discriminants le fait que partout nos collaborateurs sont considérés comme des "personnes avec lesquelles il est agréable de travailler".

---

Pour le Groupe, cette recherche de l'excellence dans la prise en compte du facteur humain<sup>(\*)</sup> est évidemment un argument précieux pour attirer des talents – que l'on sait en nombre insuffisant pour accompagner la révolution de l'information : il y aurait, dit-on, plus de 400 000 places disponibles dans le monde, dans ce secteur –, mais c'est surtout la clé de la motivation de tous les collaborateurs et un gage de la capacité de progrès, d'innovation et de réactivité du Groupe tout entier et par là-même de la satisfaction de ses clients. Autant dire qu'elle est faite pour durer et continuer de recueillir la plus haute attention.

**Paul Hermelin & Jacques Collin**

---

(\*) Elle a d'ailleurs été revendiquée avec force dans la campagne publicitaire internationale lancée en 1997 par le Groupe sous la signature "It's time for the Cap Gemini Way".



# Quelques événements marquants de l'année 1997

## Janvier

### Le groupe Fortis se prépare à l'euro

Fortis, le groupe international d'origine belge-néerlandaise de services financiers et d'assurance, a choisi Cap Gemini pour développer son "plan directeur euro". Grâce à ses méthodes et sa connaissance des contraintes liées à l'introduction de la monnaie unique, Cap Gemini a mis

"plan directeur euro"

en place l'équipe et le processus qui ont permis à Fortis de déterminer les actions à lancer. Les recommandations de Cap Gemini ont ainsi renforcé la place stratégique du programme euro dans le développement de Fortis. Cela a permis d'identifier plus de deux cents projets pour lesquels la gestion des structures, du planning et l'affectation des ressources ont été confiés au Groupe.

## Février

### Lancement de l'International Business School

L'Université Cap Gemini a ouvert le 3 février son International Business School, programme de formation et de développement destiné à assurer de manière spécifique le développement des compétences des futurs dirigeants du Groupe. Conçu en liaison avec l'Insead et London Business School, l'International Business School est un cursus complet comportant des sessions didactiques, des études de cas et des applications pratiques sur le terrain. Les connaissances, les compétences et les comportements que ce programme permet de développer visent à améliorer le professionnalisme des managers, leur compréhension des deux métiers du Groupe (conseil en management et services informatiques) et à développer leurs aptitudes multiculturelles ainsi que leur capacité à fonctionner de manière latérale dans une organisation transnationale, principales sources d'excellence du Groupe.

L'Université Cap Gemini, inaugurée en 1991, est destinée exclusivement à la formation interne et au développement des compétences des managers et des spécialistes du Groupe. Chaque session réunit

## International Business School



des collaborateurs du monde entier. En les faisant se rencontrer et se connaître, elle ouvre la voie aux échanges transnationaux et facilite la création de réseaux coopératifs qui permettent une meilleure utilisation du savoir-faire dans de nombreux domaines (vente, secteurs, production, ...). L'infrastructure de l'Université lui permet d'accueillir simultanément plusieurs séminaires en résidentiel. En 1997, elle a ainsi assuré plus de 16 000 journées de formation confirmant ainsi son rôle de pivot du développement des connaissances dans le Groupe.

#### A la découverte du "Deuxième Monde"

Le "Deuxième Monde", est une application qui modélise un Paris virtuel et le rend accessible au grand public sur Internet. Comme dans une vraie ville, les gens se croisent, se donnent rendez-vous, visitent les monuments et peuvent, s'ils en ont l'envie, faire du shopping sur les Champs-Elysées (ou ailleurs). De nombreuses entreprises telles la société Kodak, Le Printemps, Les Trois Suisses, Virgin Megastores et Cégétel (pour le pageur Tam-Tam) – toutes sociétés qui explorent activement l'univers du commerce électronique – sont présentes dans ce monde virtuel.

Canal + Multimedia, filiale de la télévision à péage française Canal +, a fait réaliser les aspects informatique et sécurisation par Cap Gemini Innovation, l'unité Recherche et Développement du Groupe.

## les prestations autour d'Intranet

### Avril

#### Accord avec Portal dans le domaine de l'Internet et de l'Intranet

La société américaine Portal Information Network et le Groupe Cap Gemini ont conclu un partenariat destiné à accélérer le développement de la plate-forme multiservices Intranet de Portal, largement utilisée par les plus importants fournisseurs de services Internet. Cap Gemini offrira une gamme complète de prestations autour d'Intranet (intégration, adaptation, support, etc.) pour répondre à l'ensemble des besoins de ses clients en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Selon Alexandre Haeffner, président de l'entité mondiale Cap Gemini Télécom et Media, "nos clients ont besoin de solutions qui vont bien au-delà des simples accès Internet. Le marché évolue vers des besoins diversifiés, porteurs de véritables avantages compétitifs et nous pensons qu'Intranet est la plate-forme qui nous permettra de développer les services correspondant aux nécessités opérationnelles de nos clients".

## l'univers électronique

## gestion de fortune

### Merrill Lynch : 19 ans de collaboration

#### Intégration de progiciels chez Auchan

La chaîne française de grande distribution Auchan a attribué à un groupement constitué pour l'occasion entre la société Oracle et Cap Gemini, la refonte de ses applications de comptabilité générale et analytique. Cette réalisation, qui vise, en particulier, à permettre au groupe Auchan de disposer d'un système d'information unique au plan mondial, est faite sur la base du produit Oracle Applications.

#### Infogérance de transformation pour l'US Chamber of Commerce

Le 8 avril, Cap Gemini America a apporté sa pierre à l'édifice des contrats majeurs d'infogérance du Groupe. Dans le cadre de cet accord de dix ans et d'une valeur de 75 millions de dollars conclu avec la plus importante organisation professionnelle mondiale, Cap Gemini va totalement transformer les systèmes d'information de l'association, et lui permettre d'offrir, pour un coût moindre, un meilleur service à ses adhérents. Considéré par la Chambre de Commerce des Etats-Unis (USCC) comme l'une des opérations majeures de ces dernières années, ce projet a pour ambition d'équiper chacun de ses membres avec les technologies et les processus nécessaires pour leur permettre de se préparer au mieux à la concurrence du xx<sup>e</sup> siècle.

Merrill Lynch, l'une des toutes premières institutions financières mondiales, et Gemini Consulting travaillent ensemble depuis plus de 19 ans. En 1997, les deux sociétés ont collaboré dans six pays à travers quatre continents, l'accent étant mis sur la croissance des affaires des clients privés internationaux. Cette mission impliquait la définition de stratégies de déploiement et de plans d'application spécifiques. Les deux entreprises en ont aussi profité pour procéder à une analyse plus fine des attentes et des critères de décision des détenteurs de grandes fortunes.

Le premier numéro de World Wealth Report est l'un des résultats de cette réflexion : publié conjointement par Gemini Consulting et Merrill Lynch début 1997, ce rapport donne une vision approfondie des tendances et des enjeux de ce marché.

#### Oracle Award pour l'excellence de notre partenariat en Europe

Au cours d'Oracle Openworld 97 qui s'est tenu à Vienne (Autriche) en avril 1997, Cap Gemini s'est vu décerner par Oracle l'une des deux distinctions reconnaissant les meilleurs partenaires européens, mettant en relief des performances exceptionnelles dans les domaines de la satisfaction client et du développement de la coopération entre les deux firmes. Oracle Open World à Vienne était un événement majeur de la communauté des utilisateurs de la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique qui a regroupé de nombreuses conférences présentées par les utilisateurs, les développeurs et les partenaires ainsi qu'une exposition permanente. Dans son édition 97, Oracle OpenWorld a rassemblé environ 5 000 congressistes.

## infogérance évolutive



# gestion du changement

## Juin

### Mondialisation des opérations

Pasteur Mérieux Connaught, filiale de Rhône Poulenc, a entamé une phase importante de la mondialisation de ses opérations. Cette stratégie passe par la refonte des processus, la remise à niveau des systèmes d'information et l'intégration de ses différentes entités dans une démarche commune. Pour réaliser ce projet, Pasteur Mérieux Connaught a fait appel à l'entité mondiale "Life Sciences Group" de Cap Gemini. "Notre objectif était d'intégrer la gestion du changement et l'informatique, pour apporter une réelle valeur à notre business. Nous avons trouvé, réunis au sein du Life Sciences Group, le savoir-faire nécessaire dans la conduite de projets internationaux et les compétences liées à notre métier, l'industrie pharmaceutique", explique Olivier Sélignan, directeur des systèmes d'information de Pasteur Mérieux Connaught.

Leader mondial dans le domaine des vaccins, avec une vente annuelle de plus d'un milliard de doses destinées à immuniser 400 millions de personnes contre 18 maladies, Pasteur Mérieux Connaught est présente dans 150 pays et emploie 5 500 personnes.

### SAP dans l'assurance

Nieuwe Hollandse Lloyd, la filiale néerlandaise de la société allemande Victoria, va s'équiper d'un nouveau système d'administration d'assurances basé sur SAP R/3, en conformité avec les autres unités étrangères de Victoria. Cette compagnie d'assurances, qui est l'une des plus importantes en Allemagne, développe le système elle-même, sa mise en œuvre étant réalisée par la Division Assurances de Cap Gemini Nederland, qui est à l'origine des modules d'assurances de base, en coopération avec Nieuwe Hollandse Lloyd. Après avoir implanté les modules SAP Finance and Control en 1996, Cap Gemini Nederland a également installé le module Human Resources en 1997.

## Juillet

### Nouveau système de gestion comptable et financière des Aéroports de Paris

Pour améliorer l'efficacité de l'entreprise et gagner en productivité et en qualité, Aéroports de Paris (ADP) a confié au groupement Cap Gemini/Bull la mise en œuvre de son nouveau système de gestion, autour d'un progiciel intégré éprouvé : SAP R/3. Le groupement adaptera SAP aux exigences d'ADP : amélioration du fonctionnement existant et actualisation permanente de ses activités en fonction des évolutions de l'environnement réglementaire, technologique et économique. L'organisation du projet s'appuie sur la méthodologie **PERFORM** de Cap Gemini conforme à la norme ISO 9000. La première phase (conception générale, architecture, spécifications d'ensemble) de ce projet de quatre ans s'est achevée fin 1997. Cap Gemini, mandataire et maître d'œuvre, et Bull, sous-traitant solidaire, se sont engagés à livrer un système opérationnel le 1<sup>er</sup> janvier 1999.

un système opérationnel



### Citibank en Asie

Citibank N.A., la plus importante banque étrangère implantée dans la zone Asie-Pacifique, a fait appel à Cap Gemini pour fournir des prestations d'infogérance (support, développement et maintenance d'applications) à sa filiale Citibank Asia-Pacific Technology. La gestion du centre de support applicatif a également été confiée à Cap Gemini. Basée à Singapour et à Hong-Kong, la première équipe mobilisée pour ce projet a rassemblé cent collaborateurs, principalement issus de Cap Gemini. Le contrat initial est de trois ans et prévoit des développements ultérieurs dans la région.

## maintenance des applications

### Septembre

#### Capsam en Finlande

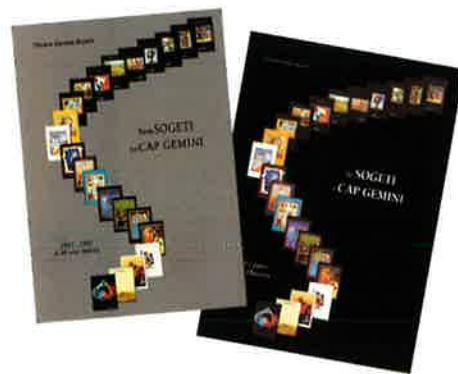
La société d'assurances finlandaise Sampo a annoncé la création d'une société d'informatique en partenariat avec Cap Gemini. Le nom de la nouvelle société – dont le capital est détenu à 60 % par Cap Gemini et à 40 % par Sampo – est Capsam Consulting. Elle fournit à Sampo des services de développement de systèmes informatiques et de maintenance, et travaillera en étroite collaboration avec la division informatique et affaires de Sampo. Sampo et Cap Gemini ont également conclu un accord de coopération dans le domaine de la méthodologie basée sur le système de qualité **PERFORM** de Cap Gemini. Sampo a déjà confié à Cap Gemini la refonte de ses systèmes informatiques pour une période de cinq ans, ce projet étant connu sous le nom de Sampo 2000.

## système **PERFORM**

## Octobre

### Support à Stockholm Energi

En 1996, le marché suédois de l'électricité a été libéré et ouvert à la concurrence et aux clients, indépendamment des niveaux de consommation ou d'autres limitations. Ayant subi un tel changement radical, passant du monopole à la déréglementation totale, cette industrie a été obligée de changer entièrement sa stratégie, son organisation et ses processus. Stockholm Energi, se rendant compte qu'il lui fallait s'associer à un partenaire spécialisé dans l'informatique, à la pointe techniquement et connaissant bien le secteur, s'est adressé à Cap Gemini. Le Groupe a été désigné maître d'œuvre de tous les nouveaux projets de développement au cours des trois prochaines années, avec une option de deux ans supplémentaires. Dans le cadre de cet accord, Cap Gemini a travaillé avec Stockholm Energi sur plusieurs missions, depuis le pilotage d'un projet An 2000 jusqu'au développement d'un nouveau système de facturation. Pour répondre aux besoins de Stockholm Energi, Cap Gemini a utilisé sa méthodologie Rapid Application Development (RAD). Aujourd'hui, Stockholm Energi est l'un des plus importants clients de Cap Gemini dans le secteur Utilities.



### De Sogeti à Cap Gemini : 30 ans d'histoire

Pour la célébration de son 30<sup>e</sup> anniversaire le 1<sup>er</sup> octobre 1997, Cap Gemini a demandé à un historien d'entreprises de raconter l'histoire de Cap Gemini et les événements qui ont émaillé l'une des plus passionnantes aventures d'entreprises françaises. Pour cela, l'auteur a procédé à plus d'une trentaine d'interviews, utilisant une abondante quantité de documents d'archives. Le livre sur l'histoire de Cap Gemini, richement illustré, existe en français et en anglais et a reçu un accueil chaleureux aussi bien à l'intérieur du Groupe que de la part de ses clients et amis. (\*)

## Novembre

### Six cents collaborateurs de British Steel rejoignent Cap Gemini

Le 12 novembre, British Steel annonce le transfert global de ses équipes informatiques à Cap Gemini dans le cadre d'un contrat d'infogérance. Cet accord, qui s'étend sur 10 ans jusqu'en 2008, implique la prise en charge par Cap Gemini de plus de 600 collaborateurs et porte sur la gestion des fonctions opérationnelles et des infrastructures, le développement des applications et leur support, ainsi que sur la fourniture de prestations de conseil. Dix-huit mois après l'obtention d'un contrat de cinq ans aux termes duquel Cap Gemini avait repris les 300 informaticiens de l'unité de Rotherham, ce contrat, remporté par une équipe commune Cap Gemini / Gemini Consulting fait du Groupe le partenaire stratégique privilégié de British Steel pour l'ensemble de sa politique de transformation.

## “Rapid Application Development”

(\*) Le lecteur intéressé par ce livre pourra en obtenir un exemplaire (français ou anglais) auprès de la Direction des Communications du Groupe.

### Le multimedia au volant

Cap Gemini Innovation a présenté au Salon Automobile de Francfort le premier maillon de son programme @utonet réalisé en coopération avec Citroën et Intel. S'appuyant sur les réseaux GSM et Internet, l'ordinateur de bord @utonet apportera aux automobilistes de nouveaux services d'information et de communication. Connecté à la plate-forme de services multimedias @utonet, l'automobiliste accèdera ainsi à une messagerie électronique, à la téléphonie GSM, à Internet et à des informations pratiques – météo, trafic, localisation de monuments, d'hôtels, de restaurants, ... Localement, l'ordinateur de bord pilotera la radio, la télévision et autres lecteurs de disques à l'aide de commandes au volant pour le conducteur ou de télécommandes pour les passagers. En outre, les possibilités de gestion de clients et de paiement électronique de la plate-forme @utonet permettront, à terme, d'accueillir des services donnant lieu à facturation : cartographie et itinéraires, presse générale ou spécialisée, information des constructeurs, etc.

**@utonet  
au volant**

## se préparer au **XXI<sup>e</sup> siècle**

### Cap Gemini et An Post : l'An 2000

An Post a demandé à Cap Gemini en Irlande de l'aider à se préparer à l'An 2000. La société estime que ce projet lui coûtera IRP 7 millions. Ce budget comprend les coûts internes, les prestations externes et les moyens nécessaires à la réalisation du projet. Cap Gemini a aidé An Post à réaliser un inventaire complet de tous les systèmes administratifs, depuis les feuilles de paie jusqu'aux envois postaux et aidera An Post à atteindre son objectif qui est de réaliser le projet d'ici décembre 1998. Cap Gemini assistera également An Post dans la coordination de la préparation au passage à l'An 2000 de toutes les filiales d'An Post. Pour John Hynes, directeur général de An Post, Cap Gemini a été choisi "en raison de sa vaste expérience dans ce domaine et aussi parce que Cap Gemini est conscient de l'impact commercial de l'An 2000, et n'envisage pas ce problème sous le seul angle informatique."

## Décembre

### Infogérance pour Yorkshire Electricity

Yorkshire Electricity, l'une des plus importantes sociétés d'électricité régionales du Royaume-Uni avec 2 millions de clients domestiques, commerciaux et industriels, a signé un contrat d'infogérance avec Cap Gemini. Aux termes de ce contrat – le premier grand contrat d'infogérance de Yorkshire – qui s'étend sur 10 ans, Cap Gemini fournira un ensemble de services comprenant des applications intégrées, la gestion des ordinateurs, etc. pour le compte des activités de distribution du groupe Yorkshire Electricity. Selon Graham Hill, directeur général de Yorkshire Electricity, "en nous adressant à une société de services informatiques d'envergure mondiale, nous savons que nos systèmes informatiques sont entre de bonnes mains, nous permettant ainsi de nous concentrer sur nos activités de base afin de les développer davantage." L'expérience couronnée de succès de Cap Gemini en matière d'infogérance et sa connaissance de l'industrie de l'électricité ont constitué des facteurs supplémentaires favorisant la décision de Yorkshire Electricity.

### deux millions d'utilisateurs

### Prêt pour l'An 2000... avec deux ans d'avance

En janvier 1995, Maryland Casualty Company, une société d'assurances, membre du groupe international Zurich Group, a constaté des erreurs de date liées au passage à l'An 2000 dans ses systèmes de gestion des contrats d'assurances. Le problème immédiat a été résolu rapidement, mais la société s'est rendu compte que des erreurs de date se produiraient dans les 21 mois si elle ne réagissait pas rapidement. D'où la décision prise par Maryland Casualty de faire appel aux services TransMillennium™ et à l'unité de Baltimore de Cap Gemini America pour réaliser une évaluation du problème, développer une stratégie et rénover la totalité de ses grands systèmes, afin que la société devienne une des premières à achever son chantier de mise en conformité. La rénovation, portant sur un total de 10 millions de lignes de code sur les 16 millions existantes, a été assurée par le centre de Cap Gemini America à Tarrytown, New York, en utilisant son outil automatisé ARCdriveSM.

### dix millions de lignes de code rénovées



## Gestion de clientèle à Taiwan

Au cours de l'année 1997, KG Telecom, PCC et MoBiTai, trois des six nouveaux opérateurs taiwanais de téléphonie mobile, ont confié à Cap Gemini l'intégration du progiciel de facturation et de gestion de clientèle BSCS.

Il s'agissait de la première installation en chinois de ce progiciel très connu. KG Telecom a ainsi été le premier à lancer ce service à Taiwan, suivi par les deux autres clients de Cap Gemini, PCC et MoBiTai. L'équipe en charge de ces projets rassemblait des collaborateurs provenant de différents pays où le Groupe est implanté : Singapour, Suède et France. Plus de 40 implantations de BSCS aux Etats-Unis, en Europe, en Asie et en Afrique font de Cap Gemini le premier intégrateur mondial de ce progiciel. Les projets ont démarré entre mai et juin 1997. Les trois opérateurs ont lancé leurs services entre décembre 1997 et janvier 1998.

## gestion de clients et facturation

### Un prix pour Wesleyan

Pour la deuxième année consécutive, la Wesleyan Assurance Society a reçu le premier prix, décerné par le Financial Advisor, pour la meilleure utilisation de la technologie "point de vente".

Les systèmes gagnants, FAITH (Financial Advice in the Home) et HOME (Head Office Management Environment) ont été développés par Cap Gemini. Ces succès répétés de Wesleyan constituent l'aboutissement de ses efforts de développement de systèmes au cours des années permettant d'accroître considérablement l'efficacité des processus et la capacité des services clientèle.

### Agence pour l'emploi

Cap Gemini aux Pays-Bas a développé et installé un système intranet pour l'Arbeidsvoorziening, le centre national de l'emploi. Le système équipera les 18 bureaux régionaux et les 220 bureaux locaux de ce centre qui a joué un rôle important dans la lutte contre le chômage. L'équipe Cap Gemini, qui a collaboré avec les employés de toutes les implantations, a procédé à une refonte complète du serveur Nova national afin de le rendre 100 % compatible avec Microsoft. Le projet, appelé "Brains" (cerveau), comprend un système de gestion de connaissances et un moniteur de secteur permettant aux employés de l'Arbeidsvoorziening de travailler efficacement.

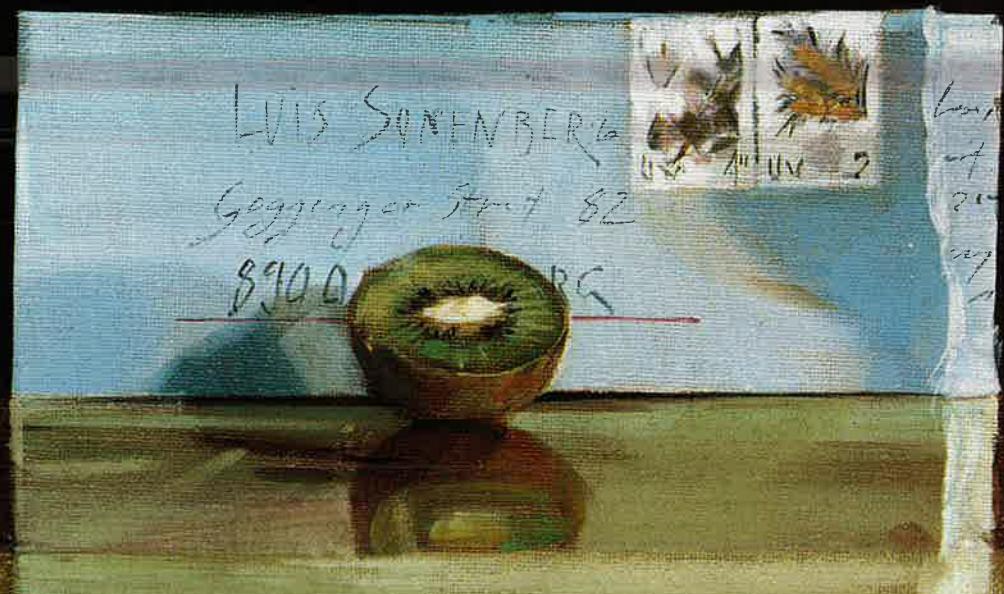
## gestion des connaissances



LVIS SVENBERG

Gegessen am 82

8900 RG



# Présentation du 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 1997, plus de 31 000 collaborateurs dont un très fort pourcentage d'ingénieurs, issus des grandes écoles et des universités européennes ou américaines. En 1997, il a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 20 milliards de francs.**

## Les métiers du Groupe

**Le Groupe Cap Gemini s'est toujours fixé, dans ses relations avec ses clients, des objectifs ambitieux :**

- **les aider à orienter et gérer leur activité,**
- **mobiliser les personnes pour faire évoluer les structures,**
- **les conseiller, leur fournir les systèmes informatiques dont ils ont besoin, voire les gérer pour leur compte,**
- **et fournir rapidement des résultats tangibles.**

Pour atteindre ces objectifs, les activités de Cap Gemini s'articulent autour des axes suivants :

### **Le conseil en management et en systèmes d'information**

Le Groupe Cap Gemini, par sa filiale Gemini Consulting, a pour ambition d'accompagner les clients dans la mise en œuvre de profonds changements dans l'entreprise, en faisant appel à l'ensemble des ressources de l'entreprise pour en formuler la stratégie, adapter les structures et les processus, faire évoluer les compétences et les produits. Dans le domaine des systèmes d'information, les consultants de Cap Gemini sont spécialisés dans la planification des stratégies informatiques et des mises en place de solutions techniquement avancées.

### **La transformation des systèmes**

Le Groupe Cap Gemini est en mesure d'offrir une gamme complète de prestations, pour la réalisation desquelles il sélectionne les techniques de pointe et les meilleures méthodes,

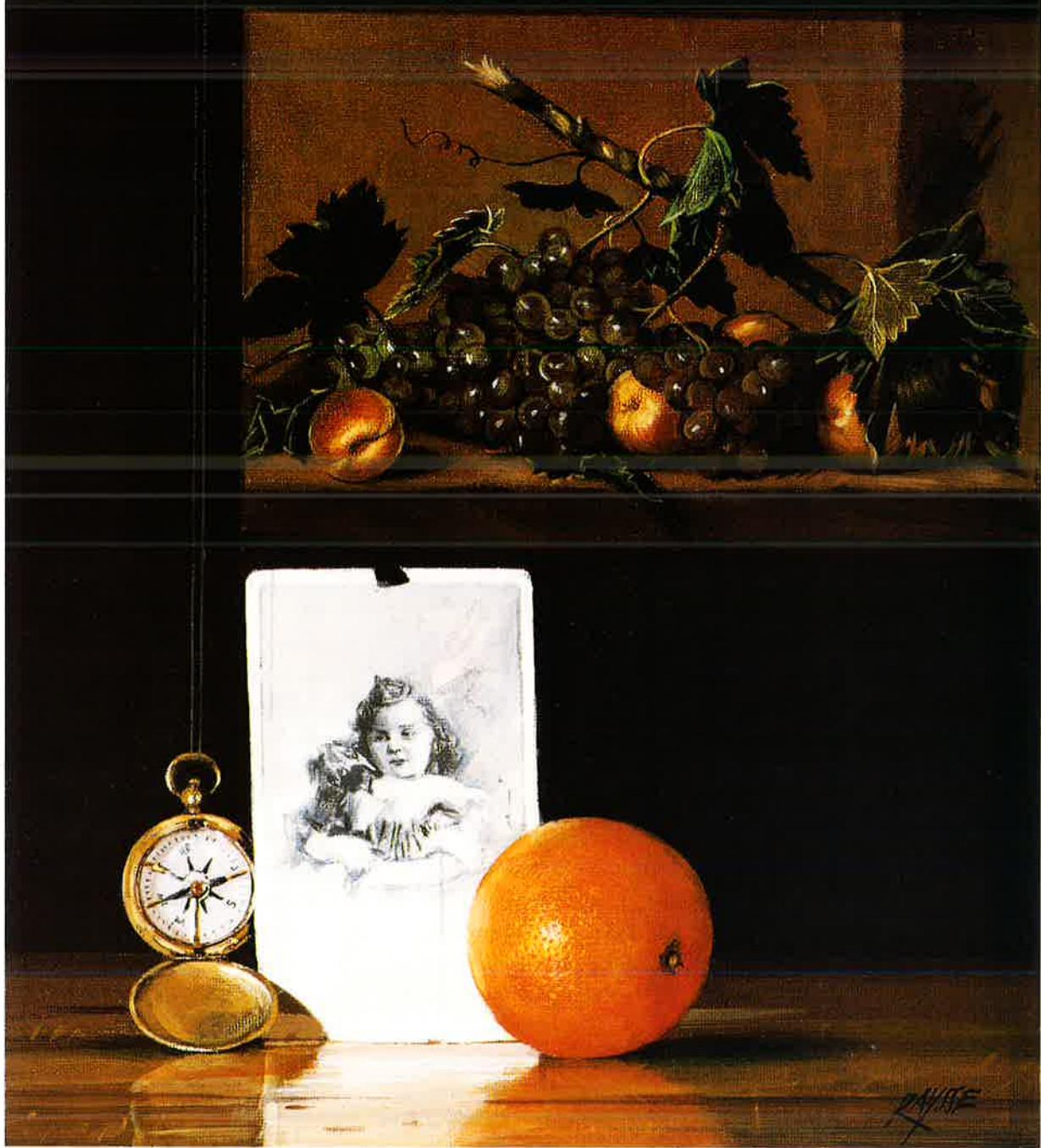
qui sont regroupées et formalisées dans la méthodologie **PERFORM**, utilisée dans tout le Groupe et certifiée ISO 9001, comme le sont la plupart des filiales du Groupe.

Les projets informatiques ont généralement pour but d'améliorer de manière significative les opérations des clients ou de leur ouvrir de nouvelles possibilités. Ces projets peuvent être de deux types :

- ces systèmes d'information peuvent résulter du développement de logiciels spécifiques réalisés sur mesure pour un client donné ;
- dans les projets d'intégration de systèmes, la définition, l'architecture, le développement et la mise en place de systèmes d'information résultent de la coopération de plusieurs acteurs du marché (fabricants de matériels, éditeurs de progiciels, ...).

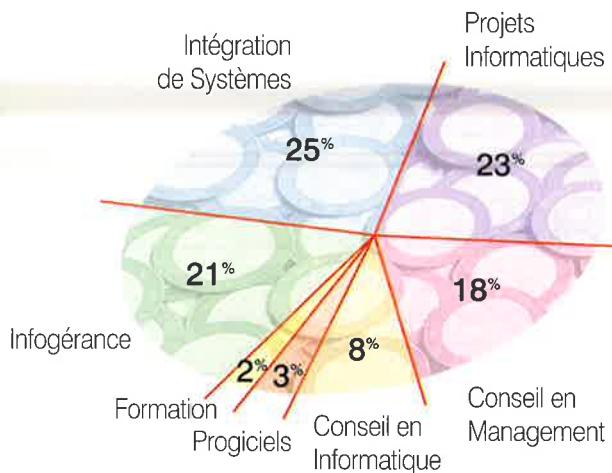
### **La gestion des systèmes**

Si l'on considère que les trois quarts des dépenses informatiques sont destinées à assurer le bon fonctionnement et la maintenance d'applications existantes, la gestion



*Le temps perdu (1998)*

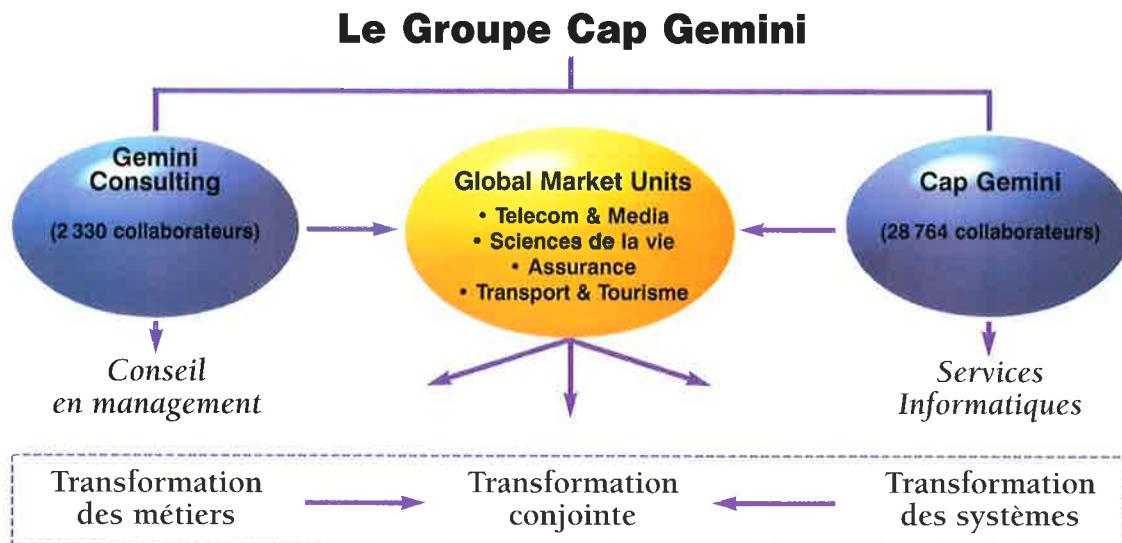
**La répartition du chiffre d'affaires 1997 par ligne de services est la suivante :**



des systèmes d'information répond au souci des clients de se concentrer sur leurs métiers. Le Groupe a développé une offre de services correspondant précisément à cette préoccupation, par laquelle il assure la gestion de tout ou partie des ressources informatiques du client (maintenance applicative

"Applications Management - AM", gestion des matériels informatiques ou des réseaux en environnement distribué "Distributed Computing Services - DCS" ou prise en charge et optimisation des systèmes centralisés "Central Computing Services - CCS") et qui rencontre un succès grandissant.

# Une organisation mondiale



**L'organisation transnationale du Groupe assure à ses clients de pouvoir disposer :**

- d'une forte spécialisation sectorielle qui leur garantit une connaissance approfondie de leurs métiers et des offres à 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 les concurrents internationaux.

**Evolutions récentes**

L'organisation de Cap Gemini a évolué pour suivre les tendances du marché et mieux s'adapter aux besoins de ses clients.

La nouvelle organisation du Groupe porte la marque de la **stratégie dite "Convergence"** développée depuis près de trois ans. Elle partait du constat du rôle grandissant de l'informatique

dans le changement des règles mêmes de l'activité des entreprises. L'intervention conjointe de Gemini Consulting et de Cap Gemini et la mise en œuvre de leurs savoir-faire respectifs sont des atouts uniques pour mieux prendre en compte les nouvelles attentes de nombreux clients : amélioration, transformation, voire renouvellement de leurs propres activités, mise en place simultanée des nouveaux processus, conception de développement des nouveaux systèmes, etc.

De création récente (début 1997), quatre **Global Market Units** (GMU) offrent une réponse intégrant le conseil en management et les systèmes d'information à la demande "convergente" de certains secteurs particulièrement globalisés. Elles couvrent déjà plus de 20 % de l'activité du Groupe.

### **Telecom & Media**

Dans ce marché en forte croissance grâce aux effets combinés de la déréglementation et de l'évolution technologique (600 nouveaux opérateurs devraient voir le jour dans les cinq prochaines années), notre expérience constitue un levier puissant pour aborder de nouveaux marchés et notamment tous les besoins liés à la gestion d'abonnés téléphoniques ou d'utilisateurs de services en ligne.

### **Sciences de la Vie**

La dynamique des entreprises pharmaceutiques crée un marché pour le Groupe que l'on peut évaluer à 13 milliards de dollars. Dans ce secteur, des changements nombreux se dessinent qui reposent tous sur une meilleure utilisation des savoir-faire externes et des technologies. Grâce à sa position, le Groupe travaille avec des clients de premier ordre : Glaxo Wellcome, Astra, Zeneca...

### **Assurance**

Le Groupe a mis au point, pour un marché en forte concentration et à la recherche de nouveaux canaux de distribution, un produit phare (DCM : Distribution and Customer Management) qui a notamment séduit le groupe britannique Royal & Sun Alliance.

### **Transport & Tourisme**

La part grandissante des dépenses liées aux déplacements et au tourisme est à l'origine d'une forte croissance de ce secteur fortement influencé par les évolutions technologiques. Le Groupe y compte des clients importants comme Swedish Rail, Eurotunnel, Aéroports de Paris.

Des unités similaires sont mises en place pour les secteurs en commerce de détail et de la distribution, de la banque et des services publics.

# L'équipe de Direction

## DIRECTOIRE

Serge Kampf, Président  
Geoff Unwin, Vice-Président  
Paul Hermelin  
Pierre Hessler



De gauche à droite : Paul Hermelin, Pierre Hessler, Geoff Unwin, Serge Kampf.

## DIRECTEURS OPERATIONNELS

Gemini Consulting	Pat Elder
SBA 1 (Etats-Unis)	Mike Meyer
SBA 2 (Royaume-Uni - Irlande)	Alwyn Welch
SBA 3 (Pays Nordiques)	Anders Skarin
SBA 4 (Benelux)	Berend Brix
SBA 67 (France - Europe du Sud)	Paul Hermelin
GMU	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insurance</li><li>• Life Sciences</li><li>• Telecom</li><li>• Travel &amp; Transport</li></ul>
Contrôle des opérations	<ul style="list-style-type: none"><li>Ian Jackson</li><li>Mike Standing</li><li>Alexandre Haeffner</li><li>Alun Evans</li></ul>
	Chris van Breugel(*) Jean-Pierre Durant des Aulnois

## FONCTIONS CENTRALES

Direction Financière	Pascal Giraud
Gestion des Risques	Michel Jalabert(*)
Communication & Université Cap Gemini	Jacques Collin
Innovation et Nouvelles Technologies	Jean-Paul Figer
TSD (Transnational Sales & Delivery)	Eric Lutaud

Secrétaire du Directoire

Frédéric Lemoine

SBA = Strategic Business Area

(\*) membre du Conseil de Surveillance

GMU = Global Market Unit



La chambre (1998)

# Quelques offres de services

## L'infogérance : un métier en pleine maturation

**Sur le continent européen, l'externalisation des systèmes d'information s'est longtemps heurtée à de multiples réticences davantage motivées par des réflexes culturels que par une analyse objective des enjeux réels.**

Même si l'infogérance n'est pas encore pratiquée de manière aussi intensive dans les pays où le Groupe est présent, une évolution significative des mentalités est en cours : l'externalisation représente désormais 25 % du chiffre d'affaires de Cap Gemini. Ainsi une étude menée en 1997 auprès des décideurs européens montre que les entreprises sont à plus de 70 % favorables à l'infogérance. Ce type de contrat est avant tout perçu comme le moyen de confier à un partenaire qualifié le soin de gérer le système d'information en vue d'apporter à l'entreprise la meilleure contribution à la performance de sa propre activité. Ainsi, pour 64 % des décideurs, l'infogérance est d'abord un moyen auquel les directions informatiques ont recours pour leur permettre de se concentrer sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. Cette évolution des mentalités porte notamment sur les aspects contractuels et la gestion des ressources humaines :

- d'une part, la proportion des sociétés européennes souhaitant s'engager dans **un contrat d'infogérance totale** (sous-traitance à un seul prestataire extérieur de l'ensemble de son infrastructure informatique) se réduit par rapport aux deux dernières années (16 % vs 23 %). Les entreprises sont plus réticentes à s'engager dans des contrats d'infogérance portant sur la totalité de leurs fonctions informatiques.

Elles privilégient plutôt une infogérance dite "sélective", l'inclusion de chaque fonction étant évaluée au cas par cas.

La progression de plus de 10 % en 1997 des contrats d'infogérance de parcs micro et d'infogérance fonctionnelle est à ce titre tout à fait significative.

- d'autre part, la gestion des ressources humaines s'affirme aussi de plus en plus comme l'un des aspects essentiels des contrats d'infogérance.

Les entreprises indiquent très clairement, qu'à prestations égales, la capacité d'une société de services à bien traiter les aspects relatifs à la gestion du personnel informatique – formation, évolution de carrières, compréhension de la culture ... – est un critère déterminant dans le choix final du prestataire.

L'étude IDC a établi que Cap Gemini bénéficie d'une image très favorable en ce qui concerne la gestion du volet "ressources humaines" des contrats d'infogérance : le cabinet IDC a demandé à 240 sociétés européennes (France, Hollande, Scandinavie, Espagne et Portugal) d'évaluer Cap Gemini et ses plus gros concurrents. Ayant obtenu la meilleure note sur cinq des huit critères énoncés<sup>(\*)</sup>, Cap Gemini apparaît bien positionné pour répondre aux besoins présents et futurs du marché de l'infogérance.

<sup>(\*)</sup> Les critères subjectifs les plus fréquemment cités par les utilisateurs sont les suivants : la compatibilité culturelle, l'attitude (arrogant, humble), la flexibilité et la compréhension du métier du client.

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,

- l'offre *Distributed Computing Services (DCS)* qui regroupe les services destinés à la gestion des systèmes distribués,
- l'offre *Central Computing Systems (CCS)* qui couvre la prise en charge et l'optimisation des systèmes centralisés.

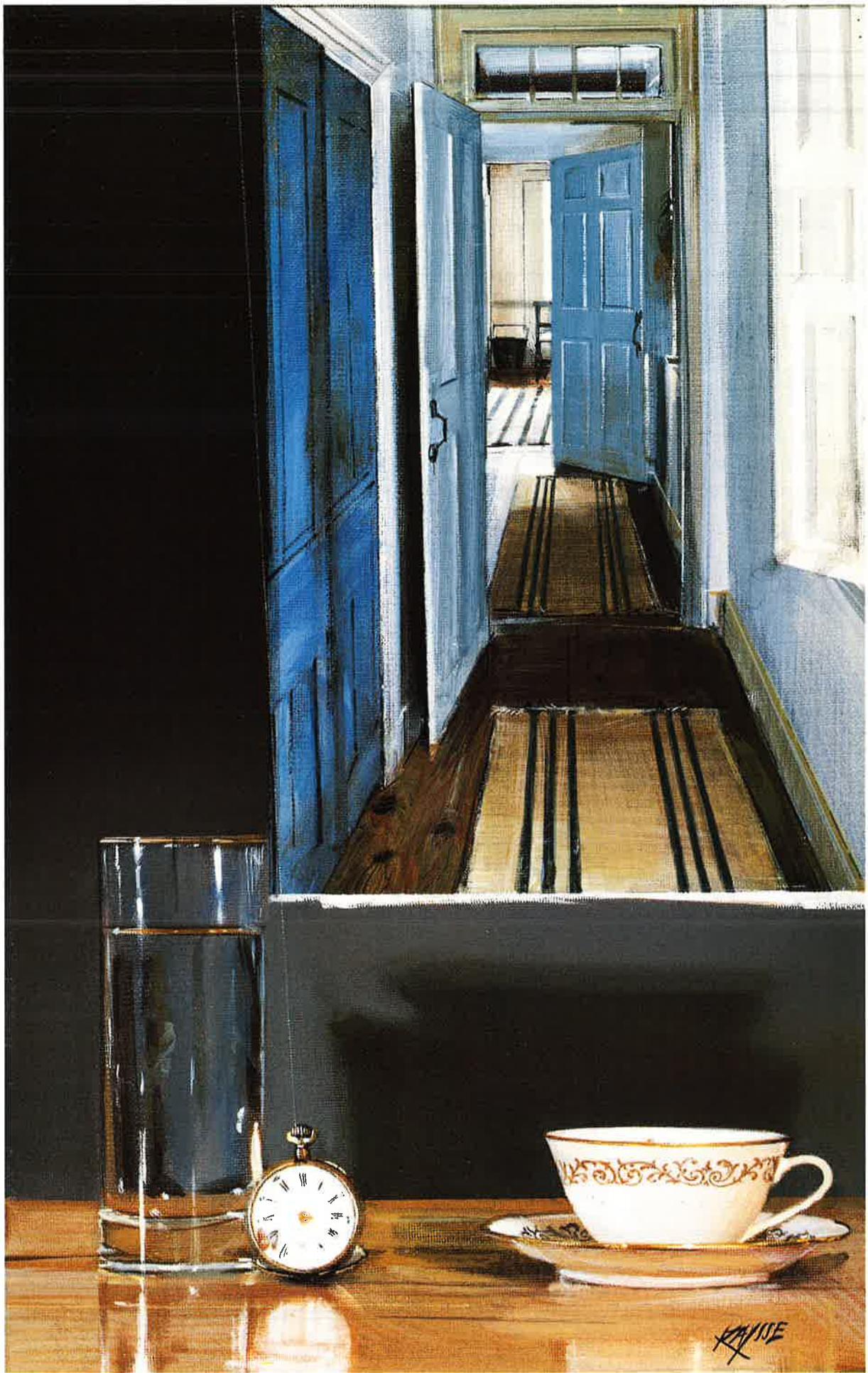
## Euro

**Le passage à la monnaie unique se précise : nous sommes à quelques mois du passage des marchés financiers à l'euro et de la détermination de son cours, et à moins de quatre ans de la conversion des monnaies actuelles en nouveaux billets et pièces.**

Au mois de mai 1998, les chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Monétaire Européenne vont décider quels pays pourront intégrer ce nouveau système.

Au-delà des aspects politiques, cette échéance fait naître de nouvelles opportunités de développement pour les entreprises : accès à un marché plus large, débouchés pour de nouveaux produits, simplification de l'administration des échanges commerciaux, harmonisation des circuits de distribution,... toutes éventualités qui obligent à profondément repenser les modes de fonctionnement et les systèmes d'information qui les soutiennent. Ces dernières années, ce problème a suscité de nombreuses initiatives de la part du Groupe,

depuis l'organisation de séminaires de sensibilisation jusqu'à la réalisation d'études d'impact – nationales ou sectorielles – sans oublier bien sûr la conduite de programmes de changement. Désormais, Cap Gemini dispose d'une équipe transnationale dédiée et d'une offre de service, "euroTRANSFORMATION™" Modulable, "euroTRANSFORMATION™" prend en compte toutes les phases du cycle de passage à l'euro et capitalise les expériences acquises lors des multiples projets que le Groupe a réalisés pour des clients appartenant à des secteurs très différents.



Lumière (1998)

# Commerce électronique : les balbutiements

**L'importance réelle du commerce électronique dépasse de beaucoup l'engouement actuel pour le commerce virtuel sur Internet ou le shopping en ligne. L'échange d'informations, de biens et de services entre fournisseurs et clients par des circuits de distribution électroniques représente un potentiel immense.**

Le secteur de la distribution ne s'y est d'ailleurs pas trompé : d'après une étude de Cap Gemini menée auprès de 100 distributeurs européens, une hausse spectaculaire des ventes par le biais d'Internet est à prévoir dans les deux prochaines années. L'étude révèle aussi que dans la prochaine décennie, cette forme de commerce devrait représenter 14 % du chiffre d'affaires des distributeurs qui traditionnellement vendent leurs produits en magasin, et un peu plus de 50 % de l'ensemble des ventes réalisées dans le domaine de la vente à domicile. Le télé-achat devrait aussi connaître une forte croissance d'ici à l'An 2000. Le commerce électronique représente un marché important pour Cap Gemini qui avec le Minitel – premier réseau télématique national au monde développé pour France Télécom dans les années 80 – a été un pionnier dans ce domaine. De nombreuses sociétés sont très préoccupées par l'application du commerce électronique dans la gestion des relations avec leurs fournisseurs. Pour elles, il s'agit d'intégrer cette nouvelle dimension dans leurs plans d'action et de prendre conscience des avantages que représentent les médias électroniques tant en interne qu'en externe (partenaires, clients, etc.).

Cap Gemini a pour vocation d'aider ses clients à comprendre les enjeux de cette révolution, ses contraintes mais aussi l'immense potentiel de développement qu'elle peut générer. Ce n'est qu'au terme d'une réflexion fouillée qu'une entreprise peut être à même de choisir et de mettre en œuvre la solution technique la mieux adaptée à ses besoins : Internet, courrier électronique, borne interactive, téléphone, ou bientôt télévision interactive.

A titre d'exemple, Cap Gemini a aidé une grande compagnie aérienne à mettre en place un réseau intranet destiné à environ 10 000 utilisateurs. Dès que le numérique aura connu un développement significatif, la compagnie aérienne projette de mettre en place un réseau Extranet lui permettant de partager des informations avec ses partenaires commerciaux et d'améliorer la communication. Chacune des deux étapes apportera des améliorations en termes de rendement et d'efficacité, jetant les fondements du commerce électronique.



Grands espaces (1998)

## Les progiciels de gestion intégrée d'entreprise

**En 1997, le Groupe a réalisé une croissance importante, plus de 90 %, dans le domaine des services liés aux grands progiciels de gestion intégrée. Cap Gemini a crû plus vite que le marché, gagnant ainsi des parts de marché dans bon nombre de zones géographiques.**

La stratégie d'alliances définie en 1996 a contribué au renforcement des liens avec les éditeurs et à l'élaboration d'une coopération fructueuse dans le domaine commercial et technique. Forte d'une expérience variée dans la gestion de projets, la méthode qualité du Groupe PERFORM a été complétée pour mieux intégrer les possibilités qu'apportent les nouvelles techniques de développement rapide. De fait, il convient de souligner que l'activité d'intégration de progiciels s'affirme comme le point focal de la plupart des offres de service du Groupe dans le domaine des technologies de l'information.

SAP reste le leader incontestable du marché mondial des progiciels de gestion intégrée. Cap Gemini a enregistré de très fortes progressions dans certains pays (France, USA, Suède...) et s'est vu confier plus de 230 projets dont 40 de dimension transnationale. Avec la mise en place de processus de certification des consultants, d'un centre de formation et le déploiement d'une offre de mise en service rapide, Cap Gemini s'affirme comme l'un des partenaires incontournables de SAP. En 1998, le nombre de consultants SAP dans le groupe devrait dépasser 1 300. Autour du progiciel Oracle Applications, le Groupe a

développé de nombreux projets parmi lesquels on peut citer : la transformation du système d'information et l'infogérance de la Chambre de Commerce Américaine (USA), l'implantation d'un nouveau système de gestion industrielle chez Sony (France). En 1998, cette coopération avec Oracle devrait être poursuivie notamment en vue de renforcer la structure transnationale de formation de consultants.

En 1998, le nombre d'experts Oracle Applications devrait atteindre 500 dans le monde. Largement utilisé dans l'industrie pharmaceutique et automobile, le produit BPCS de SSA vient de bénéficier d'une arrivée de nouvelle version destinée à l'adapter à un mode de fonctionnement client/serveur.

Partenaires de longue date de SSA, les équipes du Groupe l'ont aidé à définir une méthode d'implantation basée sur

**PERFORM**. Compte tenu de la

croissance attendue en 1998, le

Groupe devrait bientôt compter

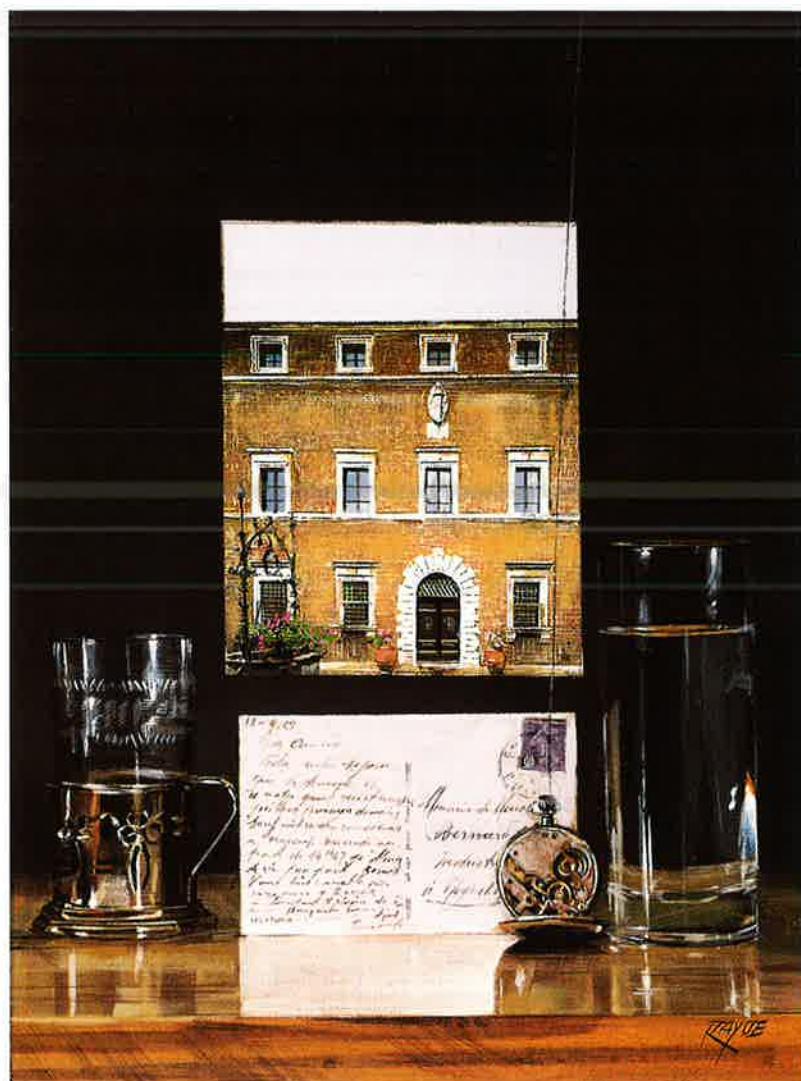
plus de 250 consultants BPCS

dans le monde.

De la même façon, la coopération avec **Baan** a continué de se développer notamment aux USA ou aux Pays-Bas. Et de nouveaux centres de compétences ont été ouverts un peu partout.

L'alliance avec **PeopleSoft**, leader sur le marché des progiciels de la gestion intégrée d'entreprise dédiés à la gestion des ressources humaines a aidé le Groupe à développer ses relations commerciales avec Citibank, Radio France, l'AEFE, Euroclear, Fontys...

La volonté de PeopleSoft d'offrir une solution ERP englobant tous les domaines de la gestion – finance, production, distribution,



*La villa italienne (1998)*

logistique, ressources humaines – incite le Groupe à déployer ces pôles de compétences un peu partout dans le monde. C'est d'ailleurs l'objectif majeur pour 1998.

De manière plus générale, force est de constater que les grandes sociétés de conseil et de services ont accru leurs investissements dans le domaine des grands progiciels de gestion intégrée, renforçant ainsi leur position en Europe. En effet, seuls les groupes qui disposent des compétences, des méthodes, d'expertises complémentaires – comme dans le domaine logistique ou des approvisionnements par exemple –

et peuvent faire face aux investissements humains et financiers requis, sont en mesure de se déployer rapidement et efficacement sur ce marché. Grâce à sa couverture géographique mondiale, à sa culture transnationale et aux compétences conjuguées de ses pôles conseil et services informatiques, le Groupe Cap Gemini s'est affirmé en 1997 comme l'un des acteurs majeurs sur ce créneau.

# Gestion et capitalisation des connaissances

**L'expertise et l'expérience des collaborateurs d'une entreprise constituent ses meilleurs atouts. Il est donc vital pour elle d'améliorer ses méthodes de travail, de capitaliser sur ses compétences internes et d'empêcher que des connaissances essentielles pour son fonctionnement ne disparaissent.**

Les entreprises du monde entier découvrent petit à petit qu'une bonne gestion des connaissances individuelles et collectives est une composante majeure de leur politique d'innovation et de développement. Pour les aider à progresser sur ce sujet, le Groupe Cap Gemini a développé l'offre de services Applied Knowledge Management (AKM). Elle se compose d'un ensemble de prestations de conseils et de services informatiques destinées à mieux exploiter les données contenues dans leurs systèmes d'information, à optimiser l'utilisation de l'information et à tirer profit des expériences vécues par les professionnels.

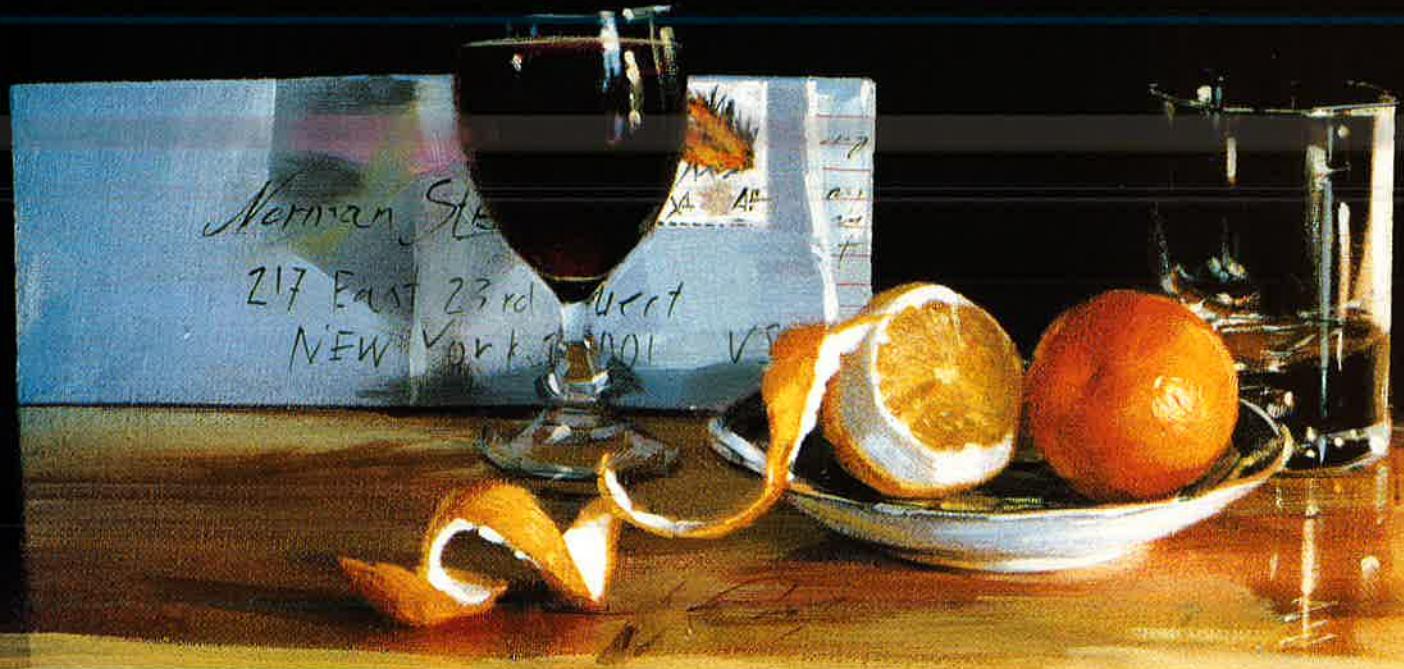
L'offre AKM comprend quatre éléments distinctifs :

- **stratégie organisationnelle** : sélection et hiérarchisation des priorités en matière de travail, de problèmes à traiter et de décisions à prendre ;
- **méthodes de travail et gestion du contenu** : alignement des flux d'information sur le flux du travail pour optimiser les performances, les prises de décision et faciliter la résolution des problèmes ;
- **expertise en informatique** : développement, déploiement et suivi de solutions informatiques facilitant la collecte, l'assimilation et la distribution des connaissances en intégrant une sélection d'autres offres de Cap Gemini ;
- **organisation et mobilisation des hommes** : synchronisation d'un modèle de travail partagé par

tous, consistant à aplanir les structures organisationnelles et à mettre en place un système de primes et de récompenses pour motiver le personnel. Cette méthode permet également le partage et la réutilisation de l'information ainsi que la définition de nouvelles responsabilités afin de gérer le flux des connaissances et d'améliorer les plans de carrière.

Grâce à l'offre AKM, le Groupe Cap Gemini est en mesure d'aider ses clients à développer de nouvelles activités à forte valeur ajoutée, à diffuser "les meilleures pratiques" sans se soucier des différences culturelles ou géographiques, à augmenter la productivité de leur personnel et à tirer parti du savoir-faire et des données stockées dans leurs systèmes d'information.

Le programme AKM met en œuvre des équipes mixtes de consultants et d'informaticiens qui s'appuient sur l'ensemble des compétences du Groupe : stratégie, organisation, mobilisation des hommes et techniques liées à la mise en œuvre des systèmes d'information.



Norman Steen

217 East 23rd Street  
New York NY 10010 USA

# GROUPE CAP GEMINI

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

Téléphone : 33 (0)1 47 54 50 00

Internet : [www.capgemini.com](http://www.capgemini.com)

**Cap Gemini S.A.**

Paris	33 (0)1 47 54 50 00
Grenoble	33 (0)4 76 59 63 00

**Cap Gemini Innovation**

Paris	33 (0)1 49 10 51 50
Grenoble	33 (0)4 76 76 47 47

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

**Cap Gemini Insurance**

Londres	44 (171) 434 21 71
---------	--------------------

**Cap Gemini Life Sciences**

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
---------	--------------------

## France

**CAP GEMINI FRANCE (33)**

Paris	<b>Siège Social</b>	<b>01 47 54 50 00</b>	Lyon	Division Exploitation	04 72 74 03 26
	Division Exploitation	01 40 24 10 10		Division Informatique Hospitalière	04 72 43 51 60
	Division Finance	01 47 54 52 00	Marseille	Division Rhône-Alpes	04 72 75 48 60
	Division Industrie	01 49 01 80 00		Division Sud	04 91 16 57 00
	Division Informatique Hospitalière	01 49 01 70 00	Montpellier	Division Sud	04 67 20 92 92
	Division Innovation	01 49 10 51 50		Division des Systèmes Bancaires	04 67 20 64 90
	Division Institut	01 44 74 24 10	Nancy	Division Nord Est	03 83 95 85 85
	Division ISM	01 41 26 51 00	Nantes	Division Exploitation	02 51 84 95 02
	Division Itmi Aptor	01 49 10 53 00		Division Ouest	02 51 88 15 15
	Division Services Publics	01 49 01 70 00	Nice	Division Sud	04 93 72 43 72
	Division Tertiaire	01 49 01 70 00		Division Ouest	05 49 06 84 30
	Division Télécom	01 49 00 40 00	Niort		
Bayonne	Division Industrie	05 59 50 31 00	Orléans	Division Ouest	02 38 24 01 01
Bordeaux	Division Exploitation	05 57 26 15 15	Pau	Division Sud	05 59 84 12 23
	Division Informatique Hospitalière	05 57 89 03 00	Poitiers	Division Informatique Hospitalière	05 49 38 14 00
	Division Sud	05 56 46 70 00			
Brest	Division Ouest	02 98 30 46 30	Rennes	Division Ouest	02 99 12 55 00
Caen	Division Ouest	02 31 94 51 20		Division Télécom	02 99 27 45 45
Clermont-Ferrand	Division Rhône-Alpes	04 73 28 23 81	Rouen	Division Ouest	02 35 12 20 20
Grenoble	Division Itmi	04 76 41 40 00	Strasbourg	Division Nord Est	03 88 56 86 10
	Division Rhône-Alpes	04 76 04 23 30	Toulouse	Division Exploitation	05 61 30 48 30
Le Mans	Division Ouest	02 43 57 45 00		Division Sud	05 61 31 52 00
Lille	Division Exploitation	03 20 45 99 18	Tours	Division Ouest	02 47 60 67 60
	Division Nord Est	03 20 19 37 37	Valence	Division Rhône-Alpes	04 75 41 80 22

# Europe (hors France)

<b>AUTRICHE</b>	<b>Cap Gemini Austria</b>		<b>ROYAUME-UNI</b>	<b>Cap Gemini UK</b>	
	Vienne	43 (1) 50 177 0		Bedford	44 (1234) 328111
<b>ALLEMAGNE</b>	<b>Cap Gemini Deutschland</b>			Birmingham (Aston)	44 (121) 333 3536
	Bad Homburg	49 (6172) 947 0		Birmingham (Gravelly)	44 (121) 328 8200
	Munich (Kaulbachstr.)	49 (89) 286 220		Bournemouth	44 (1202) 299 399
<b>BELGIQUE</b>	<b>Cap Gemini Belgium N.V. / S.A.</b>			Bristol	44 (1454) 626 626
	Diegem	32 (2) 716 12 11		Devizes	44 (1380) 724 921
<b>DANEMARK</b>	<b>Cap Gemini Danmark</b>			Edinburgh	44 (131) 339 9339
	Glostrup	<b>45 (44) 50 30 30</b>		Forres	44 (1309) 675 566
	Vlby, Jylland	45 (87) 38 70 00		Glasgow	44 (141) 331 0414
<b>ESPAGNE</b>	<b>Cap Gemini España</b>			Greenford	44 (181) 578 5571
	Barcelone	34 (93) 228 39 00		<b>Londres</b>	<b>44 (171) 434 2171</b>
	Madrid	<b>34 (91) 432 81 00</b>		Londres (South Bank)	44 (171) 735 0800
<b>FINLANDE</b>	<b>Cap Gemini Oy</b>			Londres (Stag Place)	44 (171) 828 7878
	Espoo	<b>358 (9) 452 651</b>		Newcastle	44 (191) 232 2308
	Helsinki	358 (9) 733 55 / 1881		Rotherham	44 (1709) 710 071
	Oulu	358 (8) 551 51 99		Sale	44 (161) 969 3611
	Tampere	358 (3) 214 64 44		Woking	44 (1483) 764 764
	Turku	358 (2) 251 26 66			
<b>IRLANDE</b>	<b>Cap Gemini Ireland</b>		<b>SUÈDE</b>	<b>Cap Gemini Sverige</b>	
	Dublin	(353) 1 661 3266		Borlänge	46 (243) 694 00
<b>ITALIE</b>	<b>Cap Gemini Italia</b>			<b>Bromma (Stockholm)</b>	<b>46 (8) 704 50 00</b>
	Bologne	39 (51) 541 259		Eskilstuna	46 (16) 17 23 40
	Gênes	39 (10) 642 3041		Fagersta	46 (223) 458 00
	La Spezia	39 (187) 98 48 11		Gävle	46 (26) 15 91 60
	Lecce	39 (832) 24 39 54		Göteborg	46 (31) 335 46 00
	Milan	39 (2) 661 341		Helsingborg	46 (42) 17 60 00
	Naples	39 (81) 757 7322		Hudiksvall	46 (650) 357 00
	Padone	39 (49) 870 1621		Jönköping	46 (36) 30 57 00
	<b>Rome</b>	<b>39 (6) 231 901</b>		Kalmar	46 (480) 178 85
	Syracuse	39 (931) 463 564		Karlshamn	46 (454) 343 00
	Turin	39 (11) 654 81		Karlskrona	46 (455) 446 60
<b>LUXEMBOURG</b>	<b>Cap Gemini Luxembourg</b>			Karlstad	46 (54) 14 63 00
	Luxembourg	(352) 48 42 43		<b>Linköping</b>	<b>46 (13) 24 81 00</b>
<b>NORVEGE</b>	<b>Cap Gemini Norge</b>			Luleå	46 (920) 23 75 30
	Bergen	47 5590 66 00		<b>Malmö</b>	<b>46 (40) 772 10</b>
	<b>Oslo</b>	<b>47 2205 22 05</b>		Örebro	46 (19) 17 32 00
	Stavanger	47 5186 41 00		Östersund	46 (63) 16 86 00
	Trondheim	47 7382 72 00		Oxelösund	46 (155) 25 50 00
<b>PAYS-BAS</b>	<b>Cap Gemini Nederland</b>			Skövde	46 (500) 42 79 60
	Utrecht	31 (30) 252 65 26		<b>Sundsvall</b>	<b>46 (60) 59 47 00</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>Cap Gemini Portugal</b>			Umeå	46 (90) 71 20 00
	Lisbonne	351 (1) 416 97 00		Uppsala	46 (18) 18 52 30
	Porto	351 (2) 830 45 78		Västerås	46 (21) 10 58 00
				Växjö	46 (470) 74 95 40
			<b>SUISSE</b>	<b>Cap Gemini Schweiz</b>	
				Bâle (Industrie & Commerce)	41 (61) 375 75 75
				Genève	41 (22) 839 18 18
				<b>Zürich</b>	<b>41 (1) 437 94 94</b>
				Zürich (Finance, Public & Télécom)	41 (1) 437 93 93

# Etats-Unis

---

## **Cap Gemini America**

Akron (Ohio)	1 (330) 996 7300	Houston (Texas)	1 (713) 307 7800
Appleton (Wisconsin)	1 (920) 730 3856	Hudson (Ohio)	1 (216) 342 3900
Atlanta (Géorgie)	1 (770) 677 3520	Irvine (Californie)	1 (714) 932 6108
Baltimore (Maryland)	1 (410) 581 5022	Iselin (New Jersey)	1 (732) 906 0400
Cambridge (Massachusetts)	1 (617) 491 5200	Jacksonville (Floride)	1 (904) 296 0441
Chicago (Illinois)	1 (708) 531 1300	Kansas City (Kansas)	1 (913) 451 9600
Cincinnati (Ohio)	1 (513) 563 6622	Madison (Wisconsin)	1 (608) 244 4880
Cleveland (Ohio)	1 (216) 464 8616	Milwaukee (Wisconsin)	1 (414) 273 3321
Columbus (Ohio)	1 (614) 898 3044	Minneapolis (Minnesota)	1 (612) 830 6969
Dallas (Texas)	1 (972) 776 5600	<b>New York</b>	<b>1 (212) 944 6464</b>
Dayton (Ohio)	1 (937) 433 3334	Omaha (Nebraska)	1 (402) 492 8877
Delaware Valley (Pennsylvanie)	1 (610) 668 4626	Portland (Oregon)	1 (503) 295 1909
Denver (Colorado)	1 (303) 796 4000	Seattle (Washington)	1 (206) 624 4600
Des Moines (Iowa)	1 (515) 282 4802	St.-Louis (Missouri)	1 (314) 632 5000
Detroit (Michigan)	1 (248) 350 8088	Tampa (Floride)	1 (813) 273 0059
Ft. Lauderdale (Floride)	1 (954) 776 5144	Tarrytown (New York)	1 (914) 345 6041
Holmdel (New Jersey)	1 (732) 946 8900	Washington D.C.	1 (703) 734 1511

# Asie

---

## **Cap Gemini Asia Pte Ltd**

Hong-Kong	852 2529 3666	Taipei	886 (2) 546 6387
Malaisie	60 (3) 269 6305	Tokyo	81 (3) 5545 0900
Singapour	65 484 3188		

# Gemini Consulting / Bossard

---

Barcelone	34 (93) 270 2244	Munich (Ottosstr.)	49 (89) 55 19 60
Berlin	49 (30) 885 94 20	New York	1 (212) 768 2066
Boston	1 (617) 491 5200	Oslo	47 (22) 01 85 00
Bruxelles (Diegem)	32 (2) 716 1261	<b>Paris</b>	<b>33 (0) 1 41 08 40 00</b>
Bruxelles	32 (2) 285 00 28	Riga	(371) 7 320 722
Bucarest	40 (1) 212 38 80/84	St. Gall	41 (71) 272 00 97
Cologne	49 (221) 91 26 44 0	Saint-Pétersbourg	7 (812) 326 1805
Francfort (Bad Hambourg)	49 (6172) 485 0	São Paulo	55 (11) 820 4377
Helsinki	358 (9) 7251 7251	Singapour	(65) 484 3188
Johannesburg	27 (11) 208 6000	Stockholm	46 (8) 458 6000
Lisbonne	351 (1) 353 7688	Talin	372 (6) 130 613 / 614
<b>Londres</b>	<b>44 (171) 340 3000</b>	Tokyo	81 (3) 5545 7001
Lyon	33 (0) 4 78 63 60 50	Utrecht	31 (30) 252 7150
Madrid	34 (91) 436 46 20	Vienne	43 (1) 51 38 350
Milan	39 (2) 773 321	Vilnius	370 (2) 628 433
<b>Morristown</b>	<b>1 (973) 285 9000</b>	Varsovie	48 (22) 622 47 28
Moscou	(7) 501 721 1440	Zürich	41 (1) 396 80 80

# Société Associée

---

*Théodore Raysse est né en 1954.  
D'origine espagnole, il réside  
aujourd'hui en Angleterre.  
Parcourant le monde  
depuis une dizaine d'années,  
Théodore Raysse s'initie  
à différentes techniques  
picturales et graphiques.  
Voyageur à l'esprit ouvert et  
curieux, il enrichit sa peinture  
au gré de ses pérégrinations  
et rencontres.  
Il propose aujourd'hui  
une œuvre à la fois technique,  
à la manière des Maîtres  
d'Œuvres, et très libre par  
la symbolique qu'elle impose.  
Merveilleux technicien  
et fabuleux conteur,  
Théodore Raysse révèle  
au monde de la peinture  
une puissance formidable,  
créative et talentueuse.*

*Les œuvres de Théodore Raysse,  
gracieusement mises à notre  
disposition, sont en vente en  
permanence et en exclusivité à  
la Galerie Clorinde Martin,  
77, rue Saint-Louis en l'Île,  
75004 Paris.*

Tél. : 33 (0)1 43 29 08 09  
Fax : 33 (0)1 55 42 16 31  
[www.clorinde-martin.com](http://www.clorinde-martin.com)

